

INFORME
PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
VIAJE DE ESTUDIOS DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

I.- Antecedentes

1.- En el marco del proyecto de “Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública”, financiado mediante donación del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, obtenida a través del Banco Mundial, se llevó a cabo –entre los días 15 y 26 de noviembre de 2014- un viaje de estudios destinado a conocer de primera mano la experiencia de tres países miembros de la OCDE: el Reino Unido, Bélgica y los Países Bajos en materia de Alta Dirección Pública, recoger buenas prácticas y establecer vínculos de colaboración.

2.- El citado proyecto aspira a mejorar la gestión y desempeño del Sistema de Alta Dirección Pública, SADP, chileno en tres dimensiones: a) calidad, uso y oportunidad de la información de que dispone el Servicio Civil para la gestión y desarrollo del SADP; b) competitividad y sustentabilidad de la política de remuneraciones de Altos Directivos Públicos, ADPs, y c) acompañamiento y desarrollo de ADPs y mejoramiento de su desempeño, a través de prácticas de *coaching* y entrenamiento, monitoreo y estimación de su desempeño y uso de incentivos no monetarios.

Sin perjuicio de enfocar –en concordancia con lo anterior- los objetivos del estudio en remuneraciones e incentivos y en acompañamiento y desarrollo directivo, se solicitó además información y se efectuaron reuniones de trabajo con los funcionarios a cargo de reclutamiento y selección, perfiles de cargo, rotación y evaluación del desempeño.

3.- Participaron del viaje los dos Consejeros de Alta Dirección Pública con el período de nombramiento pendiente más extenso, la señora Loreto Lira y el señor Manuel Inostroza, a quienes se unió la Secretaria Técnica de este cuerpo colegiado, señora Mariana George-Nascimento.

4.- Para seleccionar los países a visitar se consideraron las sugerencias efectuadas por los siguientes expertos: Svetlana Proskurovska, especialista *senior* es sector público del Banco Mundial; Dr. Guy Peters, profesor de la Universidad de Pittsburgh y experto en políticas públicas comparadas y en gestión pública; Francisco Cardona, especialista *senior* en gobernanza y gestión pública de la OCDE; Dr. Conrado Ramos, consultor internacional en Modernización del Estado y Alta Dirección Pública; Mariano Lafuente, especialista *senior* en Modernización del Estado del BID, y Consultora CDO. Además se tuvieron a la vista los siguientes criterios: modelo de SADP imperante, distinguiendo entre basados en puesto de trabajo o en carrera; sistemas políticos; niveles de desarrollo de sus SADP en los ámbitos de interés de nuestro país, y pertenencia a la OCDE.

5.- En consideración a los requerimientos del Banco Mundial, el presente informe se estructura en dos partes: la descripción de las políticas y del marco regulatorio en materia de compensaciones, gestión del desempeño y desarrollo directivo y *coaching* de Altos Directivos Públicos en los países visitados y las lecciones relevantes para Chile. Además, en cada país se incluye una breve reseña de las principales características de su Alta Dirección Pública.

II.- Reino Unido

A).- Antecedentes.-

1. El Reino Unido –que incluye a Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte- es una monarquía constitucional con un sistema de gobierno parlamentario. Su capital es Londres y su población estimada a 2013 asciende a 64 millones de personas. Su GDP total estimado a 2014 es de 2.500 trillones de dólares y el GDP per cápita asciende a 38.700 dólares. Forma parte de la Unión Europea, la OCDE, el *Commonwealth of Nations*, y es miembro permanente del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.
2. El Primer Ministro es quien lidera el Gobierno con el apoyo del Viceprimer Ministro y su gabinete, compuesto por secretarios de estado y otros ministros. Posee la responsabilidad final en la toma de decisiones de política pública.
3. El Gabinete está compuesto por 21 ministros, quienes son nombrados por el Primer Ministro dentro de los miembros de las *House of Commons* y la *House of Lords*. Existen, además, 24 departamentos ministeriales, 22 departamentos no ministeriales, que son liderados por servidores públicos *senior* y no por ministros, y más de 300 agencias y otras entidades públicas.
4. El Servicio Civil del Reino Unido, SC, comprende a los funcionarios del gobierno central y no considera a los funcionarios públicos del Parlamento y de los gobiernos locales. Es un organismo centralizado que forma parte del Gabinete del Primer Ministro, fue creado en 1996 con un set único de regulaciones, sin perjuicio de que cada ministerio cuenta con un área de gestión de personas.
5. La Comisión del Servicio Civil es un cuerpo independiente, compuesto por Comisionados, nombrados por la Reina, con el fin de velar por que el proceso de selección de los Altos Directivos Públicos sea meritocrático, abierto y competitivo. También promueve los valores del Servicio Civil, a saber: honestidad, integridad, objetividad e imparcialidad y recibe las quejas fundadas en violaciones al Código del Servicio Civil.
6. Son seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública los siguientes directivos: Secretarios Permanentes, Directores Generales, Directores y Subdirectores, quienes tienen contratos de tipo indefinido por, al menos, 5 años. Se trata de un modelo basado en puestos de trabajo y no en carrera.
7. Se consideró de interés debido a que se trata de un sistema instaurado hace muchos años y que ha sido modelo a seguir de muchos países desarrollados. Particularmente, se estimó importante conocer los siguientes aspectos: su institucionalidad y los roles que en ella juegan las distintas entidades que la conforman, tales como el *Civil Service Commission*, el *Senior Leadership Committee*, el *Civil Service Capability Group*, el *Senior Salaries Review Body*, entre otros; la forma cómo están abordando la reforma del Servicio Civil, principalmente enfocada en ajustes presupuestarios y los criterios utilizados para focalizar; el modelo de evaluación del desempeño; el sistema de remuneraciones y beneficios no monetarios, y la forma como han evaluado el impacto del Sistema.
8. Entre las principales características del SADP británico cabe destacar las siguientes:

- ✓ En materia de reclutamiento y selección: el modelo se basa en mérito, sin perjuicio de requerirse aprobación política para los niveles más altos. Se usa reclutamiento interno y externo, éste último sólo en aquellos casos en que no se encuentren candidatos dentro del SC. Tratándose de los cargos más altos: el *Senior Leadership Committee* da recomendación al director del SC, la que es visada por el Primer Ministro. En el caso de los demás ADPs, un panel define las actividades de evaluación -entrevistas, tests, presentaciones de los candidatos-, las que dependen también de las características específicas del puesto.
- ✓ En materia de evaluación del desempeño: se recurre a la evaluación en 360° a cargo del *Civil Service Capability Group* y el Director del SC es quien lleva a cabo la mayoría de las evaluaciones.
- ✓ En materia de capacitación: el entrenamiento se basa en las competencias requeridas para trabajar en el gobierno: i) liderazgo, dirección, capacidad, resultados e integridad; ii) gestión de personas; iii) gestión financiera; iv) gestión de planificación y proyectos, y v) análisis y uso de la evidencia.
- ✓ En materia de compensaciones: se usa un esquema anual diferenciado de remuneraciones definido por *el Senior Salaries Review Board*, el que considera dos componentes: un salario base y uno asociado a desempeño.
- ✓ En materia de movilidad: los ADPs rotan por varios ministerios a lo largo de su carrera pública.

B).- Descripción de políticas y de marco regulatorio.-

Esta visita se efectuó los días 17 y 18 de noviembre de 2014 y la delegación chilena fue recibida por oficiales del *Cabinet Office* británico y por Sir Bob Kerslake, ex Director del Servicio Civil.

En el marco de las actividades con el *Cabinet Office*, se efectuaron 6 reuniones de 45 minutos cada una, cuyo resumen se incluye a continuación:

1).- Introducción.- Sra. Janette Durbin, Directora de RRHH del *Cabinet Office*.

- El Gobierno necesita establecer una dirección general para todo el SC –entendido como las personas que trabajan para el Estado- a fin de que todas sus organizaciones trabajen en forma coherente y efectiva. Para ello se estructura en forma piramidal: en el tope de la pirámide del SC, como su Director, se encuentra el Secretario del Gabinete, cargo que actualmente ocupa Sir Jeremy Heywood; en un segundo nivel hay 38 Secretarios Permanentes: en el tercero 150 Directores Generales, seguidos de 680 Directores, 3700 Subdirectores y 400.000 funcionarios. Todos, salvo los funcionarios, forman parte de la ADP.

El máximo jefe del SC es el **Secretario del Gabinete**, Jeremy Heywood, quien es el más *senior* de los asesores de políticas del Primer Ministro y cuya responsabilidad es proveer liderazgo profesional y corporativo a todo el SC. Es apoyado en esta tarea por todos los Secretarios Permanentes y por los *Civil Service Governance Boards*.

Los 38 **Secretarios Permanentes** son los servidores públicos más *senior* en cada Departamento. Son responsables ante el Parlamento por las acciones y desempeño del Departamento, incluyendo su presupuesto y son también responsables ante el Secretario del Gabinete por la administración cotidiana de sus Departamentos. Son administrados y reclutados al nivel central y aunque sus concursos son abiertos, prácticamente todos provienen del SC.

Los **Directores Generales** son reclutados por los Departamentos, son supervisados por el nivel central y la definición de su renta es guiada desde el nivel central, no obstante, la decisión es del respectivo Secretario Permanente. Aproximadamente un 30% de ellos no vienen del SC. En su caso, todo el ciclo de los RRHH es administrado centralizadamente por el SC: R&S; evaluación; compensaciones; desarrollo, y egreso.

En el nivel de los **Directores** el Servicio Civil –entendido como equivalente a la DNSC- desarrolla actividad de búsqueda de talento con proyección directiva.

Al nivel de **Subdirectores** se les aplican las políticas de detección de talentos pero las decisiones respecto de ellos se adoptan en los Departamentos correspondientes.

Los contratos de los ADPs son standard y son emitidos por cada Departamento. A los ADPs se les aplica el modelo de puesto de trabajo, a diferencia del funcionariado que es de carrera.

Los esquemas de pagos son decididos por el nivel central. Los cargos de ADP reciben rentas bajo mercado, ocurre lo opuesto respecto del funcionariado, en el cual se aprecia poca rotación.

- Los **Civil Service Governance Boards** deben considerar los asuntos de importancia para todos los Departamentos y decidir sobre el mejor camino a adoptar para todo el SC. Son los siguientes:
 - ✓ **Civil Service Board:** compuesto por de 10 a 12 Secretarios Permanentes: proveen liderazgo estratégico para el SC.
 - ✓ **Senior Leadership Committee:** compuesto por algunos miembros del *Civil Service Board*, está a cargo de la administración efectiva del talento y el mejoramiento del liderazgo a nivel de Directores Generales, son los encargados de dirigir los procesos de nombramiento de los Secretarios Permanentes.
 - ✓ **Talent Review Board:** Presidido por un Secretario Permanente y compuesto por 10 Directores Generales, está a cargo de planear sucesión y administrar talento a nivel de Directores.
 - ✓ **Civil Service Talent Board:** Presidido por un Secretario Permanente y compuesto por 10 Directores Generales, está a cargo de planear sucesión y administrar y desarrollar talento en el SC hasta el nivel de Subdirectores.

El **Civil Service Commission** está establecido legalmente. Es independiente del Gobierno y regula el reclutamiento del SC, asegurando que los nombramientos se realizan en base al mérito tras una competencia justa y abierta.

- **RRHH del SC** está encargada de construir una sólida comunidad con reputación de alto rendimiento y desarrollo profesional. Su Director es Chris Last, con el título de Director de RRHH del SC. Su carácter es estratégico y no de toma de decisiones. La organización se encuentra en proceso de reducción de un 50%, como consecuencia de la actual crisis económica.

El servicio posee tres áreas: el Departamento de RRHH; los Servicios Expertos, que incluyen Aprendizaje; Política de Empleados; Diseño y Desarrollo Organizacional y Reclutamiento, aun cuando éste último sigue siendo una decisión de los servicios, y el Centro Estratégico, el que incluye Talento, Servicios Estratégicos; Reforma de la Fuerza Laboral y Capacidades y Talento de los RRHH.

- Los cambios de gobierno no afectan a los ADPs pues no son nombrados en base a consideraciones políticas sino que técnicas y sólo son removidos en razón de su desempeño. Sólo cambian los Ministros pero no los Secretarios Permanentes (SP). Este es un principio fundamental. La tasa de reemplazo de SP oscila entre el 10 y el 15% al año, aumentando en períodos de elecciones.
- La evaluación del desempeño es efectuada por el *Cabinet Secretary*, quien considera la vinculación (*engagement*) y los resultados (*delivery*).
- Los principales desafíos dicen relación con el tamaño del SC: se considera que está compuesto por demasiada gente y se estima que se precisa de nuevas competencias y habilidades de carácter más estratégico. También existen amplias brechas salariales con el sector privado, en el caso de los SP, en un nivel equivalente en el sector privado, recibirían hasta 6 veces más dinero, pero lo que los retiene es su motivación de servicio público.

2.- Compensaciones.- Sr. David Livingstone, *Senior Policy Advisor* del Equipo de Reforma de la Fuerza de Trabajo del SC.

- Los actores involucrados son:
 - ✓ El Tesoro, **The Treasury**, con responsabilidad general por la política de pagos del sector público, lo que incluye definir los parámetros de remuneraciones para cada año, de modo de asegurar que éstas sean consistentes con los objetivos gubernamentales.
 - ✓ El **Cabinet Office**, con la responsabilidad de administrar el SC. Trabaja con los Departamentos y con las agencias gubernamentales en las estrategias de compensaciones de los funcionarios.
 - ✓ Los **Departamentos**, responsables de implementar las políticas de sueldos en consistencia con las guías otorgadas por el Tesoro y reflejar, al mismo tiempo, las necesidades de sus negocios y de su lugar en el mercado del trabajo. Todos los pagos deben ser aprobados por el Secretario de Estado o el Ministro responsable de cada Departamento, sin perjuicio de la responsabilidad del funcionario a cargo de la contabilidad y el pago de sueldos.
- El sistema de pagos de los Secretarios Permanentes es único pero en él se distinguen tres rangos: entre 142.000 y 160.000 libras al año; entre 160.000 y 180.000 libras al año,

y entre 180.000 y 225.000 libras al año. El rango más alto corresponde a los cargos más complejos: Secretario del Gabinete; PS del Tesoro, etc.

Las remuneraciones de los demás ADPs -Directores Generales (SCS 2), Directores (SCS3) y Subdirectores (SCS 3)- son administradas en el nivel central y alcanzan a 150.000; 120.000 y 100.000 libras al año, respectivamente.

Un tercer tipo de esquema de remuneraciones es aplicable a aproximadamente 80 Asesores Especiales y se caracteriza por definir la remuneración caso a caso, según las responsabilidades y competencias de los asesores.

Banda de Pagos / Grado	Título
Banda de Pago 4/Grado 1	Secretario del Gabinete y Secretarios Permanentes
Banda de Pago 3/Grado 2	Director General
Banda de Pago 2/Grado 3	Director
Banda de Pago 1/Grado 4	Sub Director

- Para hacer frente a los desafíos del futuro se requiere de ADPs con competencias, motivación y alto desempeño para conducir y supervisar la reforma del SC. Se les considera cruciales para llevar a buen puerto dicho plan de reforma.
- Deben ser capaces de hacer frente a nuevos desafíos: menor número y menor presencia en Whitehall; mayor espíritu corporativo, mayor integración y fluidez; menos aversos a los riesgos y más emprendedores; mas enfocados en resultados; dispuestos a la acción, más profesionales, con mayor estatus e influencia.
- Se deberá llegar al balance adecuado entre el talento interno y el proveniente del mercado: identificar el talento interno y promover su desarrollo; mantener la política de reclutamiento abierto para buscar talento fuera cuando sea necesario; mantener el foco tanto en la entrega de resultados como en la administración, en lo financiero y en lo comercial; desarrollar capacidades de liderazgo interno para que los mas talentosos puedan competir por los cargos más altos.
- El actual esquema de pagos de los SCS ya no es un mecanismo efectivo para dar soporte a una fuerza de trabajo moderna: existen significativas superposiciones de pagos; amplios rangos de pago con bajo movimiento; una distinción entre los internos y externos, e insuficientes vínculos entre desempeño y recompensa.
- Los ministros y los líderes principales han efectuado las siguientes recomendaciones a aplicar en el marco de la reforma: aumentar la relacion precio-calidad del dinero de los contribuyentes, lo que incluye un mejor grupo de directivos públicos con menos recursos destinados a su pago; una relación más poderosa entre desempeño y recompensa, potenciado por convenios de desempeño rigurosos; dos niveles de directivos que no aspiren a ser compensados de acuerdo a mercado, sin perjuicio de excepciones necesarias, y un sistema de pago que no de lugar a demandas legales y basado en competencias y desempeño y no sólo en tiempo trabajado.

- El modelo propuesto en el marco de la reforma hace un mejor uso de los recursos disponibles –un promedio de 1% de premio- y provee flexibilidad para incrementos focalizados, para premiar desempeños notables del 25% de mejor desempeño, y ayudar a reclutar y retener personas en roles críticos. El *Cabinet Secretary* decidirá quien –entre los SP- recibirá el bono y, para adoptar tal decisión, recibirá *feed back* de los ministros. El bono solía ser un porcentaje (10%) pero hoy es un monto fijo de 17.500 libras, sin embargo el *Cabinet Secretary* puede solicitar un monto mayor al *Treasury*.
- El dinero no es una motivación, ésta radica en el deseo de servir y, en algunos casos, en el interés en ser reconocido.
- La Reforma también rebaja el piso de la banda de pagos e introduce una nueva asignación por funciones críticas o “*pivotal role allowance*”, ascendente al 0,5% del monto total de sueldos de ADPs para aproximadamente 100 ADPs.
- Todas las desvinculaciones –voluntarias y no voluntarias- reciben una indemnización, el monto dependerá de la causa de la misma.
- En cuanto a las compensaciones no montarias, existe una política de conciliación de vida familiar y laboral que permite permisos parentales, trabajos compartidos que facilitan las jornadas parciales, 30 días de vacaciones, permisos matenales más extensos que en el sector privado, no hay seguro de salud y la pensión constituye una importante motivación.
- En cuanto a la salida de ADPs la renuncia es muy baja, alcanza a 2,90% al año y la tasa de reemplazo oscila entre el 10 y el 15%.
- La **Review Body on Senior Salaries (SSRB)** provee consejo independiente al Primer Ministro, el lord Canciller y a algunos secretarios de estado sobre las remuneraciones de ADPs, los jueces y altos oficiales de las FFAA, entre otros. En el marco de las actuales restricciones presupuestarias, ha sugerido disminuir el número de ADPs y pagar a los que subsistan mejores remuneraciones. No se incluyen los salarios de los médicos, cuyas remuneraciones son conocidas por otro organismo: la Review Board on Doctor’s and Dentist’s remunerations.

3.- Talento Directivo.- Sr. Chris Welcome

- El SC emplea aproximadamente a 400.000 personas *full time*. El primer nivel de la ADP (SCS) es un 1% de todo el SC: hay 38 Secretarios Permanentes (PS); 150 Directores Generales (DG); 680 Directores (D); 3700 Subdirectores (S) y 400.000 funcionarios.
- En los cargos de PS y DG, 31% son mujeres y el 69% hombres, contra un 15% de mujeres en el mismo tipo de cargos en el sector privado. Las cifras mejoran en los rangos más bajos: en el caso de los directores llegan al 37%. Existe un plan de acción para incrementar el número de mujeres en cargos directivos que considera que idealmente las nóminas incluyan al menos a una mujer y si ello no fuera posible –pues sigue primando el mérito- debe fundarse. Además, los Comités de Selección deben incluir al menos a una mujer.

- El SC ha llevado a cabo su política de competencias abiertas y justas y promoción basada en mérito desde 1853.
- La administración del talento ha requerido dar respuestas a las crecientes y más complejas demandas de la gestión directiva en el contexto de entregar mayor valor por el dinero de los contribuyentes. Es importante contar con las personas adecuadas en posiciones claves para poder avanzar, y el planeamiento de la sucesión y la gestión del talento son una parte vital de nuestra estrategia de gestión de personas.
- La gestión de talento directivo en la ADP (SCS) es liderada por el *Senior Leadership Committee* y por la *Talent Review Board*, con el apoyo del *Cabinet Office*.
 - ✓ **Senior Leadership Committee (SLC):** juega un rol crucial en el fortalecimiento y mejoramiento del liderazgo del SC a través de la administración efectiva del talento de los Altos Directivos. El SLC se enfoca en temas estratégicos tanto como en áreas de interés, tales como los planes de sucesión y las intervenciones destinadas a generar desarrollo. Su trabajo es apuntalado por evaluaciones rigurosas del desempeño y del potencial de Directores Generales y Directores, usando la “grilla de 9 cajas de talentos”, modelo usado a través de todo el Gobierno.
 - ✓ **Talent Review Board (TRB):** su rol es apoyar al SLC en el desarrollo de planes de sucesión corporativa y de administración del talento para el SCS mediante la identificación de los Directores más talentosos y para asegurar una aproximación corporativa a su desarrollo personal y de carrera.
 - ✓ **Civil Service Talent Board:** fue establecida en 2013 para facilitar la detección de talento potencial. Permite establecer una cultura de detección y gestión del talento en los departamentos.
- La estrategia de gestión del talento definida en 2011 tenía 5 focos: fortalecer las evaluaciones de talento, generando una comprensión compartida sobre la gestión del talento y el lenguaje para describirlo, lo que implica que todos los departamentos deben entender talento de la misma forma; identificar y cumplir con las necesidades críticas de desarrollo para la organización y para las personas, adoptando medidas dirigidas a satisfacer ambas necesidades; construir un plan de sucesión robusto, enfocado en los roles más críticos; atraer y promover, en los niveles directivos más altos, a los individuos de alto calibre, aumentando las confianzas y la visión corporativa del talento, así como reconociendo la necesidad de mover directivos de un cargo a otro por el bien corporativo, e implementar clara gobernanza para apoyar la estrategia.
- Implicancias para la gestión del talento en el marco de la reforma del SC: se adoptará una aproximación más amplia y profunda de la gestión del talento corporativo a través del SC; se están desarrollando estándares comunes para la gestión del talento y para determinar promociones y una definición consistente del potencial, generando mayores interrelaciones con el sector privado, tanto para acoger candidatos de esa procedencia como para facilitar intercambios de directivos que potencien la gestión en ambos lados de la ecuación.
- **Fast Stream:** es el programa de desarrollo acelerado de carrera del SC para graduados, diseñado para producir futuros líderes del sector público. Se presenta un promedio de

30.000 candidatos y se seleccionan 700. También pueden participar funcionarios públicos en ejercicio. La selección se efectúa mediante un test on line, los mejores 5.000 evaluados pasan a la fase de test presenciales y los 2.000 mejores son convocados a un *assessment center* del SC donde son entrevistados y sometidos a pruebas grupales. Tras concluir el proceso se selecciona a los 700 mejores.

El programa es administrado centralizadamente por el SC desde 2013. Se optó por la centralización con el fin de otorgar un apoyo más focalizado y un mejor seguimiento del talento. Su objetivo es generar la experiencia y capacidades necesarias para los futuros cuadros de ADPs.

El programa dura 4 años: se estructura en 4 estadios de 6 meses, incluyendo una comisión de servicios fuera del SC y 2 estadios de 12 meses en departamentos de la Administración. Además los participantes tienen reuniones mensuales con un coach de talentos. Al cabo de los dos primeros años se efectúa una evaluación -360°, fortalezas y debilidades, entre otros- y el resultado determina el destino que tendrá en los dos años siguientes. Al concluir el programa se realiza una evaluación similar que define a qué departamento será asignado el evaluado y con qué grado y paga.

El programa ofrece la posibilidad de postular a una promoción dentro de 4 años. Los participantes generalmente llegan a cargos de ADP (SCS) dentro de 10 años, 4 antes que el resto, lo que obedece a que se trata de personas seleccionadas rigurosamente quienes, además, trabajan en desarrollar su talento.

- **Futuros Líderes:** es un programa estándar introducido en abril de 2013 que busca desarrollar habilidades de liderazgo corporativo para funcionarios del nivel G6/7 con el potencial para ser promovidos a Subdirector y a niveles de ADP y para crear un flujo de futuros líderes en el SC. Se estructura en torno a talleres de liderazgo y de habilidades comerciales.

Los objetivos de aprendizaje son demostrar las competencias y conductas necesarias para asumir un cargo directivo; continuar avanzando en su propio desarrollo a través de una variedad de oportunidades, experiencias y destinaciones; incorporarse a una red de pares destinada a generar apoyo entre sus miembros en la construcción de las habilidades necesarias para alcanzar el nivel de Subdirector.

- **Líderes senior:** el propósito del programa es desarrollar un grupo de futuros líderes capaces de ocupar cargos directivos clave, con el fin de generar sólidos planes de sucesión. El programa habilita a sus participantes para desarrollar las competencias, habilidades y conductas necesarias en el nivel de Director. Se estructura en torno a talleres de liderazgo corporativo, alianzas estratégicas y construcción de redes y visión comercial; actividades de mentoring, y desafíos corporativos.

Los objetivos de aprendizaje son el desarrollo de habilidades y conductas requeridas para asumir cargos de liderazgo senior; trabajar colaborativamente más allá de las fronteras de los propios departamentos para aportar a las prioridades gubernamentales; construir una red de pares para apoyar su desarrollo y efectividad durante y después del programa; avanzar en su propio desarrollo y actuar para alcanzar las propias aspiraciones de progreso profesional, y reforzar sus capacidades para hacer frente a nuevas y desafiantes responsabilidades a través de una acabada comprensión de sí mismo y de sus capacidades.

- **High potential development scheme (HPDS):** programa altamente competitivo, fue instaurado hace 10 años y otorga a sus participantes amplias posibilidades de promoción. Su objetivo es acelerar el desarrollo de potenciales Directores, habilitándolos para incrementar competencias, habilidades y conductas necesarias en el nivel de Director General a fin de dirigir el cambio organizacional a través de Departamentos y Agencias. Permite generar planes de sucesión más sólidos y flujo de talento hacia roles de Director General. Se estructura en torno a talleres; sesiones de líderes *senior* que enseñan a nuevos líderes o comunidades de liderazgo; *mentoring* general y *mentoring* de pares.

Los objetivos de aprendizaje son explorar en detalle, con sus colegas, las actuales mejores prácticas de liderazgo; ser apoyados en el uso de estos nuevos conocimientos para hacer frente a verdaderos desafíos y para integrar la teoría y la práctica en su propio liderazgo; mejorar su propia presencia e impacto personal con el fin de hacerse visibles; extender y desarrollar su red a través del SC, y hacer sentido a su participación en el programa usándola para impulsar su propio desarrollo y sus ambiciones profesionales.

- **Programas para Directores Generales:** para este grupo de ADPs existen las siguientes posibilidades, caracterizadas por ser más específicas:
 - ✓ **Programa Individual de Desarrollo:** dura un año y prioriza el desarrollo de Directores Generales que estén en condiciones de competir para puestos de Secretario Permanente dentro del año siguiente, preparándolos para ser promovidos y para desempeñar el nuevo rol a cabalidad.
 - ✓ **Programa de Intercambio:** dura un año y considera la participación de un grupo de Directores Generales y de igual número de ejecutivos del sector privado, de un rango similar, quienes aprenden unos de otros. El objetivo es aumentar su conocimiento de los mayores desafíos de los líderes del futuro.
 - ✓ **Clases magistrales:** abiertas a todos los Directores Generales y versan sobre temas vinculados a sus desafíos, son actividades de dos horas y media de duración y son dictadas por Secretarios Permanentes o por académicos o ejecutivos destacados. Permiten aumentar sus habilidades y capacidades.
- ¿Que depara el futuro a la gestión del talento en el SC del Reino Unido?: asumir la reforma del SC y la necesidad de fortalecer sus capacidades. El *Senior Leadership Committee* y la *Talent Review Board* continuarán jugando un rol vital en fortalecer y mejorar el liderazgo del SC a través de la gestión efectiva del talento directivo. Se encuentran desarrollando una aproximación común a la gestión de talentos en los distintos Departamentos, con herramientas comunes para aumentar la comparabilidad de la información y para apoyar la supervisión corporativa. La diversidad sigue siendo un tema importante por lo que se trabaja en remover barreras para permitirle a los funcionarios de minorías un mayor desarrollo: la diversidad de género llega el 31% pero las cifras no son tan buenas en el caso de las minorías étnicas.

METODOLOGÍA DE DETECCIÓN DE TALENTO CORPORATIVO

GRILLA DE LAS 9 CAJAS

POTENCIAL		Promesa temprana (4 o + años)	Alto potencial (1-3 años)	Estrella (listo)	
	Posible que progrese más allá del grado actual	Alto potencial con impacto inicial fuerte pero poca experiencia en el rol que ejerce. Es etapa de transición. Los individuos en esta casilla deberían moverse dentro de 18 meses, pudiendo tratarse de ascenso o caída.	Frecuentemente alcanza metas desafiantes demostrando gran potencial. Su desempeño mejora constantemente, se adapta a los cambios y es reconocido como líder.	Persona de desempeño excepcional que destaca entre sus pares. Reconocido como modelo a seguir y por su liderazgo hábil. Podrá ser exitoso en el siguiente nivel. Son un 2% aproximadamente.	
		Futuro triunfador	Contribuidor sólido	Sólido rendimiento	
	Puede progresar más allá del grado actual	Puede ser nuevo en el puesto o demostrar habilidad pero ser muy pronto para juzgar o puede tener una brecha con las habilidades esperadas. Esta es una etapa de transición. Los individuos no deben permanecer en esta casilla por más de 12 meses.	Valorado en su nivel y en su rol. Su desempeño es bueno alcanzando metas ambiciosas y tiene el potencial para seguir desarrollándose y para entregar más en cualquier escala o complejidad.	Persona de alto rendimiento consistente, quien aporta excelente valor. Actúa como líder y como modelo para otros. Exhibe algunas competencias y comportamientos que exceden al actual nivel de su cargo pero no en todos los ámbitos.	
		Bajo desempeño	Contributor satisfactorio	Buen rendimiento	
	Más apto para su actual puesto	Desempeño es inconsistente o no totalmente efectivo. Posee brechas de competencias o temas conductuales.	Cumple todas las expectativas de desempeño en este nivel. Tiene claras capacidades de liderazgo y profesionales. Se espera que los individuos que estén en esta categoría por más de dos años sean sujetos de mayor revisión.	Altamente valorado en este nivel y en el rol actual. Posee un desempeño sólido y es un miembro clave de su equipo.	No tiene posibilidad de ser promovido por el momento.
		Rendimiento inconsistente o incompleto	Totalmente efectivo	Rendimiento excepcional	
		DESEMPEÑO			

Esta grilla está diseñada para ser aplicada, en forma individual o colectiva, con el fin de definir necesidades de desarrollo y planes de sucesión.

Se destaca que la retroalimentación oportuna y honesta a los directivos sobre su lugar en la grilla es indispensable.

La evaluación efectuada por los departamentos es objeto de revisión por el SC de modo de asegurar estándares comunes y robustos.

EVALUACIÓN DE TALENTO CORPORATIVO INTERVENCIONES PARA POTENCIAR DESARROLLO

<p>Promesa temprana</p> <p>Discutir desempeño y construir:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluar si está en el rol adecuado. -Asegurarse que hay plan de desarrollo en aplicación. -Apoyar con direcciones y claridad en expectativas. -Aplicar <i>coaching</i> para mejorar desempeño. 	<p>Alto potencial</p> <p>Desafiar desempeño para generar superación y motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buscar oportunidades de desarrollo. -Planeamiento activo para el próximo rol. -Apoyo para rendir en el más alto nivel. -Debe actuar como mentor para desarrollar sucesores. -<i>Coaching</i> para superar actual desempeño. 	<p>Estrella</p> <p>Celebrar el desempeño excepcional y planar el próximo movimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Exposición a obligaciones más demandantes. -Desarrollo focalizado hacia el próximo movimiento. -<i>Coaching</i> para apoyar desempeño excepcional. -Estimular su postulación a próximos cargos vacantes.
<p>Futuro triunfador</p> <p>Estimular desempeño y motivar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conversación tras nombramiento para definir expectativas. -Planear el desarrollo requerido para el nuevo rol. -Evaluar si está en el rol adecuado. -<i>Coaching</i> para mejorar desempeño. 	<p>Contribuidor sólido</p> <p>Potenciar y construir desempeño y mantener motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Enfocarse en efectividad, aumentar y ampliar experiencia y desarrollar competencias. -Puede beneficiarse de un mentor. -Apoyar proyección hacia próximo rol. -Aumentar las responsabilidades estratégicas. -<i>Coaching</i> para superar actual desempeño. 	<p>Sólido rendimiento</p> <p>Celebrar el desempeño excepcional y discutir los próximos pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Usar tareas desafiantes para estimular desarrollo. -Aumentar responsabilidades estratégicas. --Apoyar proyección hacia próximo rol. -Incentivar a participar de concursos para nuevos cargos, ya sea para consolidar actuales habilidades o adquirir nuevas. -Enfocarse en desarrollo. -<i>Coaching</i> para mantener buen desempeño.
<p>Bajo desempeño</p> <p>Investigar y definir Plan de Acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer rápidamente un plan de desarrollo y acción con objetivos claros. -Apoyo para mejorar o trasladarse. -Considerar si las acciones de gestión del desempeño son apropiadas. -<i>Coaching</i> para mejorar desempeño. 	<p>Contribuidor satisfactorio</p> <p>Mantener desempeño y motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Discutir potencial. -Construir un plan de desarrollo. -Considerar movilidad lateral. -Sostener la motivación. -Proveer retroalimentación específica y discutir expectativas. -<i>Coaching</i> para superar actual desempeño. 	<p>Buen rendimiento</p> <p>Celebrar el desempeño excepcional y mantener la motivación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantener motivación y ejercitar habilidades. -Motivar para adquirir y ejercitar habilidades de <i>coach</i> para apoyar a futuros sucesores. --<i>Coaching</i> para mantener buen desempeño. -Motivar para postular a vacantes en cargos de mismo nivel.

Estas intervenciones han sido diseñadas para apoyar la comprensión del desarrollo.

Las intervenciones de desarrollo se efectúan tanto en el Servicio Civil como localmente.

4.- Nombramiento y Gestión del Desempeño de Secretarios Permanentes (primer nivel).- Sras. Eleanor White y Clare Hawkins.

4.1.- Nombramientos

- Actualmente hay 38 Secretarios Permanentes (PS), de los cuales 30 son hombres y 8 mujeres (21%).
- La naturaleza única del rol de los PS se ha traducido en una tasa histórica de rotación relativamente alta. La actual tasa de rotación es de 15,8% y en los últimos 13 años el número de PS que se ha alejado de SC ha sido en promedio de 7 cada año (18,4%). El promedio de permanencia en el cargo de quienes estaban en ejercicio al cambiar gobierno es de 4,4 años. Las personas que dejan el rol salen del SC o se cambian a otro rol.
- El *Senior Leadership Committee* gobierna el proceso de nombramiento de los PS y para ello aplica el Protocolo de Nombramientos de ADPs, publicado por el propio *Senior Leadership Committee* y por el *Civil Service Commission* y que determina la forma como deben efectuarse los nombramientos de los ocupantes de los cargos más *senior*: Secretario Permanente y Director General y sus equivalentes en el SC. Este protocolo se encuentra bajo la Sección 17, Parte 1 de la Ley de Reforma Constitucional y de Gobernanza (CRAG) de 2010.

El ***Civil Service Commission*** está establecido legalmente, es independiente del Gobierno y regula el reclutamiento del SC, asegurando que los nombramientos se realizan en base al mérito tras una competencia justa y abierta.

- El Primer Ministro aprueba los nombramientos de los PS y de los DG y el Director del SC tiene autoridad delegada para aprobar nombramientos de PS y DG en Gales y Escocia.

Los nombramientos son usualmente hechos en base a una competencia y un proceso de selección efectuado por un panel presidido por el *First Civil Service Commissioner* –hoy David Normington- en el caso de los PS y por un Comisionado en el caso de cargos de DG.

El proceso es regulado por los Principios de Reclutamiento de la Parte 1 de la CRAG, la que establece la interpretación legal del principio de selección por mérito sobre la base de una competencia justa y abierta.

- Los ministros se involucran en varias etapas a través del proceso de nombramiento de los Jefes de Departamento. Se les consulta sobre la descripción de cargo, la composición del panel y pueden requerir que el dicho panel evalúe competencias y áreas particulares durante la entrevista.
- Tras una modificación a los Principios de Reclutamiento hecha en 2014, ahora el Primer Ministro puede elegir entre los candidatos nominados. Esta es una nueva política y aun no ha sido implementada.
- En materia de Reforma al SC: se anunciaron períodos fijos de 5 años para los nuevos nombramientos de PS desde julio de 2013. El objetivo fue precisar la *accountability* de los Ministros y dar un giro al contrato psicológico de los ADPs.

Un análisis formal, alrededor de 9 meses antes del fin del período, sirve para informar la decisión sobre si se renueva al ADP en el cargo o no. La eventual renovación –que no debería ser lo habitual- deberá ser aprobada por el Primer Ministro y, por lo general, será por un periodo inferior al original.

En dicho análisis formal se discutirá con el ADP sobre sus opciones de carrera, las que pueden ir desde abandonar el SC a ser transferido a otro cargo. Si no hay un rol adecuado para asignarle, se acuerdan los términos de la salida voluntaria en concordancia con las reglas del esquema de compensaciones del SC.

4.2.- Gestión del Desempeño

- Proceso de evaluación: durante los meses de febrero y marzo se establecen los objetivos del convenio de desempeño. Hay presiones para incluir objetivos determinados y los objetivos considerados dan “un sabor” de lo que se espera, más que de los elementos que serán considerados en definitiva en la evaluación.

A mediados de año, en mayo, se efectúa una revisión del convenio, para la que se cuenta con diversos antecedentes –autoevaluación del PS y de su superior jerárquico- además de la evidencia disponible. La idea de esta etapa intermedia es generar la posibilidad de incorporar ajustes. Sin perjuicio de esta evaluación intermedia, se realiza un seguimiento mensual del avance de los convenios en el caso de los PS, quienes se reúnen con Sir Jeremy Heywood con dicha periodicidad.

A fin de año, en octubre, se efectúa una revisión con 3 *inputs*: el proporcionado por la jefatura, el entregado por los Directores no Ejecutivos (Lead NED) del Directorio de cada Departamento y el del PS del Tesoro. Cabe señalar que el Gobierno del UK nombró en los Directorios de los distintos Departamentos a Directores no Ejecutivos o NED, los que deben aportar desafío y apoyo a dichos Directorios, encargados de señalar la estrategia del Departamento y formados por igual número de Ministros, ADPs y NEDs. Entre sus áreas de responsabilidad se encuentran el desempeño, la estrategia y el aprendizaje, recursos y cambio, capacidades y riesgos.

- En materia de remuneraciones asociadas a desempeño: en abril o mayo se realizan las reuniones preparatorias en las que se acuerda cómo se presentará la evidencia relativa al desempeño de todos los PS y como se distribuirá entre ellos el premio. En junio se lleva a cabo la reunión formal –la que ha sido proyectada con suficiente anticipación- en la que se presenta la evidencia y se adoptan acuerdos sobre el pago de premios por buen desempeño, configurando la propuesta que será sometida-en el mes de julio- al juicio del Primer Ministro quien debe aprobarla antes de pagar los premios.
- Los miembros del PSRC, (*Permanent Secretary Remuneration Committee*) son: el Presidente de los Directores no Ejecutivos (Non Executive Directors o NED); 2 NED de Departamentos Gubernamentales; el Secretario del Gabinete; el PS del Tesoro, y el Director Ejecutivo del Servicio Civil. También participan otros funcionarios directivos que no son miembros del PSRC: el Director y el Subdirector del Equipo de Talento Ejecutivo.

Evolución de proceso de evaluación en últimos tres años	
Antes	Ahora
Pocos objetivos documentados y autoevaluaciones y los existentes poco	Hoy objetivos en formatos consistentes, publicados y relacionados, en lo

consistentes, no publicados y no relacionados, en lo medular, con la evaluación de desempeño.	medular, con la evaluación de desempeño.
Objetivos publicados al final del año que se reporta (diciembre).	La definición de objetivos y la aproximación ha sido mejorada, permitiendo su publicación en julio.
Directivos y NED no eran consultados rutinariamente sobre la evaluación y retroalimentación de desempeño.	Hoy lo discuten y analizan directamente y su opinión pesa en la decisión final.
Poco clara la duración del proceso y evaluaciones a menudo concluían después de la reunión del PSRC.	Proceso consistente que permite recoger inputs y evaluaciones antes de la reunión formal del PSRC.
Poca evidencia sobre la entrega de servicios y gran énfasis en medidas corporativas o de liderazgo. Ej: licencias, diversidad, evaluación en 360 grados, etc.	Más evidencia sobre entrega de servicios y simplificación de evaluación en 360 grados, más enfocada.
Resultados de la evaluación no se usaban para definir planes de sucesión y planes de desarrollo de directivos.	Hoy se usan.
Poca transparencia sobre los <i>inputs</i> recibidos por PSRC y sobre los resultados, información irregular a individuos sobre su desempeño, especialmente a los que no son los mejor evaluados.	Existe un record individual de los resultados y de la discusión de evaluación. Más evidencia aportada al PSRC es compartida.

4.3.- Compensaciones: en caso de desvinculación los ADPs reciben una serie de beneficios vinculados al tiempo de permanencia en el cargo, los que son más generosos tratándose de Secretarios Permanentes. En promedio reciben dos años de paga (tributables).

5.- Reforma de la Fuerza de Trabajo.- Sr. Simon Claydon

- Está a cargo del *Civil Service Workforce Reform Team*, dirigido por Adrian Dottridge. Se trata de una Unidad del *Cabinet Office* que reporta a Chris Last, Director del Servicio Civil HR y que queda bajo el liderazgo del *Cabinet Secretary*.
- La reforma abarca los siguientes temas: remuneraciones de ADPS (SCS), términos y condiciones contractuales y pensiones, y debe atenerse al marco definido por el Tesoro (DIPRES).
- La reforma surge de la necesidad de hacer frente a la crisis financiera del UK. Los objetivos perseguidos por la reforma tienen como trasfondo la reducción del déficit fiscal y, en el caso de la modificación de términos y condiciones, la idea de entregar a los funcionarios públicos condiciones similares a las del sector privado, en el cual los derechos y las pensiones se han visto reducidos en los últimos años. La pérdida de poder de los sindicatos, así como el hecho de que una coalición de derecha ejerza el gobierno, han facilitado este proceso. El sindicato más poderoso del sector público se

ha embarcado en una extensa disputa con el gobierno y ha ido progresivamente perdiendo fuerza, por lo que no ha podido frenar esta iniciativa.

- Reforma de remuneraciones: Los sueldos de los ADPs se encontraban congelados desde 2009. Para el período 2013-2014 se definió un aumento de un 1%. El *Cabinet Office* también definió que los Departamentos tendrían flexibilidad en la forma como podrían distribuir los aumentos de remuneraciones. En el marco de la reforma, el límite a los bonos que pueden ser pagados se eliminaría a fin de que los Departamentos puedan enfocarse en quienes tengan los mejores desempeños. Sin embargo, cualquier incremento sobre 17.500 libras deberá contar con aprobación del *Treasury*. Un Asignación –la *Pivotal Role Allowance*– enfocada en los roles críticos, especialmente en los de liderazgo en proyectos riesgosos o complejos, será incorporada. Aproximadamente 100 cargos a través del Gobierno recibirán esta asignación con el propósito de reducir la rotación en roles críticos. Dichas asignaciones serán decididas caso a caso y estarán sujetas a la aprobación del Secretario del Tesoro y del Ministro del *Cabinet Office*. No habrá límite a las asignaciones individuales pero en conjunto no podrán exceder del 0,5% del total de remuneraciones de los ADPs.
- El nuevo esquema de pensiones es la reforma más significativa y controversial. Desde abril de 2014 la mayoría de los 450.000 funcionarios públicos debieron empezar a pagar más cotizaciones previsionales, con un incremento vinculado al monto de los salarios de 7 % en promedio, a fin de generar ahorro fiscal. Sin embargo, quien gana L15.000 o menos anualmente, no tiene incremento y quienes estén a 10 años o menos de jubilarse –cerca de 100.000 funcionarios– tampoco verán modificarse su esquema. Además, se elevó la edad de jubilación a 68 años.

La reforma implica que los funcionarios públicos deberán pagar más por sus pensiones, trabajar más tiempo y eventualmente recibir menores pensiones que lo que esperaban cuando se unieron al SC.

- En cuanto a la modificación de términos y condiciones contractuales de los funcionarios públicos, en 2012, el centro de gobierno solicitó a los departamentos revisar los términos y condiciones de sus funcionarios, incluyendo vacaciones, licencias médicas y aspectos vinculados a la flexibilidad laboral. La idea era llevar estas condiciones a términos más cercanos a los imperantes en el sector privado. Sin embargo, el único cambio general fue traspasar el equivalente a nuestros días administrativos a vacaciones, cambio que sólo se aplicara a nuevas contrataciones y a promociones.

Sin perjuicio de que los contratantes son los distintos departamentos –lo que implica que existen distintos tipos de contratos y condiciones– se deseaba dar mayor homogeneidad a las condiciones, sin por ello establecer un único formato. El problema es que toda vez que los departamentos hicieron por separado su propia revisión de los términos y condiciones, los resultados distaron mucho de ser homogéneos.

- En términos generales, se espera generar ahorro fiscal mediante restricciones en salarios: no más de 1% de incremento; mediante la reforma al sistema de pensiones y a través de una contracción del Servicio Civil.

6.- Reclutamiento y Selección.- Sras. Joyce Irvine y Naomi Amor

- Se deben proveer 895 vacantes desde el nivel de Subdirector al de Secretario Permanente. Menos de 1/3 de las convocatorias a los concursos destinados a proveer dichas vacantes se publica externamente.
- El proceso de selección se inicia con la vacancia del cargo y se publica la convocatoria en base al perfil de selección definido según el tipo de cargo de que se trate. Los candidatos remiten su CV y un reporte de dos páginas en el que exponen de qué forma cumplen con el perfil. La evaluación se realiza en base a parámetros definidos en el perfil y se evacúa un reporte que da cuenta de las fortalezas del candidato y subraya algunos aspectos críticos o debilidades a fin de indagarlas en mayor profundidad durante la entrevista, la que es efectuada por un panel.
- Las entrevistas son semi estructuradas Se parte siempre con la misma pregunta y luego van divergiendo según la respuesta entregada por el entrevistado. Se trata de estandarizarlas lo más posible de modo que sea más fácil comparar a los candidatos entre sí. Duran alrededor de 45 minutos y se estima que deberían ser más extensas a fin de permitir que cada candidato inicie su entrevista con una presentación.
- En cuanto a la importancia de poseer conocimientos técnicos específicos, se considera que éstos no siempre necesarios, pues ciertas competencias genéricas habilitan para el ejercicio de diversos roles. Se estima que las capacidades son más importantes.
- A solicitud del candidato se da retroalimentación por teléfono o en persona.
- Entre la vacancia y la nueva nominación por lo general transcurren 50 días y si se contratan servicios de *head hunting* se llega a 3 meses. El propio Servicio Civil detecta candidatos y los convoca a participar.
- La tasa de postulaciones alcanza a un promedio de 10 a 15 candidatos y se entrevista usualmente a 5 o 6.
- Los servicios de *head hunting* o búsqueda eran parte de un convenio marco pero recientemente se han abierto al mercado. Cada vez que hay un nuevo concurso en el cual se opta por realizar búsqueda HH se publica el cargo *on line* y las empresas postulan señalando su experiencia. Se paga una tarifa fija, menor a la del sector privado. Se fomenta que las empresas se reúnan con actuales y anteriores ocupantes del cargo de modo que puedan comprender a cabalidad lo que se requiere para servirlo.
- El Servicio Civil británico resguarda la política de acceso igualitario a los cargos públicos, por lo que los paneles de entrevistas constan de igual número de hombres y mujeres. Si los candidatos nominados son sólo hombres debe explicarse por qué ha ocurrido algo así.

Reunión con Sir Bob Kerslake.- Además de las reuniones con el *Cabinet Office*, la delegación se reunió con el ex máximo líder del Servicio Civil británico, Sir Bob Kerslake, quien presentó su renuncia el pasado mes de julio, siendo reemplazado por Sir Jeremy Heywood.

Se sostuvo un interesante intercambio con la ex autoridad quien corroboró la visión panorámica del sistema británico entregada por el *Cabinet Office* e inquirió respecto al funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública chileno. En particular y basándose en su amplia experiencia, sugirió modificar el modelo nacional en lo relativo a la libre remoción de Altos Directivos Públicos, por considerar que la misma constituye un obstáculo estructural al avance y proyección de la Alta Dirección Pública.

Señaló entre los mayores problemas del Servicio Civil británico el poder retener a personas con habilidades particulares considerando que el sector privado paga significativamente más, por ejemplo en materia de Tecnologías de Información (TI). Sin embargo expuso que no se trataría de un problema general pues hay suficiente gente con conocimientos comerciales o de administración.

También señaló como necesario reforzar las capacidades de modo de poder hacer bien lo que hay que hacer y cumplir adecuadamente ante expectativas razonables. Destacó que en junio de 2012 se estableció el *Civil Service Reform Plan* diseñado para liderar el cambio transformacional en el Servicio Civil. Dicho Plan enfatizaba las fortalezas, valores y roles de la ADP y el SC, reconociendo la necesidad de hacerse cargo de las debilidades existentes con el fin de entregar servicios públicos más modernos y efectivos con menos personas y a más bajo costo, para lo que se debe generar un SC más capaz, unificado, abierto y responsable. Agregó que en abril de 2013 se diseñó un plan de 5 años destinado a mejorar habilidades y desempeño a través del Servicio Civil, el que se enfocó en 4 áreas prioritarias: liderar y administrar el cambio; habilidades comerciales; administración de programas y proyectos y servicios digitales. Destaca que el Plan en comentario estableció acciones para individuos y organizaciones con el fin de propender a que los primeros permanezcan más tiempo en sus cargos, de modo de ver el avance y desarrollo de los proyectos que lideran; cuenten con un rango de experiencias más amplio; sean modelos en la nueva aproximación a las capacidades dirigidas a asegurarse de que los equipos de trabajo tengan la mezcla correcta de habilidades y competencias; tengan mayor movilidad, de modo de ampliar sus experiencias, y construir una carrera que combine experiencia en ejecución de proyectos, servicios digitales y actividades comerciales tanto como en política antes de alcanzar un rol de mayor *seniority*.

También hizo presente que aún subsiste falta de diversidad al interior del SC, ya que si bien se ha incrementado el número de mujeres en cargos directivos, las minorías raciales siguen estando subrepresentadas.

Por último, llamó la atención sobre la existencia de compartimientos estancos entre los distintos departamentos, siendo necesario generar mayores instancias transversales y de coordinación interministerial.

C.- Aprendizajes para Chile.- La delegación, tras analizar los antecedentes previamente expuestos consideró de especial interés para nuestro país los siguientes aspectos:

1.- Función pública profesional.- El buen desempeño y la idoneidad son los determinantes de la permanencia de los Altos Directivos Públicos en sus cargos. Los cambios de gobierno no influyen, en términos generales, en la rotación directiva, cambiando sólo los ministros. Los ADPs no son nombrados en base a consideraciones políticas sino que técnicas y, por lo mismo, sólo son removidos en razón de su desempeño. La tasa de reemplazo de SP oscila entre el 10 y el 15% al año, aumentando en períodos de elecciones.

Este aspecto es monitoreado por la Comisión del Servicio Civil la que declara su convicción de que se sirve mejor el interés nacional con un SC que recluta y desarrolla el mejor y más diverso talento, libre de patronazgos personales y políticos y fiel a los valores del mérito, la honestidad, la integridad, la objetividad y la imparcialidad. Sin perjuicio de lo señalado, se requiere aprobación política para los nombramientos de primer nivel.

2.- Estructura institucional: En el UK es posible apreciar una institucionalidad que distingue diversos roles: en el tope –con un cometido más estratégico y mayor vinculación con el liderazgo político representado por el Primer Ministro- se encuentra el Secretario del Gabinete, quien es apoyado por los Secretarios Permanentes y los *Civil Service Governance Boards*, compuestos por Secretarios Permanentes –el primer nivel de la ADPs-, que dan lineamientos para el Servicio Civil en materia estratégica y de gestión del talento.

Las tareas de R&S de los cargos de primer nivel (PS); de gestión del ciclo de RRHH del primer y el segundo nivel (DG) y la prospección del talento directivo, se sitúa en el nivel central, a cargo de RRHH del SC –dirigida por Chris Last-, que aglutina la expertise en gestión de personas en el nivel central. Todo lo que no forma parte de sus competencias se encuentra radicado en los departamentos, los que deben aplicar los lineamientos del nivel central y sus cuerpos asesores especializados: el *Senior Leadership Committee*, en materia de búsqueda y desarrollo de talento; el *Civil Service Capability Group*, en lo relativo a evaluación de desempeño, y el *Senior Salaries Review Body*, en el ámbito de las remuneraciones.

Por otra parte, la Comisión del Servicio Civil –que opera como cuerpo independiente del Gobierno y del SC-, es la encargada de velar por el imperio del mérito, la honestidad, integridad, objetividad e imparcialidad, además de conocer de reclamaciones por violaciones al Código del Servicio Civil. Posee un presupuesto de 1.130.000 libras anuales aproximadas y un staff de 20 personas.

3.- R&S abierto y no discriminatorio, pero con un fuerte componente de detección temprana de talento al interior del propio SC.- Si bien se trata de un modelo de ADP basado en puesto de trabajo y no en carrera –reservada para el funcionariado-, sólo se recurre al reclutamiento externo en aquellos casos en que no se encuentren candidatos dentro del SC.

Se considera que los cargos de ADP, particularmente los dos primeros niveles, son de tal criticidad que no es posible contratar a personas que no tengan un cabal conocimiento del ambiente en el cual se desenvolverán. Se reiteró, en diversas oportunidades, que los ADPs deben ser directivos experimentados y particularmente talentosos.

Con el fin de generar futuros cuadros directivos se pone especial énfasis en la detección temprana de talento, en su gestión y desarrollo con el fin de potenciar las competencias directivas y el liderazgo y generar planes de sucesión adecuados. Para ello se cuenta con el apoyo del *Senior Leadership Committee*; el *Talent Review Board*, y el *Civil Service Talent Board*. Además, el SC ha desarrollado lineamientos comunes –a ser aplicados descentralizadamente por los departamentos- respecto a la gestión de talento.

4.- Acceso igualitario a los cargos directivos: políticas de género y diversidad.- Con el fin de fomentar el acceso de las mujeres a los cargos de ADP, se ha instaurado la política de propender a conformar comités de selección con igual número de hombres y

mujeres o con, al menos, una mujer entre sus integrantes. Asimismo, se promueve que en las nóminas se incluya al menos a una mujer. Sin embargo, toda vez que el mérito es un valor que prevalece frente al acceso igualitario en materia de género, si ninguna candidata tiene el mérito suficiente para ser incluida en una nómina, debe dejarse constancia de este hecho e incluir sólo a los candidatos más idóneos.

Actualmente, el 31% de los ocupantes de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico son mujeres, versus un 15% en cargos semejantes del ámbito privado. La estadística mejora ligeramente en el tercer nivel -rango de directores- ascendiendo al 37%. Otras minorías presentan cifras inferiores y no existen políticas específicas respecto de ellas hasta la fecha.

5.- Existencia de un organismo encargado de la revisión del esquema de salarios de ADPs: la *Review Body on Senior Salaries (SSRB)*.- La SSRB, cuerpo público no departamental del gobierno británico, fue establecida en 1971 con el fin de proveer consejo independiente al Primer Ministro y a otras autoridades del Estado sobre las remuneraciones de ADPs y de otras personas que detentan cargos públicos. Lo anterior excluye las rentas de los médicos, respecto de las cuales se recibe el consejo de la *Review Board on Doctor's and Dentist's remunerations*.

Cabe destacar que para efectuar sus recomendaciones, la SSRB considera aspectos tales como la necesidad de reclutar, retener y motivar a personas idóneas y calificadas para ejercer altas responsabilidades; las variaciones locales del mercado de trabajo y sus efectos en reclutamiento y retención; las políticas gubernamentales para mejorar los servicios públicos, incluyendo los requerimientos de los departamentos para cumplir sus metas de desempeño; los recursos disponibles conforme con el presupuesto público; la meta de inflación del gobierno; la evidencia recibida sobre consideraciones económicas generales y sobre la factibilidad económica de sus recomendaciones.

Al hacer sus recomendaciones la SSRB tiene a la vista factores que el Gobierno y otros actores hacen presentes tales como diferencias entre empleo público y privado y entre diversos grupos receptores de remuneraciones; cambios en el sistema de pagos, incluyendo flexibilidad y premios al buen desempeño; importancia y criticidad del trabajo desarrollado, entre otras. Además, a veces efectúan recomendaciones dirigidas a asegurar coherencia y equidad entre remuneraciones, a impulsar efectividad y eficiencia y a considerar la gestión y las estructuras organizacionales, y vincular paga con desempeño, entre otras.

6.- Asignación por funciones críticas para ADPs.- Con el fin de hacerse cargo del hecho de que existen puestos de trabajo de mayor criticidad se cuenta con la *Pivotal Role Allowance*, o Asignación por Función Crítica, la que permite reclutar y retener a los ocupantes de cargos que juegan roles críticos en la Administración. Su otorgamiento se decide caso a caso, generando mayor flexibilidad para enfrentar situaciones complejas derivadas de aspectos remuneratorios, tales como los cargos críticos del sector salud en nuestro país.

7.- Evaluación del desempeño: La existencia de un grupo especialista en evaluación del desempeño al interior del SC, el *Civil Service Capability Group*, aparece como una fortaleza del sistema británico, particularmente considerando que el buen desempeño es la medida de la permanencia de los ADPs en sus cargos.

8.- Capacitación y desarrollo directivo.- Se destinan ingentes recursos y esfuerzos a la gestión del talento, a través de la capacitación y el desarrollo directivo. Se sugiere analizar los diversos programas implementados por el SC de UK, estimándose particularmente interesante el programa *Fast Stream*, que habilita a personas –de dentro y de fuera del SC– para formarse con el propósito de acceder a cargos directivos de la Administración. Asimismo, se considera interesante llamar la atención sobre el hecho que la movilidad horizontal en el SC es muy amplia y constituye un entrenamiento de gran utilidad para preparar a futuros directivos quienes, por esta vía, obtienen una amplia perspectiva del Estado.

9.- Procesos de R&S.- El proceso de R&S del UK no difiere, en lo sustantivo, del nacional. Sin embargo se estaría tendiendo a profundizar la evaluación en el marco de la entrevista al pretender extender su duración con el propósito de permitir que los candidatos efectúen una presentación. Lo anterior, se entiende al considerar la baja rotación de ADPs y las bajas tasas de postulación a cada cargo, las que dan cuenta de que existiría mayor autoselección probablemente reafirmada por el hecho de que los candidatos al postular deben exponer de qué manera responden al perfil de selección.

Cabe destacar que el uso de servicios de *head hunting* o búsqueda es excepcional, reservándose para cargos con perfiles poco comunes. La regla general es que el propio Servicio Civil detecte candidatos y los convoque a participar.

III.- BELGICA

A).- Antecedentes.-

1. Bélgica es una monarquía federal, con un parlamento bicameral compuesto por el Senado y la Cámara de Representantes. Su capital es Bruselas y posee una población estimada a 2014 de 11 millones de personas. Cuenta con un GDP total estimado a 2014 de 434 trillones de dólares y un GDP per cápita de 47.800 dólares. Forma parte de la Unión Europea y la OCDE.
2. Bélgica tiene tres idiomas oficiales: neerlandés (60% población), francés (35%) y alemán. El Rey es el Jefe de Estado y nombra al Primer Ministro, quien lidera el gobierno.
3. El Consejo de Ministros es presidido por el Primer Ministro y está compuesto por no más de 15 ministros. Es una coalición de partidos que incluye a *The New Flemish Alliance* (conservador), *Open Flemish Liberals and Democrats* (conservador-liberal), *Christian Democratic and Flemish Reformist Movement* (conservador-liberal).
4. El Gobierno Federal está a cargo de la gestión de las finanzas públicas, la armada, el sistema judicial, la seguridad social, las relaciones exteriores y de gran parte de la gestión de la salud pública, entre otras cosas. Las comunidades son autónomas en el área de la educación.
5. El *staff* inmediato del Primer Ministro está compuesto por Secretarías y Unidades (“cells”), de naturaleza política: separados de la administración del Gobierno Federal.
6. El Servicio Civil (SC) o “*Federal Public Service Personnel and Organisation*” fue creado en 2001 y es responsable de monitorear la implementación de un ambiente profesional

de trabajo, en el que cada individuo se desarrolle satisfactoriamente. Está a cargo de la gestión de desarrollo, reclutamiento y remuneraciones de los funcionarios públicos.

7. Los directivos que forman parte de la ADP son los Presidentes (chairman), Directores Generales y Directores, todos quienes son nombrados por periodos de seis años, al cabo de los cuales deben volver a postular a menos que se les prorrogue el período por contar con excelentes evaluaciones de desempeño.
8. El SC centraliza los siguientes procesos respecto de los ADPs: reclutamiento y selección; compensaciones; beneficios, y regulaciones. Su gestión, una vez que ingresan al sistema, es realizada por la misma entidad en que se desempeñan.
9. Entre las principales características del SADP belga cabe destacar las siguientes:
 - ✓ En materia de reclutamiento y selección: se trata de un proceso diferente al de los servidores públicos en general, es conducido por la *Federal selection and recruitment office, SELOR*, entidad que evalúa la experiencia del candidato, sus referencias y grados académicos y los resultados de un proceso que incluye test y entrevistas. La nominación la decide el Ministro o el Presidente del Directorio, según el tipo de organización de que se trate.
 - ✓ En materia de evaluación del desempeño: cada dos años al menos 4 personas evalúan al ADP respecto del cumplimiento de objetivos; planes operativos y de gestión; aporte del directivo; y desarrollo de sus competencias. Existe un sistema de apelación a las evaluaciones de desempeño.
 - ✓ En materia de capacitación: está a cargo del *Administrative Training Institute (ATI)* en una variedad de contenidos, no específicos para los ADPs.
 - ✓ En materia de compensaciones: el Ministro del Servicio Civil decide la remuneración de los ADPs, quienes sólo reciben un salario base pues su esquema de remuneraciones no incluye un componente variable asociado a desempeño.
 - ✓ En materia de movilidad: ésta se efectúa inter-entidades federales y existe un sistema de reemplazo por ausencia, por ejemplo para trabajar temporalmente en gabinetes políticos.

B).- Descripción de Políticas y de marco regulatorio.-

Esta visita se efectuó los días 20 y 21 de noviembre de 2014 y la delegación chilena fue recibida por oficiales del Servicio Público Federal de Personal y Organización, FPS P&O.

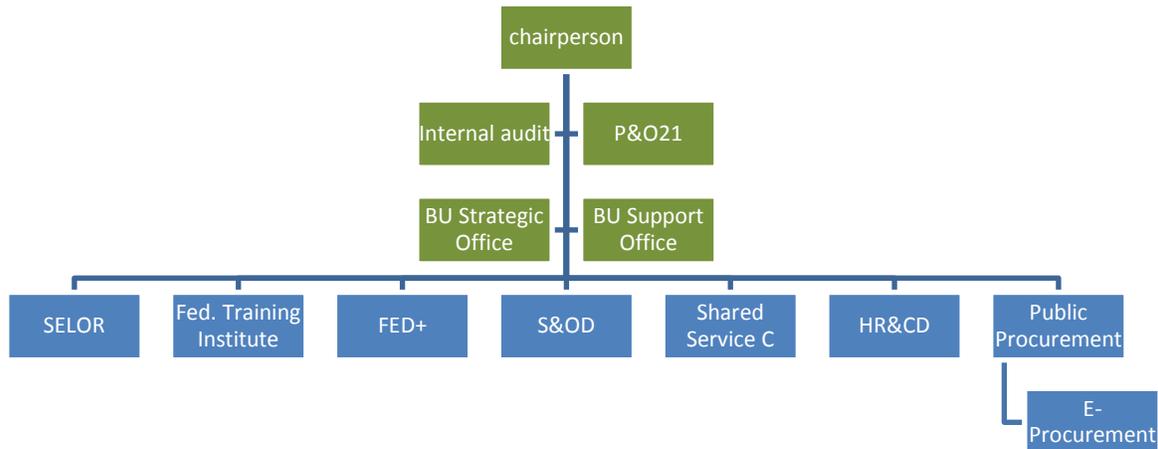
1.-ADP y Directivos de la Administración Federal Central de Bélgica: rol, marco regulatorio, condiciones y empleo.- Sr. Philippe Vermeulen.

1.1.- Información general

- Bélgica es un estado complejo. Sus 11.132.269 habitantes se organizan en torno a 3 comunidades: la flamenca, la francesa y la alemana y habitan en tres regiones: la Flamenca; la Valona y la de la Región de Bruselas-Capital. Además, se dividen lingüísticamente: el 60 % -mayoritariamente en la Región de Flandes- habla flamenco, variante del neerlandés; un 35 % habla francés -en la Región de Valonia y en la de Bruselas-Capital-; un 4% habla neerlandés y aproximadamente un 1 % habla alemán.

Esta diversidad lingüística ha generado conflictos políticos y culturales que se reflejan en su sistema de gobierno y en su historia política.

- Como resultado de lo anterior, las instituciones políticas de Bélgica son también complejas: la mayoría de los poderes políticos están organizados alrededor de la necesidad de representar a las principales comunidades lingüísticas. Es así como existen 8 Gobiernos: el Federal; el Flamenco; el Valón; el de la Comunidad Francesa; el de la Comunidad Alemana y el de la de Bruselas-Capital. Asimismo, existen 9 cuerpos legislativos y 6 Administraciones Centrales.
- El nivel del Estado Federal cuenta con 73 administraciones de organismos públicos y organizaciones que representan el 15% del total de la fuerza de trabajo. La Administración Central Federal –otrora denominada ministerios- constituyen el 40,7% del total y en ese marco, la correspondiente al área Monetaria y Financiera es la más grande con un 25%. Hay un número significativo de servicios desconcentrados en el campo de la administración de la seguridad social, de las políticas científicas y en materias de interés general y un grupo considerable de cuerpos especiales.
- La Administración Federal constituye una matriz con administraciones horizontales y verticales. Existen 10 “ministerios” verticales con ámbitos propios de competencias, denominados Servicios Públicos Federales, con excepción del Ministerio de Defensa, el que tiene un status particular de ministerio clásico. Además, hay 4 Servicios Públicos Federales horizontales que están al servicio de todos los departamentos en materia de Tecnología de Información; Administración de RRHH; Presupuesto y Control Presupuestario y Centro de Gobierno.
- Además, hay 2 servicios públicos basados en programas: integración social y economía social y política científica. La última encarga de ejecutar la política científica y dirigir y liderar 15 institutos científicos y la primera a cargo de economía y bienestar social, ámbito en el cual deben compartir competencias con las Comunidades y las Regiones.
- Cabe destacar que la 6ª Reforma del Estado probablemente altere considerablemente este cuadro. Los 2 servicios públicos basados en programas deberían desaparecer en el tiempo; el cambio –que debería implicar la devolución de competencias hacia las Regiones y Comunidades- obligará al Gobierno Federal a repensar su estructura.
- La Gestión de la Alta Dirección Pública y de las personas que trabajan para el Estado corresponde al Servicio Público Federal de Personal y Organización del que dependen SELOR, a cargo de reclutamiento y selección y el Instituto Federal de Entrenamiento, entre otras unidades. El siguiente es su organigrama:



- Existen dos fórmulas de empleo en el gobierno federal belga: o se es un funcionario público en un esquema de empleo de carrera o se es contratado en un esquema de contrato de trabajo. La última categoría corresponde al 25% de los funcionarios públicos, pero están distribuidos en forma dispareja. Por ejemplo, el Servicio de Defensa Civil cuenta con muchos de ellos pero en Personal y Organización son muchos menos. Asimismo, hay más mujeres de carrera que con contrato de trabajo y son muchas más en los niveles más bajos que en los cargos directivos, pese a que la tendencia ha ido modificándose considerablemente con el tiempo.
- Existen 4 niveles de funcionarios –A, B, C y D-, dependiendo de su grado de formación: A implica posesión de, al menos, un master; B es un grado universitario; C es graduado de educación media, y D es formación inferior a licencia de educación media. Los funcionarios A representan el 25% del total, lo que es considerable, y dicho porcentaje va en aumento. También hay una tercera categoría de empleo: los altos directivos en un esquema basado en puesto de trabajo. Sin perjuicio de las distinciones, todos los cargos son provistos en base a procesos de selección basados en el mérito.

1.2.- Roles del Alto Directivo Público

- Siguiendo la doctrina de Henry Mitzberg respecto de los roles gerenciales, se aspira a que los Altos Directivos Públicos belgas los cumplan en tres categorías: interpersonal, informacional y decisional.

Categoría interpersonal: se vincula con la provisión de información y visión y comprende los siguientes roles:	
Representante	Los directivos tienen responsabilidades sociales, ceremoniales y legales. Deben ser fuente de inspiración para otros y ser percibidos como una autoridad.
Líder	Los directivos deben aportar liderazgo a su equipo, su departamento y quizás a toda la organización y les corresponde gestionar el desempeño y las responsabilidades de todos en el grupo.

Enlace	Los directivos deben articular y comunicar a sus contactos internos y externos. Deben ser capaces de gestionar redes con eficiencia a nombre de su organización.
Categoría informacional: involucra procesar información y comprende los siguientes roles:	
Monitor	Los directivos intentan obtener información relacionada con su organización, buscando cambios relevantes en el ambiente. También deben monitorear a su equipo respecto de su productividad y bienestar.
Diseminador	Los directivos deben comunicar información potencialmente útil a sus colegas y colaboradores.
Vocero	Los directivos representan y hablan por sus organizaciones. En este rol deben transmitir información sobre su organización y sus metas.
Categoría decisional: implica el uso de información y comprende los siguientes roles:	
Emprendedor	Los directivos deben crear y controlar el cambio en la organización. Esto significa resolver problemas, generar nuevas ideas e implementarlas.
Encargado de conflictos	Los directivos deben hacerse cargo de los obstáculos que enfrenta la organización y ser capaces de mediar en los conflictos que se susciten.
Asignador de recursos	Los directivos deben determinar donde se aplicarán mejor los recursos organizacionales.
Negociador	Los directivos deben tomar parte en importantes negociaciones dentro de su equipo, departamento u organización.

1.3.- Regulación de la Alta Dirección Pública

- **El margo general de la Reforma Copérnico:** el punto de partida está dado por los “Cuatro Pilares de la Reforma Copérnico”, la que aspiraba –en materia de RRHH- a constituir al Estado en un mejor empleador y un mejor proveedor de servicios a la ciudadanía. Dichos “cuatro pilares” son los siguientes:

Nueva estructura organizacional.	Se estableció una nueva estructura de gabinetes, y se dispuso que las funciones de dirección sean en base a mandatos, como opuesto a carrera y a contrato.
Nueva visión en la gestión de las personas.	Horizontalidad del Servicio Público Federal de Personal y Organización; nuevas políticas de carrera, de remuneraciones; de reclutamiento y selección y de desarrollo directivo.

Nueva cultura de administración.	Autonomía en la administración de recursos propios; nuevos ciclos de control; comunicación interna, y evaluación y desarrollo.
Nuevas formas de trabajar.	Programas de reingeniería de procesos de negocios.

- **Normas de actuación:** El Sistema de Alta Dirección Pública se aplica a los cargos de mayor rango dentro de la Administración y para acceder a los mismos se exigen competencias directivas y experiencia necesaria para el ejercicio del cargo. La remuneración se define según el cargo y el nombramiento es por períodos fijos de 6 años.
- Se espera que el ocupante sea capaz de alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales fijados por orden de jerarquía y en concordancia con los planes operacionales de sus superiores jerárquicos. Para lo anterior, se le da autonomía y se le hace responsable por sus acciones, con la consecuencia final de que, en caso de resultados insatisfactorios, pierda su posición.
- Se aplica –como parte de la nueva cultura de administración establecida por la Reforma Copérmico- un modelo jerárquico común:

MODELO JERÁRQUICO COMÚN	
Misiones Verticales	Ministro
	1 Presidente del Consejo de Dirección.
	1 o más Directores Generales, a cargo de misiones estratégicas dentro del ámbito de sus competencias.
	1 o más Directores que apoyan al Director General.
	Sólo en el caso del Ministerio de Finanzas, un nivel directivo adicional
Misiones Horizontales (de soporte)	1 Director de Staff (RRHH, TI y logística);
	Segundo nivel directivo de apoyo al Director.
	Tercer nivel, que nunca ha sido provisto.

- **Convenio de desempeño o “reglas del juego” y responsabilidad:** Las reglas del juego se definen en el Convenio de Desempeño, definido como una herramienta para combinar las prioridades de política y efectividad y la gestión eficiente. Debe considerar un acabado conocimiento de la organización y debe estar embebido de sus ambiciones y acciones. Constituye una afirmación de la misión del directivo para la ciudadanía y para los demás *stakeholders*. Debe incluir el plan estratégico para 6 años, incluyendo sus objetivos y metas y debe ser concordado por el directivo y los hacedores de la política.

Se espera que los directivos cumplan sus objetivos operacionales y estratégicos por orden de jerarquía y en concordancia con los planes operacionales de sus superiores jerárquicos (alineamiento). Los convenios son evaluados periódicamente, revisándose el cumplimiento de sus objetivos y entregando retroalimentación. Además, es posible ajustarlos como consecuencia de cambios de escenario, tales como restricciones presupuestarias o cambios en la política pública.

- **Condiciones de desempeño:** La ADP belga se funda en puesto de trabajo pero los directivos nombrados están sujetos al marco legal de los funcionarios de la Administración, salvo en lo relativo a algunas regulaciones específicas, tales como remuneraciones, evaluación, permisos y selección.

Sus mandatos son por 6 años, renovables en cuanto “cumplan con las expectativas”, en caso de una primera renovación, y de ser calificados como “excelentes” en caso de una segunda renovación. Su empleo es de tiempo completo y no tienen garantizado el permiso para ausentarse.

- **Remuneraciones:** Se definen en relación con el “peso” otorgado a la posición. Consisten de ingresos brutos anuales más el esquema de pensión complementaria. La renta no depende del seniority obtenido previamente; no hay reajustes de salario, el que es fijo, excepto por la indexación.

La renta asociada a un cargo es, en principio, reconsiderada cada 6 años, al inicio de cada nuevo período o cuando hay un nuevo nombramiento -en caso de término anticipado del período- unido a un cambio de perfil que signifique un cambio en la descripción del trabajo.

Los criterios para definir el peso de un cargo son los siguientes: conocimiento; experiencia; formación multidisciplinaria; comprensión del contexto; complejidad; capacidad y necesidad de innovación; liderazgo; administración de las condiciones de trabajo; interacción y gestión de personas; planeamiento y coordinación; habilidad para gestionar con habilidad el cambio; autonomía e independencia; impacto, y extensión del territorio en el cual se ejerce su competencia. Considerando estas variables se otorga un puntaje al cargo y se le asigna, en concordancia con el mismo, la remuneración, como lo muestra el siguiente cuadro.

1 Class	2 Weight of the function in points	3 Salary (actual rate, in euro)
1	≥ 320 and < 400 points	83.594,258 €
2	≥ 400 and < 470 points	91.847,473
3	≥ 470 and < 570 points	105.364,35
4	≥ 570 and < 660 points	117.712,06
5	≥ 660 and < 770 points	140.545,74
6	≥ 770 and < 900 points	164.318,04
7	≥ 900 points	189.148,98

- **Pensiones y otros beneficios:** Los directivos reciben bonos anuales para vacaciones y un bono en el mes de diciembre, en ambos casos se trata de un monto fijo más un

porcentaje del ingreso bruto mensual; reembolso de gastos profesionales, y vehículo fiscal.

En cuanto al esquema de pensiones, la edad de retiro es a los 65 años, la que puede extenderse hasta el término del nombramiento en curso. Reciben su pensión y una suma complementaria que es financiada en conjunto por el empleador y el directivo. Al momento del retiro se les entrega un único pago o intereses.

- **Evaluación del desempeño:** La regla general es que, en el caso del primer nivel evalúe el Ministro, quien puede ser apoyado por una consultora externa. En el caso de los restantes niveles directivos, participan dos evaluadores.

La evaluación es anual, al cabo de 12 meses, y la última evaluación del año debe concluir 6 meses antes del fin del período.

Se evalúan los siguientes aspectos: cumplimiento de los objetivos del plan de gestión y de operación; la forma en que han sido alcanzados; el aporte personal a la obtención de los objetivos, y los esfuerzos realizados para desarrollar las propias competencias.

Procedimiento de evaluación: Se realiza una entrevista preparatoria previa, en la que se analiza cómo avanza la consecución de los objetivos y metas del convenio o plan de gestión y que da lugar a una evaluación intermedia; el directivo efectúa su autoevaluación; se lleva a cabo la preparación de la entrevista final, reuniendo los antecedentes necesarios para facilitar su desarrollo, y se concreta la entrevista final, al cabo de la cual se evalúa al directivo. En el caso de que existan varios ministros responsables por las áreas de competencia del directivo evaluado, se efectúa una evaluación conjunta.

Ambas entrevistas, la preparatoria y la final son sancionadas con un concepto: “Excelente” cuando las metas de desempeño han sido mayoritariamente cumplidas y en algunos casos excediendo lo requerido; “A desarrollar” cuando las metas están cumplidas sólo parcialmente; “Cumple las expectativas” cuando la mayoría de las metas han sido cumplidas; “Insatisfactorio”, cuando las metas no han sido cumplidas. Es posible modular la evaluación y bajarla a un concepto inferior si el aporte personal en la obtención de los resultados es baja o cuando aparecen factores negativos en el curso de la entrevista.

- **Término del periodo, renovación y prolongación del nombramiento y reemplazos temporales:** Las causales de término son las siguientes: fin del período de nombramiento; renuncia voluntaria; aceptación del nombramiento en otro cargo; evaluación “Insuficiente”, caso en el cual recibe indemnización; no renovación del período, caso en el cual también recibe indemnización, y el hecho de cumplir 65 años, caso en el cual puede prolongar su permanencia en el cargo hasta por un año.

El término del período puede prolongarse hasta por seis meses, mientras se busca al sucesor y hasta por un año, cuando se cumplen 65 en el ejercicio del cargo, y hasta el fin del período de evaluación cuando se ha apelado a la misma.

Para que se produzca la renovación del nombramiento el ocupante debe declararse como candidato a continuar en el cargo y debe poseer como evaluación mínima el “Cumple las expectativas” en el caso de una primera renovación y de “Excelente” en el caso de la segunda.

Pueden producirse reemplazos temporales por otro alto directivo o por un funcionario de alto nivel, preferentemente del mismo servicio en cuanto el cargo este vacante, se haya iniciado el proceso de selección y éste aún no ha concluido o no ha sido posible efectuar un nuevo nombramiento. El sustituto podrá recibir un bono especial por ejercer una función directiva por el máximo de un año.

2.- Reclutamiento y Selección / SELOR, la Agencia Federal de Evaluación de Candidatos de Bélgica.- Sras. Valérie Mollard y Annemie Coremans.

- SELOR surge al amparo de la Reforma Copérnico de 1999, la que vino a generar una nueva estructura en los servicios públicos, una nueva política de personal, a modernizar los procesos de trabajo y a generar una nueva cultura de administración basada en la modernización, en la calidad y en la objetividad.
- Topteam es el Departamento especializado en el reclutamiento y examen de evaluación de los directivos para el Gobierno federal y para los ministerios regionales.
- Las posiciones directivas se categorizan en tres niveles, según su salario: un primer nivel con salarios correspondientes a las bandas de pago 6 y 7, correspondientes a CL\$123.290.429 y CL\$141.959.378, al año; un segundo nivel asociado a bandas de pago 4 y 5, correspondientes a CL\$88.331.804 y 105.478.771 al año, y un tercer nivel con bandas de pagos 1, 2 y 3, correspondientes a CL\$62.726.098, CL\$68.906.029 y CL\$79.045.977 al año, respectivamente.
- Las bandas de pago son definidas por un Comité a cargo de sopesar la criticidad e importancia de los cargos, usando para ello indicadores tales como presupuesto del que dispone la organización, número de personas que trabajan en la misma y número de personas a cargo del directivo, entre otras. La inclusión de un cargo determinado en una cierta banda de pago determina la mayor o menor dificultad de la evaluación computarizada que hará SELOR de cada candidato que postula a dicho cargo.
- Las posiciones directivas se caracterizan por períodos de 6 años, evaluación anual, plan de gestión y procesos de reclutamiento y selección descritos en textos legales.
- Las condiciones de admisión también difieren según el tipo de cargo: en el caso de cargos de Presidente, Gerente General o Gerente se precisa de grado universitario o posición gubernamental de nivel A y 6 años de experiencia directiva o 10 años de experiencia profesional relevante; en el caso de cargos de menor envergadura se requiere de grado universitario o posición gubernamental de nivel A y 5 años de experiencia laboral relevante.
- Para dar inicio al proceso de selección –y antes de la convocatoria- se requiere que exista una posición vacante; que un perfil del cargo vacante sea enviada a SELOR; que SELOR evalúe los contenidos del perfil y efectúe observaciones y aportes; que se defina la banda de pago a la que corresponde el cargo, y que SELOR reciba el perfil definitivo y proceda a su publicación.
- El perfil del cargo entrega la información necesaria para explicar el trabajo y para calcular la banda de pago. Incluye los siguientes elementos: descripción de la

organización, descripción general del cargo y de las tareas propias del mismo; ambiente en el cual se desempeña el cargo, señalando sus clientes y *stakeholders* internos y externos; objetivos del cargo; competencias técnicas requeridas para su ejercicio, las que son consideradas al evaluar a los candidatos.

- La publicación de la convocatoria se efectúa por un mínimo de dos semanas, en francés y en holandés en el Diario Oficial belga; en el sitio web de SELOR; en la revista de SELOR; en revistas de RRHH, Facebook y LinkedIn. No se hace búsqueda de candidatos ni outsourcing de búsqueda o evaluación. Los candidatos deben postular en línea.
- En la primera fase de evaluación se efectúa un análisis curricular en el cual se consideran los grados académicos, la experiencia profesional, la experiencia directiva, la experiencia profesional relevante. El proceso concluye con una declaración formal que señala la razón por la cual cada candidato es aceptado o rechazado y se elabora una lista de los candidatos aceptados y rechazados. Se da aviso a los candidatos respecto a si pasan o no a la siguiente etapa del proceso por medio de correo electrónico y publicación en cuenta del candidato en sitio web de SELOR: "My Selor". Los candidatos aceptados son invitados a la siguiente etapa del proceso y para los candidatos rechazados éste termina.
- Para efectuar la selección se utiliza el modelo basado en competencias, recurriendo al diccionario de competencias de servicios públicos y las competencias definidas para cada cargo se evalúan a través de evaluaciones mediante tecnologías de información y comunicación o "ICT assessments" y entrevista.

En relación con los "ICT assessments" cabe señalar que las TIC ofrecen oportunidades para proveer formatos de evaluación que capturan comprensivamente todas las competencias clave, respetando la importancia de las habilidades y actitudes y teniendo en cuenta temas menos tangibles subyacentes en dichas competencias claves, tales como pensamiento crítico o creatividad.

- Los test aplicados son el de SJT o de juzgamiento situacional, los que miden como una persona se aproxima a situaciones que debe enfrentar en su trabajo y el EASE. La dificultad de los test aplicados depende del nivel del cargo.
- Además, como parte de la evaluación, los candidatos deben presentar un caso, lo que constituye un ejercicio de desarrollo estratégico y analítico, dirigido a medir competencias técnicas. Se efectúa en la lengua nativa del candidato (francés y holandés).
- Finalmente se llevan a cabo las entrevistas. El jurado –que llevará a cabo la entrevista– selecciona de una base de datos de expertos provenientes del sector público y privado. Un jurado consta de 7 personas: el Presidente es de SELOR; dos expertos técnicos uno que debe hablar francés y otro holandés; dos expertos en administración o RRHH del sector público y dos expertos en administración o RRHH del sector privado. En los dos últimos casos uno debe hablar francés y otro holandés.
- Tras la entrevista los candidatos son clasificados en A, B, C o D de muy adecuado a no adecuado. Sólo los A y posiblemente los B pueden pasar a la siguiente etapa.

- Una vez concluido el proceso de evaluación de candidatos se consideran sólo los candidatos evaluados como A o B y se envía la lista corta al cliente que solicitó la provisión de un cargo, el que efectúa la entrevista final y procede al nombramiento.
- En material de acceso igualitario al empleo ha aumentado el número de mujeres en cargos de nivel directivo; se han efectuado adaptaciones dirigidas a facilitar la contratación de personas con discapacidad; los jurados deben contar con 1/3 de mujeres y existe cuota entre los cargos de primer nivel.
- El costo promedio de R&S de un cargo de CEO es de 2000 euros por candidato; el tiempo promedio del proceso de R&S es de 90 días; la publicación de la convocatoria es por dos semanas; la evaluación dura 4 semanas; 5 semanas para entrevistas y 2 semanas para obtener los resultados finales. Excepcionalmente, puede durar menos cuando el cargo ha sido definido como prioritario y tiene gran impacto estratégico.

C.- Aprendizajes para Chile.- La delegación, tras analizar los antecedentes previamente expuestos consideró de especial interés para nuestro país los siguientes aspectos:

1.- Profesionalización de la función pública y baja incidencia de cambios políticos en gerencia pública.- La incidencia de la alternancia en el poder en la permanencia de los ADPs en sus cargos no constituye un problema en el Sistema de Alta Dirección Pública belga. Los ADPs son nombrados y removidos por razones estrictamente técnicas, sin que la afinidad ideológica sea un tema, sin perjuicio de requerirse alineación con las políticas gubernamentales.

2.- SELOR.- La Oficina Federal de R&S es la encargada de efectuar la evaluación de candidatos y proponer a la autoridad nóminas de candidatos elegibles para proveer los tanto los cargos de Alta Dirección Pública como otros cargos de la Administración del Estado, ya que el principio de la selección técnica basada en mérito impera a través de todo el Servicio Civil. Lo novedoso es que SELOR además ofrece servicios de evaluación de candidatos a cargos del sector privado, lo que le permite generar recursos que destina al financiamiento de los procesos de selección del sector público. Cuenta con instalaciones adecuadas a sus funciones y de gran calidad y posee una plataforma informática de última generación.

3.- Mayor seniority de Altos Directivos Públicos.- Refrendando un rasgo ya observado en UK, para los cargos de más alto nivel de la ADP se precisa de directivos experimentados y de la mayor calidad posible. Esto se refleja en el hecho de que para optar a los cargos de Presidente, Gerente General o Gerente se precisa de grado universitario o posición gubernamental de nivel A y 6 años de experiencia directiva o 10 años de experiencia profesional relevante.

4.- Proceso de R&S.- Sin perjuicio de no diferir, en lo sustantivo, con el modelo chileno, destacan los siguientes aspectos que se coincidió en considerar de interés:

- **No se usan servicios de búsqueda y evaluación de candidatos.-** Dada la existencia de SELOR, no se externalizan los servicios de búsqueda y evaluación de candidatos.
- **Evaluaciones en plataforma tecnológica.-** Se recurre a una amplia batería de instrumentos para evaluar a los candidatos, entre ellos los basados en las tecnologías de información y comunicación o “ICT assessments”, a través de los cuales es posible –

de acuerdo a lo expuesto por los expertos de SELOR- medir competencias clave, pensamiento crítico y creatividad.

- **Test de juicio situacional.-** También parece interesante destacar el uso de SJTs o test de juicio situacional, por medio de los cuales se evalúa como las personas se aproximan a diversas situaciones que deben enfrentar en su lugar de trabajo. Generalmente presentan un escenario hipotético y realista y los evaluados deben elegir la respuesta de una parrilla de selección múltiple. Por esta vía es posible determinar tendencias conductuales, midiendo cómo un individuo se comportaría frente a una situación puntual, la que puede adecuarse a las funciones y escenarios que debe enfrentar un eventual directivo de la organización a la que pertenece el cargo que se aspira a proveer.
- **Jurado con integrantes técnicos.-** El jurado que efectúa las entrevistas a los candidatos incluye a expertos técnicos específicos según el cargo de que se trate, además de expertos en gestión de personas y en administración. En el caso de Chile el perfil de los Consejeros debería aportar la experticia en RRHH y en gestión pero no ocurre lo mismo en relación con aspectos técnicos relacionados con el cargo que se busca proveer. Se considera que en el caso de cargos que requieren de sólidos conocimientos técnicos, la integración de uno o dos expertos sería una importante contribución a la calidad de la evaluación
- **Procesos de selección abreviados para cargos prioritarios.-** Los procesos de selección, por regla general duran un promedio de 90 días. No obstante, tratándose de cargos definidos como prioritarios o con impacto estratégico, se lleva a cabo un concurso abreviado, en el cual se mantienen las mismas etapas del proceso de selección, pero se acortan los plazos para desarrollar cada una de ellas.
- **Publicación de convocatorias.-** Las convocatorias son publicadas –además de en plataformas más tradicionales tales como el Diario Oficial, revistas de RRHH o el sitio web y la revista de SELOR- en redes sociales, tales como *Facebook* y *LinkedIn*.

5.- Visión matricial de la Administración y distinción entre cargos verticales y transversales.- Es interesante la visión de la ADP belga en lo referente a la distinción entre administraciones verticales y transversales. Entre las primeras se ubican los ministerios o servicios públicos federales que cuentan con competencias específicas y 4 servicios públicos transversales para toda la Administración: TIC, Gestión de Personas, Presupuesto y Control Presupuestario y Centro de Gobierno.

6.- Género y acceso igualitario al empleo.- El número mujeres en cargos de nivel directivo ha aumentado desde la instauración de la ADP y, además, se han efectuado intervenciones dirigidas a incrementar el acceso de personas con discapacidad. Actualmente, las cifras de participación de mujeres en cargos de ADP alcanza a ... % y el de discapacitados a ..%.

Entre las acciones destinadas a facilitar el acceso de mujeres a cargos directivos destaca la de exigir que los jurados estén integrados por 1/3 de mujeres y la existencia de una cuota de ..% para los cargos de primer nivel.

7.- Remuneraciones asociadas a la criticidad y dificultad del cargo: Las rentas asociadas a los cargos se determinan en base al “peso” del cargo, lo que impide que un cargo como el de Director de JUNAEB –institución de gran complejidad derivada tanto del

presupuesto que administra como del tipo e implicancia de las prestaciones que otorga- tenga un grado 4 de la escala única.

Así como en el UK, un Comité define las bandas de pago para lo cual considera la criticidad e importancia de los cargos en base a indicadores tales como presupuesto organizacional y número de funcionarios.

8.- Evaluación del desempeño: Así como en UK, la evaluación del desempeño directivo considera una evaluación intermedia toda vez que se realiza en dos fases: una entrevista preparatoria que permite analizar cómo el ADP avanza hacia sus metas y una entrevista final. La existencia de esta evaluación intermedia permite enmendar rumbos mal trazados, afinar sintonía entre el ADP y su superior jerárquico y constatar si se requiere de apoyos y coordinaciones hasta entonces insuficientes.

9.- Ocupante del cargo vacante mientras se desarrolla un proceso de selección.- Durante la celebración del concurso destinado a proveer un cargo vacante, se nombra como reemplazante temporal a otro ADP o a un funcionario de alto nivel, preferentemente del mismo servicio. Al reemplazante se le paga un bono especial por asumir esta tarea, por el máximo de un año.

IV.- PAÍSES BAJOS

A).- Antecedentes.-

1. El Reino de los Países Bajos es una monarquía constitucional, organizada como un estado unitario y con un sistema de gobierno parlamentario. Su idioma oficial es el neerlandés y su capital es Amsterdam. Holanda es una región dentro de los Países Bajos.
2. Su población estimada a 2013 es de 17 millones de personas. Posee un GDP total estimado a 2014 de 717 trillones de dólares y un GDP per cápita de 42.600 dólares. Forma parte de la Unión Europea y la OCDE.
3. El Rey desempeña el Poder Ejecutivo y ratifica la libre elección del Primer Ministro por el pueblo. El Poder Legislativo está representado por los Estados Generales que es el parlamento bicameral. El Poder Judicial es representado por las Asambleas Provisionales, las cuales también son elegidas por sufragio directo.
4. El Gabinete de los Países Bajos consta de 11 ministros. Actualmente ejerce el gobierno la coalición *del People's Party for Freedom and Democracy*, conservador-liberal y el *Labour Party*, social-demócrata que, en conjunto, constituyen la coalición: "Construyendo Puentes" con 3 pilares centrales: ordenar las finanzas públicas; asegurar una distribución justa, y trabajar por un crecimiento sustentable.
5. El Consejo de Ministros es presidido por el Primer Ministro y está compuesto por todos los ministros. Su objetivo es tomar las decisiones de política pública y asegurar la coherencia entre las mismas.
6. La *Bureau Algemene Bestuursdienst* (BABD) depende del Ministerio de Interior y de Relaciones del Reino y es la encargada de administrar la ABD o Alta Dirección Pública de los Países Bajos, creada en 1995 y basada en puesto de trabajo.

7. El sistema es centralizado respecto de los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación y movilidad de los ADPs. Forman parte de la ABD los cargos de Secretario General, Director General y Director. Los cargos más altos –de Secretario General y Director General- constituyen el *top management group* o TMG y son nombrados por un periodo de cinco años, con la posibilidad de extender el período hasta dos veces. Los restantes ADPs tienen contratos indefinidos.
8. Los principales rasgos característicos del ABD neerlandés son los siguientes:
 - ✓ En materia de reclutamiento y selección: Se realiza reclutamiento interno y externo de manera centralizada por la BABD. Los criterios más relevantes son: formación académica, experiencia laboral y motivación. El cargo vacante se publica en la web de la ABD, se contacta a candidatos y son evaluados a través de un *assessment bureau* externo, se genera nómina y la autoridad elige.
 - ✓ En materia de evaluación del desempeño: existen “acuerdos de trabajo” en los que se señalan los objetivos de cada ADP. Se celebran entre el supervisor directo y el ADP y son anuales.
 - ✓ En materia de capacitación: existen programas de capacitación para ADPs basados en desarrollo de competencias y liderazgo y variadas otras herramientas de desarrollo.
 - ✓ En materia de compensaciones: el gobierno decide la remuneración de los ADPs. El TMG no recibe bono, sólo los Directores, en forma discreta según decisión de sus jefaturas.

B).- Descripción de Políticas y de marco regulatorio.-

Esta visita se efectuó los días 24 y 25 de noviembre de 2014 y la delegación chilena fue recibida por oficiales del *Bureau Algemene Bestuursdienst*. A continuación se consignan los antecedentes expuestos en este marco.

1.- Reclutamiento y Selección de Altos Directivos Públicos / Top Management Team.- Sra. Saskia Azier.

1.1.- Antecedentes generales sobre ABD.-

- La Administración Central de los Países Bajos consta de 11 Ministerios o Secretarías de Estado. La Alta Dirección Pública, ABD, –establecida en 2000- constituye un grupo específico dentro del Servicio Civil y está integrado por los Secretarios Generales, que son 11, uno por ministerio; aproximadamente 50 Directores Generales o Inspectores Generales -4 o 5 por ministerio- a cargo de metas de ejecución de políticas, y Directores, más algunos cargos equivalentes. Se encuentran en la banda de pagos 15 a 17 y entre sus funciones se encuentran las de diseño de políticas, ejecución e inspección. Los SG y los DG conforman el *Top Management Group*. La ABD en general es responsable por aproximadamente 450 personas.
- La principal tarea de la ABD es invertir en la calidad de los Altos Directivos, para ello salvaguarda la independencia y el mérito en su reclutamiento y selección; apoya y guía la carrera de sus Altos Directivos; actúa como el empleador de los ADPs; los entrena y desarrolla, y administra a los ocupantes interinos de los cargos directivos.

- La historia del establecimiento de la ABD se retrotrae a 1995, época en la que se inicia una aproximación corporativa, destinada a generar un espíritu de cuerpo entre los directivos públicos, enfocada a un grupo de 350 directivos de todos los departamentos. Se aspiraba a generar rotación entre departamentos; diseñar instrumentos basados en competencias específicas necesarias para el Gobierno Central; investigar qué hacían otros países en la materia, y generar redes de directivos. Hasta antes de 1995 los directivos eran de carrera pero se les quiso dar un mayor impulso y ampliar sus perspectivas haciéndolos rotar por distintos departamentos y poniendo el foco en generar mayor visión estratégica.
- En una segunda fase, a partir de 2000, se estableció como metas de la ABD el ampliar su ámbito de aplicación de 300 a 800 directivos; desarrollar las “reglas del juego”; producir colaboraciones con municipalidades, provincias y con la Unión Europea, y generar nuevos procedimientos de movilidad y de provisión de cargos. En ese marco, se estableció el formato de evaluación externa para admisión a la ABD; se extendieron los instrumentos de desarrollo; se aplicaron diversos instrumentos destinados a evaluar competencias, y se creó el *Top Management Group* (TMG), compuesto por Secretarios Generales y Directores Generales, con nombramientos máximos de 7 años. Cabe destacar que ABD no incluye el nivel local ni regional pero si se les traspasa experiencia y se consideran las vacantes de ambos niveles como espacios para dar continuidad a los ADPs al concluir sus carreras directivas en la ABD.
- En la tercera fase, a partir de 2005, el foco estuvo puesto en la profesionalización y en la creación de conciencia sobre su importancia. La meta era balancear responsabilidades entre el nivel central, representado por la ABD, y los departamentos, e intensificar la cooperación con éstos últimos. Con este objetivo se dio inicio al proceso de revisión de talentos de ABD; se efectuaron discusiones estratégicas con los Secretarios Generales de los departamentos sobre escenarios de sucesión; se desarrollaron programas destinados a fomentar la diversidad; se definieron los criterios de admisión a ABD; se estableció que BABD sería el empleador del TMG; se desarrolló el interinato de ABD y el grupo de ABD *TOP Consultants* y se definieron los *Management Learning Paths* o diseños de aprendizajes directivos.
- Los futuros desafíos de la ABD se relacionan con la gestión del desarrollo y las reducciones presupuestarias, lo que conduce a una serie de dilemas: invertir en calidad a largo plazo o efectuar recortes en el corto plazo; apostar por el desarrollo organizacional o por el individual; hacerse cargo de los intereses departamentales o priorizar las preocupaciones o intereses transversales; dar preferencia a los flujos internos de candidatos o abrirse más al mercado laboral general; apoyar mayor movilidad o retener y profundizar experiencia; preferir equipos directivos diversos o recurrir a la variedad de recursos internos; balancear relaciones de trabajo estrechas con los políticos y mantener nombramientos no políticos; armonizar esquemas de remuneraciones y recortes presupuestarios, entre otros. Considerando que la meta es generar una nueva aproximación estratégica al desarrollo directivo y entregar una gama más intensiva de servicios a un grupo más pequeño, se optó por poner el foco en guiar las carreras directivas, continuar invirtiendo en el flujo interno y en los actuales directivos. Hasta ahora los resultados son exitosos pero se vuelve a pensar en profundizar experiencias y generar mayores grados de *expertise* específica tras un foco inicial en la visión estratégica y en el establecimiento de un grupo de directivos con visión del estado y formación más generalista.

1.2.- Proceso de R&S.-

- Cada departamento tiene su unidad de gestión y desarrollo de personas, la que actúa como contraparte de BABD. En BABD existe 1 profesional / consultor responsable de una cartera específica de cargos, cuyos concursos debe liderar. Se trata de personas que conocen muy bien el Estado y con gran profundidad los servicios a los que pertenecen los cargos de su cartera.
- Al producirse la vacancia de un cargo de ABD se define el perfil y se publica la convocatoria por dos semanas, salvo que se trate de un cargo crítico y se requiera proveerlo con mayor celeridad, caso en el cual el plazo de publicación –así como otros hitos del concurso- se reduce a la mitad. La publicidad de los concursos se efectúa en el sitio web de BABD y, además, se cuenta con aplicación para celular y newsletter. Cuando son cargos muy especializados las convocatorias se publican en revistas específicas. El consultor a cargo del concurso busca candidatos en las bases de datos de BABD e invita a participar a aquellos que cumplen con el perfil.
- Se efectúan reuniones destinadas a orientar la búsqueda y el proceso de selección; una vez cerrada la convocatoria los candidatos son analizados curricularmente, se elabora un ranking de candidatos y BABD elabora una lista corta –de no más de 6 personas-, la que es examinada por un Comité integrado por el futuro jefe, un colega con un cargo similar en otro departamento, si es un cargo de generación de políticas se incluye a alguien a cargo de la implementación de políticas en la misma área y, al menos uno de los integrantes del Comité debe ser mujer. El Comité analiza los antecedentes y elabora una lista corta, cuyos integrantes evalúa y entrevista. Posteriormente se efectúa el chequeo de seguridad y de referencias y se acuerdan las condiciones de desempeño, concluyendo el proceso con el nombramiento del candidato seleccionado.
- Cabe destacar que, en el caso de concursos para proveer cargos vacantes del TMG, participa, además, un Comité de Preselección en el que participan Secretarios Generales, el Director General de BABD y el Secretario General quien reemplaza al directivo que se busca seleccionar. El Comité es presidido por un experto independiente y su tarea es determinar si los candidatos que integran la nómina son idóneos para ejercer el cargo.

1.3.- Guía de Carrera.-

- Se realiza a través de conversaciones entre consultores y directivos sobre sus desempeños, crecimiento, casuísticas, dilemas, temas personales, entre otros, y aconsejarle sobre tales materias. Además se desarrollan encuentros anuales sobre desempeño de directivos con las máximas autoridades de los servicios, oportunidad en la que se comparten perspectivas y se enriquecen y calibran miradas sobre: funcionamiento –fortalezas y debilidades-; desarrollo necesario y actividades a desarrollar; necesidades de movilidad y opciones. Además, se pesquisan talentos para participar en programas de desarrollo y para ocupar futuras vacantes, por lo que operan como aporte a los planes de sucesión.
- Líder y Gestor: del sueño a la realidad.- El líder lo hace bien cuando presenta la visión del futuro y elige las metas y el gestor lo hace bien cuando trabaja para alcanzar esa meta.
- BABD trabaja ambos aspectos en su política de desarrollo y en sus programas de intervención. Entendiendo que el liderazgo comienza en liderarse uno mismo para luego liderar a otros.

- BABD aspira, como organización a cargo de desarrollar a los Altos Directivos Públicos, a contruibuir, de forma inspiradora, a mejorar la calidad de los directivos y, en definitiva, a generar un mejor desempeño del Servicio Civil y una sociedad en la que es bueno vivir.
- Para ello intenta responder a preguntas tales como: ¿Cuáles son los elementos claves para el éxito? Y qué significan para la calidad de los directivos?; ¿Cuáles son las situaciones vitales y las competencias relevantes para un liderazgo exitoso en el contexto del Servicio Civil?, y ¿Cómo apoyar el desarrollo directivo desde el punto de vista organizacional?
- Considerando que el contexto en el que se desenvuelven los directivos tiene como actores principales el Gobierno, los políticos y la sociedad, se ha concluido que el directivo debe conocer su profesión, conocer el mundo y conocerse a sí mismo. Con esa mirada, se han definido los siguientes 7 clusters de competencias: gestión, resolución de problemas, relaciones interpersonales, efectividad operativa, impacto, fortaleza y resiliencia y afinidad gubernamental. Cada cluster cuenta con 6 competencias, por lo que son 42 en total.
- Las tareas asociadas a las competencias antes señaladas son, en general, las siguientes: gestión, asesoría y apoyo de superiores jerárquicos; diseño de políticas; ejecución de políticas; inspección; facilitación de la gestión; asuntos legales; gestión de la información; investigación y estudios, y control de gestión. Por cada una de las tareas se identificaron las características críticas necesarias para el éxito, las que se tradujeron en las antes mencionadas 42 competencias relevantes, con las que se construyen los perfiles, se enfoca la entrevista y que son consideradas para las evaluaciones y los programas de desarrollo directivo.
- Mientras más alto está un directivo en la organización, más aporta contenido a su tarea y al ambiente en que la desarrolla. Por lo tanto, el Alto Directivo Público debe ser bueno para escribir, leer e influir. Asimismo, debe poseer capacidad organizativa, habilidad para dirigir el diálogo y tomar decisiones, logrando llevar a cabo sus proyectos.
- En una perspectiva histórica, el desarrollo de carrera en el pasado implicaba: ser bueno en su profesión como directivo público, poseer conocimientos específicos de las políticas en el ámbito de su competencia y tener conocimiento de las reglas del juego. El mejor asesor *senior* se transformaba en gerente, sin saber nada de administración y seguía muy enfocado en asesorar sobre contenidos y no sobre materias estratégicas o bien era un administrador de personas. Con el tiempo, si bien algunos aspectos aún se mantienen otros han sido modificados: sigue siendo importante ser bueno como directivo público, pero se requiere avanzar en la carrera a través de diferentes ministerios y sectores – diseño de políticas, ejecución, inspección- aprendiendo desde distintas perspectivas, sabiendo cómo enfrentar dilemas y *stakeholders* y logrando contar con experiencia internacional.

2.- El interinato o ABD Interim.- Sr.Ivo Blommaart.

- Al crearse la ABD en 1995 como un sistema basado en el mérito para la selección de los cargos directivos del gobierno central, se consideró que la mayor movilidad de los directivos aportaría coordinación interministerial y generaría un mayor espíritu de cuerpo. En ese marco, en 2005 se formó el *pool* de gerentes interinos con el fin de retener el conocimiento y limitar los costos asociados con la contratación externa de consultores,

los que aprendían y se calificaban para luego retornar el sector privado. Por esta vía se sitúa a personal altamente calificado donde éste sea necesario, de modo de responder a las necesidades de flexibilidad de la Administración resultantes de demandas externas siempre cambiantes. Desde la perspectiva del gerente interino, el relacionarse durante un período como gerente de un proyecto es una experiencia profesional muy valiosa.

- La rama del interinato selecciona a la mejor gente –directivos de los cargos más altos– para llevar a cabo tareas específicas del interinato. Los interesados postulan con su CV, pasan una evaluación exigente y, de reunir las condiciones necesarias, pasan a formar parte del Equipo Virtual de Interinos. Los integrantes del equipo se mantienen en sus puestos originales pero pueden ser convocados a cumplir una tarea específica, idealmente en áreas diferentes a aquellas en las que se desempeñan, al cabo de la cual retornan a su puesto original. Se les convoca considerando la existencia de alguna brecha en la dirección del área o con el fin de hacerse cargo de una tarea específica por un período limitado de tiempo.
- Inicialmente se trataba de un grupo virtual de 150 personas y el promedio de tareas encomendadas alcanza a 100 al año. En el tiempo el equipo se redujo a 65 interinos y de ellos sólo 5 están contratados por la BABD exclusivamente como interinos.
- En sus funciones de interinato actúan como *sparring* y *coach* de los directivos de los servicios en los que deben actuar. Los participantes del grupo han tenido diversas tareas, en distintos ministerios y sectores, transformándose –algunos de ellos– en interinos profesionales, lo que hizo muy dificultoso el retornarlos a sus trabajos originales pues se hicieron un perfil como interinos y ya no calzan con el perfil del directivo permanente.
- El valor agregado de los interinos es que se constituyen en “aceleradores del crecimiento” pues estimulan, con su experiencia y capacidad, el crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las cuales participan.
- La duración máxima de la tarea a ejecutar por un interino es de 3 años. Se define el perfil que debe poseer un interino para ejecutar una tarea determinada y al inicio del mandato se le señalan las metas que debe cumplir.
- Puede postular cualquier directivo en escala de pagos 16, 17 o 18. Sin embargo, recientemente y como una novedad, se están recibiendo postulaciones de ejecutivos talentosos del sector privado.
- Mantienen como salario el de su cargo original. Este año se efectuaron 65 asignaciones y se produjeron 120.000 solicitudes, por lo que la BABD define las prioridades de asignación.
- La tendencia hacia mayores grados de flexibilidad en el servicio civil está desdibujando las fronteras entre las tareas de interinato y las posiciones de línea en el gobierno central. En respuesta a esta tendencia BABD está fortaleciendo la conexión entre el interinato y otras actividades de desarrollo directivo desde principios de 2009. Se considera que la institución del interinato contribuye a la calidad de una gerencia flexible. Es por ello que aun cuando inicialmente el foco de la BABD –a cargo del modelo– estuvo en R&S, posteriormente también se incorporaron las actividades de acompañamiento y desarrollo de carrera.

3.- Desarrollo Directivo.- Sr. Jeroen Kaldenhoven.

3.1.- Visión sobre el aprendizaje.-

- ABD considera que cada intervención en materia de desarrollo directivo se enfoca en fortalecer aprendizajes en torno a tres ejes “conócete a ti mismo, conoce lo que haces y conoce el mundo.”. Además, cada intervención se enfoca en reforzar la conciencia del directivo en sus propias cualidades, en construir sobre sus fortalezas y en reforzar su habilidad de reflejar lo aprendido en el propio comportamiento.
- La filosofía tras las actividades de desarrollo de ADPs es que el trabajo es un lugar de aprendizaje. Sin embargo, se estima también que los ADPs son responsables de su propio desarrollo y que el rol de BABD es apoyar en forma activa y estimulante este proceso, actuando como facilitador y guía.
- El ambiente –contexto y entorno- está incorporado tanto como sea posible en los programas de desarrollo y se utilizan diversas formas de intervenciones de desarrollo, adaptables a distintos estilos de aprendizaje.
- En el proceso de aprendizaje se hacen explícitas las metas de aprendizaje en relación con las metas de la organización.
- El diseño de los programas de desarrollo y las intervenciones son fruto de un proceso de reflexión, de análisis de las propias necesidades y condiciones por parte de los ADPs y son cocreadas en conjunto con éstos por BABD, la que es flexible en acoger solicitudes y necesidades específicas.

3.2.- Programas y servicios de desarrollo de liderazgo.-

Los productos ofertados por BABD en material de desarrollo y educación directivos son los siguientes:

3.2.1.- Programa de Candidatos.-

Es un programa de desarrollo de talentos, que prepara a sus participantes para asumir roles estratégicos de liderazgo como ADP. Surgió hace 10 años de la necesidad de potenciar a nuevos candidatos. Cada año participaban 25 personas de diversos departamentos de la Administración. Originalmente, duraba 4 años y la aspiración de los participantes era obtener un cargo directivo en ese plazo.

Posteriormente, se estructuró el Nuevo Programa de Candidatos, con el mismo objetivo del anterior. La modificación obedeció a los cambios experimentados en los motivos que dan lugar a un nombramiento; a la percepción de que era excesivo el énfasis dado al desarrollo personal y al diseño de políticas; a la necesidad de generar mayor conexión con el ambiente cotidiano de trabajo, y a la necesidad de reducir costos.

Se redujo la duración a 2 años y el número de participantes a 20, de los cuales, 17 provienen de ministerios, 1 de la policía, 1 de IAB –*Internet Advisory Board*- y 1 de G4, que corresponde a los gobiernos locales de las 4 ciudades más grandes de los Países Bajos: Amsterdam, Rotterdam, La Haya y Utrecht. Deben ser menores de 45 años -la mitad del grupo tiene menos de 35 años-, y deben representar una mixtura de 50% de diseño y un 50% de ejecución de políticas.

El perfil de los participantes es consistente con el perfil de los Altos Directivos Públicos. Entre los criterios de admisión se consideran las competencias y la concurrencia de condiciones tales como resiliencia y capacidad de ser agente de cambio y constructor de equipos.

Los 2 años de duración se dividen en 9 módulos de 3 días, con actividades en el centro de desarrollo de BABD y con consultoría de pares. El tema central es el desafío personal de liderazgo. El segundo año, uno de los módulos es definido por los propios alumnos según sus intereses.

“El Programa de Candidatos representa un viaje. El foco está en el cambio. El viaje dice relación con avanzar, observar el entorno y conocer nuevas personas y culturas. Volver a casa, procesar la experiencia y hacer nuevos planes es también parte del viaje. En cada fase hay momentos en los que se debe tomar decisiones. Los viajeros aprenden de esta experiencia, cuya meta es sembrar el gobierno central con líderes capaces de inspirar a sus funcionarios en cada nivel de la organización. Líderes que pueden cumplir expectativas en forma responsable y útil mientras estimulan el desarrollo personal de sus equipos. Gerentes capaces de inspirar confianza de que las políticas que implementen se cimentarán en la realidad y que las decisiones que adopten serán apropiadas a la situación. Líderes con orientación internacional capaces de moldear e implementar políticas en respuesta a asuntos políticos y sociales.”

El programa se basa en la filosofía del desarrollo personal –conócete a ti mismo-, al conocimiento profesional –conoce tu campo- y a la posición de un gerente público en la sociedad: conoce el mundo. Estos tres aspectos proveen de sustancia a las tres secciones del mismo: la individual, la colectiva y la relativa a la experiencia de trabajo. Los candidatos aprenden de la experiencia al ser expuestos a una variedad de nuevos desafíos. Se estima que la mezcla entre experiencias educativas y práctica profesional es fundamental: los ADPs aprenden de su propia experiencia y los candidatos son instados a aprender y observar situaciones y reflejarlas en sus propias acciones.

3.2.2.- Programa de Administración Gubernamental Profesional.-

Permite una aproximación cognitiva a temas y tópicos relevantes para ADPs en el formato de 5 módulos, cada uno de los cuales es introducido por un facilitador en 4 sesiones de 4 horas cada una con especialistas, casos de estudio y diálogo. Los módulos abordan 5 temas: democracia y constitución; TICs; asuntos internacionales; finanzas y economía y gestión del cambio. El curso cuenta con apoyo digital, a través de una aplicación informática (app) con contenido relevante.

3.2.3.- Programa para potenciales Directores Generales.-

Pueden participar los ADPs elegibles para ser nombrados como Directores Generales.

Consta de actividades tales como centro de desarrollo; consultorías de pares; entrenamiento de carisma y liderazgo; coaching ejecutivo; mentorías con Secretarios Generales, y desafíos de liderazgo.

3.2.4.- Programa de Consultorías de Pares.-

Dirigida a ADPs que deseen compartir su experiencia personal como líderes. Participan de 6 a 8 personas, con un facilitador, en un grupo estable a fin de generar un ambiente amable y seguro.

Consta de 10 reuniones, en un período de 2 años, con sesiones que duran de 2 a 3 horas. Se trata de efectuar reflexiones en conjunto y compartir aprendizajes, para lo cual se abordan temas tales como el contexto cambiante del liderazgo; gestión política y ADP; gestión del cambio, entre otros. Temas de desarrollo personal tales como desarrollo de carrera, trabajo en equipo, manejo de ripios personales y ajenos, e integridad y balance entre trabajo y vida personal.

3.2.5.- Programa de Liderazgo en el Mundo Global / Leadership in a Globalized Arena (LGA).-

Este programa entrega a actuales y/o potenciales ADPs perspectivas sobre importantes desarrollos globales y su significancia para el liderazgo público.

Un primer módulo dura 3 días y se lleva a cabo en La Haya. En esta ocasión se abordan temas de desarrollo global y administración pública; geopolítica; sustentabilidad; asuntos intergubernamentales; redes globales y Europa.

Un segundo módulo se lleva a cabo en Washington y Boston (USA) durante una semana, en torno a aspectos tales como liderazgo público en un mundo global; introducción a una mirada comparativa entre la estructura de gobierno y gestión pública norteamericana y europea/holandesa; gestión pública, y liderazgo.

Asimismo, se realizan reuniones con las contrapartes norteamericanas en las que se analizan casos de estudio preparados en conjunto con los facilitadores.

Además, se llevan a cabo dos coloquios o charlas con ADPs norteamericanos responsables por temas de impacto global y una sesión con el Director de la ADP norteamericana -*US Senior Executive Service, SES*- sobre liderazgo en el gobierno federal.

Finalmente, se asiste a presentaciones en la *Kennedy School of Government* de la Universidad de Harvard: liderazgo estratégico y la creación de valor público; liderazgo narrativo y el poder de reformular el mundo; liderazgo adaptativo y los méritos y límites de la autoridad, y liderazgo auténtico y la inevitabilidad de la incerteza.

3.2.6.- Programa de Interinato: desarrollo a través del cambio contextual.-

La participación en el Programa de Interinato se considera como una herramienta de desarrollo directivo toda vez que permite a los gestores públicos obtener un impulso en su carrera y en su currículum a través de la obtención de perspectivas profesionales más amplias y del desarrollo de competencias específicas.

4.- Asesores Top.- Sra. Anita Wouters

- Los Asesores Top son un pequeño equipo de 5 a 7 ex Altos Directivos Públicos de alto nivel –Secretarios Generales o Directores Generales-, de gran experiencia y excelencia, por lo general al final de sus carreras.
- Son nombrados –tras una evaluación de sus competencias- por un directorio de ministros por períodos de 2, 5 o 7 años y tras concluir sus períodos pueden, eventualmente, volver a ocupar cargos directivos en el gobierno central. Como se trata de un grupo pequeño deben seleccionar los temas que aceptan.

- El objetivo de contar con este grupo es disminuir el gasto en asesorías externas, optimizándose los recursos al encargar la tarea a este grupo, cuyos miembros son gestores públicos con gran *expertise* y *seniority*. Conocen la Administración y sus desafíos pues “han estado allí”.
- Reciben encomendaciones de tareas de Altos Directivos Públicos o Ministros para asesorarlos en alguna materia puntual o entregar reportes sobre las mismas al Parlamento. También puede ser requerida su actuación por el Congreso o por los gobiernos locales, en este último caso, se precisa que la tarea sea requerida por un Ministro. Las tareas pueden ser *full time* o de tiempo parcial y, por lo general, se trata de hacerse cargo o asesorar en problemas potenciales y en materias críticas, habitualmente de índole política. También hacen mediación y *coaching*.
- Sus sueldos son pagados de un fondo común de los ministros.
- Las tareas asignadas usualmente demandan de aproximadamente 3 meses para ser evacuadas.
- El colectivo de Asesores Top se reúne semanalmente y en dichas reuniones comparten perspectivas sobre las tareas que les han sido encomendadas y que, en algunos casos, pueden requerir de la participación directa de más de un asesor.
- Por lo general no se reúnen ni con los ministros ni con los ADPs. Pese a trabajar en formas independiente de los ministerios trabajan con directivos *junior* y con funcionarios dependientes de éstos.
- Esta modalidad de asesoría fue instaurada hace 5 años ante la sugerencia de los propios Secretarios Generales.
- Uno de los miembros del grupo actúa como coordinador y visita a Ministros y Secretarios Generales y dedica un 50% de su tiempo disponible a esa tarea. Cada uno de los miembros del equipo tiene su portafolio de temas pero a veces trabajan en grupos, usualmente de a dos.

5.- TOP MANAGEMENT GROUP (TMG).- Sra. Caroline Rutten-Stichter

- El *Top Management Group*, TMG, es un grupo específico dentro del Servicio Civil y está integrado por Secretarios Generales; Directores Generales e Inspectores Generales, además de algunos cargos equivalentes. Fue establecido en 2000.
- Los nombramientos de miembros del TMG -desde 2000- consideran procedimientos especiales que incluyen *checks & balances* destinados a cautelar el buen desarrollo del proceso de selección. En primer término, los candidatos son analizados por un Comité de Preselección, los preseleccionados son evaluados por un Comité de Selección, con representantes de la organización y en cooperación con el departamento respectivo. El Ministro de la Vivienda y el Gobierno Central juegan un rol evaluativo en relación con las condiciones de trabajo y el nombramiento lo efectúa el Gabinete.
- Los directivos del TMG tienen contratos permanentes, con períodos fijos de un máximo de 7 años y son nombrados por la corona como miembros del grupo de TMG. Cuando su período concluye, si no son nombrados en otro cargo de la Administración, se les da un

plazo de hasta dos años para buscar un nuevo trabajo, durante el cual se les sigue pagando. Si no encuentran nada en el plazo de dos años, serán despedidos y recibirán los beneficios que correspondan según el trabajo desempeñado.

- En cuanto a las remuneraciones, éstas tienen como marco la remuneración de un Ministro. Los funcionarios del sector público y semi público no pueden ganar más del 130% del salario de un Ministro.
- En el esquema actual de remuneraciones del TMG existe un salario fijo de 9.098 euros mensuales, en base a 36 horas a la semana. Sólo los Secretarios Generales reciben bonos. Se considera que no es posible competir con los sueldos del sector privado y que quien trabaja para el Estado tiene otro tipo de motivaciones. Se aspira a mayores grados de transparencia y una política más uniforme en los salarios de los directivos de rangos más altos.
- Una comisión especial independiente propuso cambiar el sistema de remuneraciones en forma radical: desde 2013 la ley reguló las remuneraciones directivas del sector público y semi público, introdujo una escala de pagos de 10 niveles y redujo el tope de remuneraciones de 187.340 a 144.108 euros al año (\$8.500.000).

C.- Aprendizajes para Chile.- La delegación, tras analizar los antecedentes previamente expuestos consideró de especial interés para nuestro país los siguientes aspectos:

1.- Alta Dirección Pública profesionalizada.- La Alta Dirección Pública de los Países Bajos se cimenta en la profesionalización de sus principales directivos y en su selección basada en el mérito. Desde 1995 en adelante se adoptó la opción de pasar de un sistema de carrera a otro de puesto de trabajo, con la perspectiva de generar condiciones especiales para los ADPs a fin de dar mayor impulso a la gestión pública.

Así como en los otros dos países visitados, si bien se entiende que los ADPs se desenvuelven en ambientes políticos, no existe un mayor impacto de la alternancia en el poder en su permanencia de los cargos que ejercen. Se trata de directivos profesionales y despolitizados, tal como se desprende de la afirmación que señala que la BABD salvaguarda la independencia y el mérito en su reclutamiento y del hecho de que entre los *clusters* de competencias de los directivos públicos se encuentra la “afinidad gubernamental”, entendida como la comprensión de que les corresponde ejecutar –poniendo en ello su mejor esfuerzo- las políticas del gobierno elegido por la ciudadanía.

2.- Necesidad de dotar a la Alta Dirección Pública de épica y sentido y de ser capaz de comunicarlo eficientemente.- En la tercera fase de desarrollo del ABD –desde 2005- se puso el acento en crear conciencia, entre tomadores de decisiones, stakeholders y la opinión pública, sobre su importancia en el marco del proceso de reforma y modernización de la gestión pública y del mejoramiento de la calidad de la democracia.

Se considera que este aspecto debería ser profundizado en nuestro país de modo de generar comprensión sobre las implicancias e importancia de esta política pública.

3.- Colaboración de la Alta Dirección Pública con el nivel local y regional.- La ABD sólo se aboca a cargos directivos de la Administración Central del Estado y no incluye los niveles local ni regional. Sin perjuicio de ello, les traspasa conocimientos y experiencia y les presta asesoría. De esta forma, además, la BABD obtiene una perspectiva de las

vacantes de ambos niveles, las que se consideran entre las posibilidades de reemplazo de ex ADPs al concluir sus carreras directivas en la ABD.

Con esta fórmula logran nutrir de talento y experiencia la gestión del nivel local y regional y, a la vez, abrir espacios de continuidad a las carreras de ex Altos Directivos Públicos.

4.- Proceso de R&S: aspectos de interés: Al conocer el proceso de selección que lleva a cabo la BABD, llamaron la atención los siguientes aspectos que se estiman de interés para nuestro país:

- **Mayor especialización y responsabilidades de consultores del Servicio Civil en la tarea de R&S.-** Se consideró especialmente interesante el rol de los consultores de la BABD quienes están a cargo de carteras específicas de cargos, de cuyos concursos son responsables y en los que incluso convocan directamente a personas con el perfil que se busca a participar de un determinado concurso. De hecho es la propia BABD la que elabora la lista de candidatos preseleccionados la que es posteriormente revisada y evaluada por un Comité de Selección. Cabe destacar que los consultores de BABD que se dedican a estas tareas no son psicólogos necesariamente sino que personas que conocen y comprenden el Estado a cabalidad.
- **Bases de datos de BABD son la más importante fuente de candidatos.-** La búsqueda de candidatos se desarrolla fundamentalmente en las bases de datos de BABD. Considerando que el número de postulaciones a cargos del Sistema de Alta Dirección Pública en nuestro país supera las 308.000, parece razonable impulsar este tipo de acciones y, como consecuencia de ello, bajar los costos asociados a los procesos de selección, los que en gran parte se vinculan al pago de servicios de head hunting que, frecuentemente, presentan a candidatos que ya figuran en las bases de datos del Servicio Civil.
- **Procesos de selección abreviados en caso de cargo crítico cuya provisión sea urgente.-** Cuando se busca proveer un cargo que requiere especial urgencia, en forma excepcional, se reduce la duración de los diversos hitos del concurso, a fin de llevar a cabo un proceso íntegro pero abreviado.
- **Utilización de apps para comunicar tanto la convocatoria a concursos como el avance en los procesos de selección en los que se participa.-** Cabe destacar que de crearse una aplicación móvil de este tipo, la misma debería incorporarse al repositorio de aplicaciones móviles desarrolladas por la Instituciones Públicas y empresas del Estado de Chile, destinada a la utilización y liberación de datos públicos por parte de las instituciones para la creación de aplicaciones de uso ciudadano. Una iniciativa de este tipo promueve la transparencia y fomenta el acceso a la información.

5.- Enfoques sobre ADP han variado en el tiempo: hoy se distinguen cargos que requieren un perfil generalista y un grupo menor con expertise técnica específica.- Parece interesante destacar que el modelo de Alta Dirección Pública que se adopte es una opción. En el caso de los Países Bajos se optó –sin perjuicio de que los concursos públicos son abiertos- en invertir en el flujo de candidatos que proviene del Estado y que se caracteriza por tener un amplio conocimiento del mismo, poseer visión estratégica y de Estado y tener una formación más generalista.

No obstante, aun cuando han tenido éxito con la opción adoptada, se han generado matices y hoy, excepcionalmente, se reclutan personas con mayores grados de *expertise* técnica para cargos específicos que la requieren. Lo anterior se traduce en que la mayor parte de quienes ocupan los cargos que requieren de perfiles generalistas provienen del propio Estado y, por el contrario, hay un mayor número de profesionales del sector privado entre quienes acceden a los cargos de perfiles técnicos más específicos.

6.- Importancia radical del acompañamiento y desarrollo directivo.- Los Países Bajos otorgan gran importancia a la gestión del talento directivo, efectuando labores de prospección y desarrollo de talento directivo –a través del programa de candidatos- y de fortalecimiento de las competencias y habilidades de los directivos que deseen potenciar su liderazgo, optar a posiciones superiores u obtener una visión del mundo o del Estado que les permita desarrollarse profesionalmente.

Se coincide en la necesidad de abordar esta materia en nuestro país de forma más integral y con la visión de mejorar el capital humano del Estado, fundamentalmente considerando que un importante porcentaje de quienes postulan exitosamente a cargos de Alta Dirección Pública se han desempeñado previamente como gerentes públicos.

7.- La movilidad dentro del Estado como generadora de experiencia directiva.- La movilidad dentro del Estado –deliberada y enfocada en potenciar experiencia profesional y visión estratégica- constituye en los Países Bajos un importante motor de desarrollo de carrera, toda vez que provee de experiencia que será de gran utilidad en futuros cometidos directivos. Es así como la rotación por distintos ministerios y actividades –diseño de políticas, ejecución, inspección- permite ampliar las perspectivas de quien aspire a una carrera directiva.

8.- El interinato y los Asesores Top o como retener el conocimiento y la experiencia.- Tanto el interinato como el grupo de Asesores Top permiten apoyar la labor de los Altos Directivos Públicos, a la vez que facilita la retención del talento dentro del Estado y optimiza el uso de los recursos disponibles.

En ambos casos se evita contratar a consultores externos que ingresan temporalmente al Estado, aprenden y luego vuelven a salir. Además, en el caso de los interinos, se generan nuevas competencias y perspectivas que implican desarrollo profesional y, en el de los Asesores de ADP, se retiene valiosa experiencia, la que es puesta al servicio del Estado, otorgando flexibilidad y solidez a la gestión pública.

9.- Remuneraciones y otras compensaciones.- Las remuneraciones de los Altos Directivos Públicos de los Países Bajos no pueden exceder del 130% del salario de un Ministro y el tope de remuneraciones fue recientemente reducido a 144.108 euros anuales, equivalentes a \$.8.500.000. Además, sólo se paga bonos a los Secretarios Generales. Se estima que quienes trabajan para el Estado lo hacen impulsados por su vocación de servicio público ya que si lo que se aspira es a ganar dinero, el Estado no es el lugar más adecuado para desempeñarse.

No obstante, las restricciones en materia remuneracional tienen como contrapartida otros beneficios, siendo particularmente interesante la mantención hasta por dos años del pago de la renta asociada al cargo ADP a aquellos directivos cuyo período de nombramiento concluyó y que no han sido nombrados en otro cargo de la Administración. El plazo de

hasta dos años es para buscar un nuevo trabajo y cesa en cuanto el directivo se reinserta en el mundo laboral.

10.- Políticas de género en la ABD.- En los Países Bajos existe la meta de llegar a 30% de mujeres en cargos de Alta Dirección Pública. Por lo mismo, se ha adoptado la política de que en todos los Comités de Selección al menos uno de los integrantes debe ser mujer. Además, existe la obligación de incluir mujeres en la lista de candidatos preseleccionados para cualquier cargo. Si lo anterior no fuere posible, por ejemplo por no existir candidatas idóneas interesadas, se debe dejar constancia de los motivos por los cuales no se incluye ninguna mujer.

IV.- Agradecimientos

El viaje de estudios del Consejo de Alta Dirección Pública fue extremadamente positivo y productivo, pues permitió conocer experiencias comparadas exitosas e incorporar nuevas perspectivas y conocimientos.

Las autoridades y los funcionarios de los Sistemas de Alta Dirección Pública de los tres países visitados recibieron con gran generosidad a la delegación de este cuerpo colegiado y estuvieron dispuestos a compartir sus experiencias y conocimientos. Particularmente, queremos reconocer el cálido apoyo prestado por los profesionales encargados de coordinar y facilitar nuestra visita: señora Marjo Knapen de los Países Bajos y señores Brian Webber y Philippe Vermeulen, del Reino Unido y de Bélgica, respectivamente. A todos ellos nuestra sincera gratitud.

Finalmente y de modo muy especial, queremos agradecer el apoyo otorgado por el Banco Mundial, gracias al cual fue posible concretar esta experiencia educativa cuyos frutos se verán reflejados en nuestra labor.

Consejo de Alta Dirección Pública.
Diciembre de 2014.