



HITO N° 1

**“Consultoría Estudio Experiencia
Internacional Sistemas de Reclutamiento y Selección
ADP”**

**Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública
Proyecto Servicio Civil – Banco Mundial**

Julio 2015

**Surlatina Consultores
Gestión de Personas**



Santiago, 27 de Julio de 2015

**Señor
Christian Hansen C.
Subdirector del Alta Dirección Pública
Dirección Nacional del Servicio Civil
Presente**

De mi consideración:

Adjunto a la presente, HITO N° 1 con el resultado del análisis comparado internacional, con la identificación de las diferencias existentes y brechas en relación a los factores críticos definidos.

El informe se entrega en el marco de la prestación del servicio de "Consultoría Estudio Experiencia Internacional Sistemas de Reclutamiento y Selección ADP" en el marco del Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública Proyecto Servicio Civil – Banco Mundial

Sin otro particular y agradeciendo la posibilidad que nos brinda de asesorarlo en estas materias, saluda atentamente a usted,



**Gerson Volenski B.
Socio y Representante Legal
Surlatina Consultores**

Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
INFORME EJECUTIVO.....	5
CAPÍTULO I. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DE CHILE	15
CAPÍTULO II. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DE REINO UNIDO	22
CAPÍTULO III. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DE CHILE DE CANADÁ	41
CAPÍTULO IV. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DE HOLANDA	61
CAPÍTULO V. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DE BÉLGICA	80
CAPÍTULO VI. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DE MÉXICO	91
CAPÍTULO VII. SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DE BRASIL	108
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES	119
RECUADRO Nº 2.1: COMISIÓN DE SERVICIO CIVIL. REINO UNIDO	24
RECUADRO Nº2.2: PROGRAMA DE DESARROLLO DE LÍDERES. REINO UNIDO	25
RECUADRO Nº2.3: LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL LIDERAZGO. REINO UNIDO.....	26
RECUADRO Nº2.4: EL DESARROLLO DE LOS FUTUROS LÍDERES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. REINO UNIDO.....	29
RECUADRO Nº 3.1: VALORES DEL SERVICIO PÚBLICO. CANADÁ	41
RECUADRO Nº 3.2: EJEMPLOS DE ORGANIZACIONES Y DEPUTY HEAD SUJETOS A ADAI. CANADÁ	47
RECUADRO Nº 4.1: GESTIÓN DEL TALENTO. HOLANDA	63
RECUADRO Nº 4.2: PORQUE LAS COMPETENCIAS. HOLANDA	67
RECUADRO Nº 4.3: 28 COMPETENCIAS PARA LOS 3 MÁS ALTOS PUESTOS DEL SCS. HOLANDA	69
RECUADRO Nº 5.1: FILOSOFÍA DEL SISTEMA. BÉLGICA	81
RECUADRO Nº 5.2 COMPETENCIAS GENÉRICAS. BÉLGICA.....	84
CUADRO Nº 1.1 COMPARACIÓN REINO UNIDO Y CHILE	34
CUADRO Nº 2.1 COMPARACIÓN CANADÁ Y CHILE	52
CUADRO Nº 3.1 COMPARACIÓN HOLANDA Y CHILE	72
CUADRO Nº 4.1 COMPARACIÓN BÉLGICA Y CHILE	85
CUADRO Nº 5.1 COMPARACIÓN MÉXICO Y CHILE	101
CUADRO Nº 6.1 COMPARACIÓN BRASIL Y CHILE	107

Introducción

El presente informe tiene por objeto presentar las brechas y/o principales diferencias relevantes en los modelos o sistemas de reclutamiento y selección de la alta dirección o gerencia pública en servicios civiles de países seleccionados, respecto de la Alta Dirección Pública (ADP) de Chile. La revisión de casos considera sus características principales; la cobertura de posiciones o puestos; los principales actores institucionales; el grado de centralización o delegación; las principales formas o fases del proceso de reclutamiento y selección; aspectos referidos a los perfiles de los candidatos, en particular la determinación de competencias y principales elementos de evaluación, y; las formas de abordar la representatividad e inclusión.

El informe presenta reportes de cada país en capítulos separados, incluyendo las conclusiones de sus aspectos o elementos más sobresalientes y relevantes para el sistema de ADP del Gobierno, y presentando un cuadro que sintetiza la comparación del país en revisión respecto de Chile. En el capítulo final se proponen recomendaciones en base a las “buenas prácticas” o aspectos de interés identificados.

La revisión de cada país utilizó la información entregada por la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) según lo establecido en los términos de referencia. No obstante, en el marco temporal establecido para el desarrollo de la consultoría, se revisó bibliografía adicional para alcanzar una mayor comprensión de cada caso, la que se presenta al final de cada capítulo.

El informe no constituye una evaluación de los sistemas revisadas sino que una revisión en base a información documental disponible. Debido a esto último la profundidad de la revisión de cada país difiere.

Informe Ejecutivo

El presente informe tiene por objeto presentar las brechas y/o principales diferencias relevantes entre los sistemas de reclutamiento y selección para la alta dirección o gerencia pública en seis países seleccionados y la Alta Dirección Pública (ADP) de Chile. En base a lo anterior se elabora un conjunto de recomendaciones.

1. Situación de Países seleccionados

Reino Unido

El modelo de servicio civil para la alta dirección (Senior Civil Service, SCS) en el Reino Unido se basa en el mérito, sin perjuicio de requerir aprobación política para los niveles más altos. Se trata de un modelo basado en puestos de trabajo y no en carrera, y es parte de la estructura del Servicio Civil (SC) que cubre a los funcionarios del gobierno central. Actualmente es dirigido por una Dirección de Servicio Civil con un set único de regulaciones, no obstante que cada ministerio cuenta con un área de gestión de personas. También existe una Comisión del Servicio Civil (Civil Service Commission), como cuerpo independiente del Gobierno.

La alta dirección o SCS incluye 2 niveles de directivos del gobierno central: El primer nivel incluye a los Secretarios Permanentes y Directores Generales, y el segundo nivel incluye a Directores y Subdirectores.

A continuación se presentan las principales brechas o diferencias relevantes para Chile en base a la revisión del SCS de Reino Unido.

- La posición de Secretario Permanente en los ministerios/departamentos es una posición homóloga a los Subsecretarios en Chile, y forma parte del SCS. Como tal se rige por los procedimientos de reclutamiento y selección según los principios de mérito en base a una competencia justa y abierta, aún cuando opera una forma de criterio político en el nombramiento por parte del Primer Ministro.
- Existe un énfasis en concursos internos en el marco de una institucionalidad, programas y prácticas formales de identificación y gestión del talento para la sucesión.
- Se caracteriza por una importante descentralización de los procesos para el 2º nivel en los departamentos/ministerios y agencias, incluyendo a directores y subdirectores de éstas (no el director general que corresponde 1º nivel). En efecto los procesos son realizados directamente por los departamentos/ministerios y agencias, administrados por las oficinas de recursos humanos, y sólo supervisados por la Comisión de Servicio Civil.

- Respecto del perfil, las habilidades y experiencias consideran áreas tales como: gestión de personas, gestión financiera, gestión de planificación y proyectos, y análisis y uso de la evidencia. Existe un desarrollo importante de marcos de competencias definidos en el nivel central.
- Se utilizan entrevistas semi estructuradas, con el objeto de estandarizar lo más posible las entrevistas y así sea más fácil efectuar las comparaciones.
- La evaluación incluye un reporte de dos páginas en el que el candidato describe la forma en que responde al perfil. Además la entrevista se inicia con una presentación respecto de ésta respuesta, exigencia que genera una autoselección previa.
- En relación a representatividad e inclusión, cada nómina debe incluir al menos a una mujer y si ello no fuera posible, debido a que sigue primando el mérito, debe fundamentarse tal hecho; los comités de selección deben conformarse con igual número de hombres y mujeres o con, al menos, una mujer entre sus integrantes, y; existen iniciativas específicas tales como websites dedicado a la diversidad que incluyen creación de redes y metas de representación en el Servicio Civil.

Canadá

El sistema del gobierno federal canadiense es un sistema basado en la posición. Es decir, el elemento clave en la designación para cualquier posición depende de una competencia leal, que se celebre de acuerdo con reglas conocidas, abierto a todos los candidatos adecuados. La Ley de Servicio Público de Empleo (PEAS) otorga a una comisión de servicio público independiente, la Public Service Commission (PSC), la autoridad para hacer designaciones, delegar esta autoridad a otros niveles, y vigilar. La PSC informa al Parlamento.

Los niveles de los ejecutivos que forman parte de la alta dirección o Senior Executive System (SES) son:

Los más Altos Ejecutivos

Nivel 4: EX-4: Viceministro Adjunto, Asistente Viceministro

Nivel 5: EX-5: Asistente Vice Ministro

Otros Altos Ejecutivos

Nivel 1: EX-1: Director

Nivel 2: EX-2: Director, Director Senior, Director General

Nivel 3: EX-3: Director General, Director Ejecutivo

A continuación se presentan las principales brechas o diferencias relevantes para Chile en base a la revisión del SES de Canadá.

- Los ministros o autoridades de los departamentos son apoyados por un viceministro adjunto (deputy minister) y un cuerpo de profesionales permanente y no político (asistentes vice ministro). Los viceministros adjuntos son nombrados por el Primer Ministro, pero en el marco de los valores del servicio civil y con la asesoría del Jefe del Servicio Público. El viceministro adjunto es el equivalente a los Secretario Permanente del Reino Unido, posición homologa a los Subsecretarios de Chile.
- El grupo de los más altos ejecutivos (viceministros adjuntos, asistentes de viceministro) es considerado recursos directivos corporativos, razón por la que el gobierno busca desarrollar una cohorte de ejecutivos de gran nivel, para esto aplica medidas para apoyar su desarrollo.
- El sistema tiene un énfasis en concursos internos, consistente con actividades de desarrollo de altos directivos.
- Importante descentralización en los deputy heads o similares, con subdelegación a niveles inferiores por parte de éstos, con un detallado marco normativo a través del Instrumento de Delegación y Rendición de Cuentas de las Designaciones (ADAI).
- Los nombramientos y demás actividades delegadas en deputy heads deben efectuarse por recursos humanos especializados, validados por la PSC a través de test.
- Se desarrollan grupos ocupaciones y perfiles de competencias para estos grupos. Esta tarea tiene una institucionalidad clara, la Office of the Chief Human Resources Officer en el Consejo del Tesoro.
- Existe alta flexibilidad en la evaluación. No obstante existen pruebas estandarizadas que evalúan competencias específicas requeridas para los diversos tipos de grupos de trabajo y ocupaciones.
- La implementación del valor de representatividad e inclusión implica identificar candidatos apropiados, desarrollar y proporcionar formación, y asegurar que su inserción en el lugar de trabajo sea eficaz. No se establecen cuotas, pero si se establecen metas cuyo objetivo general es asegurar que la fuerza de trabajo sea representativa de la población canadiense.
- Se han desarrollado procesos para efectuar:
 - ✓ Monitoreo y reporte como una supervisión activa de las designaciones efectuadas por los deputy heads, con el objeto de identificar, gestionar y mitigar los riesgos de las designaciones, y también determinar si la organización cumple con los requisitos y expectativas de la política.
 - ✓ Auditoras sobre las materias de ejercidas por los deputy heads o los subdelegados. En base a éstas la PSC puede efectuar recomendaciones.

Holanda

El objetivo de la alta dirección pública en Holanda (Bureau Algemene Bestuursdienst- ABD) es alcanzar profesionalismo, integridad y cohesión en el sector central del servicio público y, fomentar el proceso de innovación en el gobierno.

El servicio civil de Holanda es un sistema basado en la posición o en el puesto, y en esto es el que más sobresale de todos los países de la OCDE. Es uno de los países que más ha institucionalizado las tareas del servicio civil, incluyendo el establecimiento de un sistema ejecutivo formal de alto nivel separado, utilizando prácticas de gestión de recursos humanos particulares para los altos directivos en una mayor medida que el promedio de los países de la OCDE.

La ABD es una organización autónoma, responsable de la gestión de la función pública, y proporciona apoyo profesional a líderes del escalón superior de la administración del gobierno en la composición de los equipos de gestión, y en la contratación y el desarrollo de talento y experiencia. La ABD comprende los siguientes niveles de gerentes de alto nivel del gobierno central:

Puestos especificados como Grupo de Alta Gerencia (grado 19, Top Management Group TMG)

Puestos de ministerios de grados 17 y 18 (según decreto de remuneraciones de servidores públicos, BBRA 1984)

Puestos de ministerios de grados 16 (BBRA 1984).

El Grupo de Alta Gerencia, TMG, incluye los Secretarios General, los Directores Generales y un número de otros funcionarios superiores en grado 19.

Los miembros del TMG son parte del empleo permanente del Ministerio del Interior y de Relaciones con la Corona, a través de la ABD. El ministro los asigna temporalmente a un puesto de alto nivel en un ministerio, en consulta con el ministro correspondiente, por un período no superior a siete años. La ABD es responsable no sólo en lo que respecta a las designaciones del grupo TMG, sino que también de sus condiciones de empleo y despido, y de los programas de asesoramiento y desarrollo de carrera.

A continuación se presentan las principales brechas o diferencias relevantes para Chile en base a la revisión del ABD de Holanda.

- El Grupo de Alta Gerencia, TMG, incluye a los Secretarios General, los Directores Generales y un número de otros funcionarios superiores del mismo grado. El Secretario General es homólogo al Secretario Permanente de Reino Unido y de Canadá, y en parte similar a los Subsecretarios en Chile.
- Este grupo de los más altos ejecutivos es considerado central para la administración, razón por la que la oficina ABD no sólo los recluta, selecciona y designa, sino que además se hace responsable de su desarrollo.
- Por corresponder a un sistema abierto a externos se utiliza una variedad de métodos de convocatoria: redes institucionales, redes sociales, head hunters, página de Internet institucional, otras aplicaciones propias, y a veces los periódicos.
- Además de las acciones señaladas anteriormente, los departamentos de recursos humanos preseleccionan posibles candidatos.
- En el proceso de selección se utilizan paneles y centros o firmas externas. La mayoría de los candidatos son evaluados por una agencia externa de evaluación. El comportamiento del candidato que se debe seleccionar se describe sobre la base de las competencias tomadas del lenguaje de competencias. El lenguaje de competencias del ABD abarca habilidades que cubre la diversidad específica y cultural de los puestos de la administración.
- En el desarrollo de las competencias, una empresa de consultoría asiste a un grupo de trabajo compuesto por funcionarios de gestión del desarrollo de la oficina de la ABD y de los ministerios. Los progresos realizados se discute con un equipo que comprende a altos directivos de la administración pública central.
- El proceso de evaluación utiliza un modelo basado en competencias. La ABD contrata a centros externos para relacionar las evaluaciones que se hacen como parte de un procedimiento de selección, a las competencias. Se busca chequear la presencia de las competencias requeridas para un puesto o la necesidad de su desarrollo.
- Existe un Servicio Civil Provisional (ABD Iterim) como parte del sistema. La oficina de la ABD suministra gerentes de nivel superior temporales que tienen una amplia experiencia dentro del gobierno. Si la situación es un proceso de cambio, reorganización, gestión de crisis o el desarrollo e implementación de un nuevo programa, el ABD Iterim puede proporcionar con rapidez y flexibilidad a un ejecutivo adecuado. Las ventajas son múltiples. El administrador o gerente interino conoce los métodos de trabajo de los ministerios, está familiarizado con el contexto y puede comenzar a trabajar rápidamente. A cada gerente se le proporciona desarrollo profesional continuo a través de los programas ofrecidos por la oficina de la ABD. Este grupo es de aproximadamente 150 profesionales.
- Respecto de representatividad e inclusión, se aplican recompensas a los gerentes que incorporan una contratación activa de mujeres y minorías étnicas. Además se fijan objetivos de contratación para las minorías étnicas.

Bélgica

En 1999 se inició el Plan de Reforma Copérnico. El Plan tuvo como objetivo colocar al ciudadano en el centro del sistema administrativo, y usar técnicas del sector privado para reestructurar la organización de la administración federal y racionalizar sus actividades. En el marco de este plan se propuso la modernización de la gestión de los recursos humanos, y como parte de ésta la creación del servicio público de alto rango o alta gerencia (Senior Civil Service, SCS) para los Servicios Públicos Federales (FPS). El SCS es basado en la posición o puesto.

El Plan Copérnico establece un nuevo proceso de selección para el SCS, que garantice la capacidad de gestión de los futuros gerentes. El objetivo es disponer de personas con reconocidas capacidades de gestión a la cabeza de las administraciones. El nuevo sistema sustituye el ascenso a las altas posiciones por promoción interna basada en la antigüedad y elección política.

El SCS incorpora a los siguientes niveles directivos:

1º nivel: Presidente (de un comité o junta de directores (Chairman). Designación política.

2º nivel: Director General (director de staff). Designación no política.

3º nivel: Director. (director de función de staff). Designación no política.

Un importante papel cumple la Oficina Federal de Selección y Reclutamiento (Federal Selection and Recruitment Office, SELOR). Por otra parte, los nombramientos son descentralizados en las autoridades de los FPS, quienes eligen entre los candidatos calificados.

A continuación se presentan las principales brechas o aspectos relevantes para Chile en base a la revisión del SCS de Bélgica.

- En el proceso de selección se suspendió, en todo o parte, la participación de la firma independiente especializada en búsqueda. Esto debido a sus altos costos.
- El sistema dispone de la identificación de 5 competencias genéricas con 8 niveles de desarrollo. Lo anterior se complementa con un diccionario de competencias. Además se considera competencias técnica específicas para lo que, entre otros elementos, se considera un trabajo on line (dossier).

México

En México se estableció el Servicio Profesional de Carrera (SPC) para la Administración Pública Federal (APF) en el año 2003. El objetivo del SPC era la instalación de un cuerpo profesionalizado y sustentado en los principios de mérito, igualdad de oportunidades, eficiencia y responsabilidad.

En el último período la implementación del SPC se ha caracterizado por una menor prioridad y también mayor flexibilidad en el ingreso a través de los nombramientos provisorios. Como resultado, en la actualidad no se dispone de un segmento directivo significativamente más sólido que en el pasado, no se ha traducido en la conformación de una gerencia pública más profesional y estable que trascienda el ciclo político-electoral, y que sea capaz de asegurar la implementación de políticas a lo largo del tiempo.

El SPC abarcaba puestos estratégicos de dirección media y alta de la APF. Comprende seis niveles: i) director general, ii) director general adjunto, iii) directores de área, iv) subdirectores, v) jefes de departamento y vi) enlaces. Alcanza a aproximadamente 75 instituciones.

A continuación se presentan las principales brechas o aspectos relevantes para Chile en base a la revisión del SPC de México.

- Desde 2010 se ha venido trabajando en una estrategia de fortalecimiento conceptual de las competencias y en su gradual inserción en las políticas de recursos humanos. En particular, junto con el Consejo Nacional para la Normalización de las Competencias Laborales (Conocer) se han elaborado estándares de competencias transversales que pueden ser aplicables a toda la administración pública federal, estadual y municipal. El modelo está conformado por el paquete de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas, y contempla siete estándares de competencias para todos los niveles.
- El desarrollo del TICs que registra información amplia sobre el SPC, y a su vez está conectado con el sistema Registro Unico de Servidores Públicos (RUSP), que engloba al servicio civil en su conjunto.
El sistema informático gestionado por la SFP está diseñado como ventanilla única para la administración y el control de la información de los procesos de ingreso. A través de él se reciben y procesan las solicitudes de registro a los concursos, se envían mensajes a aspirantes, candidatos y/o finalistas, se difunden los resultados de cada etapa
- En la actualidad existe la percepción de que los concursos sólo sirven para el ingreso de los candidatos preferidos y ya seleccionados por las autoridades. Esto debido a malas prácticas han afectado significativamente al SPC, en particular:

- ✓ La aplicación recurrente y distorsionada del artículo 34, que prevé que por motivos excepcionales se puedan hacer nombramientos provisionales sin necesidad de concurso, y
- ✓ La capacidad de veto del superior inmediato, último recurso para bloquear la llegada de postulantes no preferidos y allanarle el camino a los priorizados.

Brasil

El grupo de Dirección y Asesoramiento Superior (DAS) determina la estructura de la alta dirección en la administración federal de Brasil. El sistema considera los cuadros directivos centrales, aunque la mayoría del personal del DAS no tiene posiciones de gerencia. Las características del DAS determinan que los altos directivos sean menos gestionados como un grupo que en muchos países de la OCDE.

Respecto del contexto actual en el que se desarrolla el DAS, según BID (2014) el desarrollo del servicio civil en Brasil experimenta novedades en los planos burocrático y corporativo, pero en menor medida en el gerencial.

La Secretaría de la Gestión Pública del Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión señala que, en general, se puede entender la alta dirección en los ministerios integrada por los ministros, secretarios ejecutivos y secretarios nacionales o equivalentes. En los órganos y entidades de la administración indirecta, en general se puede entender que la alta dirección está formada por los directores generales (o equivalentes) y los otros oficiales. A continuación se presentan los niveles.

Nivel 1: Cargo de Naturaleza especial (Ministros, Secretarios Ejecutivos o equivalentes)

Nivel 2: DAS (Secretarios Nacionales o equivalentes)

Nivel 3: DAS (Directores, Jefes de Departamento o equivalentes)

Nivel 4: DAS (Coordinadores Generales o equivalentes)

Nivel 5: DAS (Coordinadores o equivalentes)

Nivel 6: DAS (Jefes de División o equivalentes)

Por otra parte, en OECD (2009) se sostiene que los tres niveles superiores del sistema DAS pueden ser considerados como los puestos de alta dirección.

Cabe señalar la existencia de un desconocido número de personas en puestos especializados de alta dirección fuera del sistema DAS. Además, los nombramientos políticos de altos puestos de responsabilidad en los organismos reguladores, en las empresas estatales y en los fondos de pensiones están también fuera del sistema DAS.

Las posiciones del grupo de altos funcionarios, DAS, son ocupados por nombramiento sin licitación. No parece haber ninguna investigación de antecedentes o la coordinación formal de procesos de selección. Los procedimientos parecen ser principalmente políticos y no hay indicios de un proceso formal para el examen de nombramientos adecuados para la alta dirección. Cabe señalar que un número de ministerios y organizaciones han establecido procedimientos para la elección de posiciones DAS con el fin de favorecer el profesionalismo, pero la extensión de la utilización de dichos procesos es difícil de evaluar

Los nombramientos para los 3 niveles superiores del DAS tienen que ser aprobados por la Casa Civil. Este procedimiento sin embargo, parece ser principalmente político.

El caso de Brasil presenta diferencias significativas respecto del caso de Chile, y también respecto de otros sistemas de ADP revisados en este estudio. Esto hace que no se observen aspectos relevantes de comparación. Debido a lo anterior, más que identificar brechas relevantes para Chile se ha considerado importante presentar las principales observaciones efectuadas por la OECD al sistema de Brasil. Dichas observaciones constituyen situaciones necesarias de tener siempre en consideración, debido a que sus efectos no contribuyen a un buen desarrollo de un sistema de ADP. A continuación se presentan estos aspectos:

- La interfase entre lo político y lo administrativo es invisible. Esto dificulta el crecimiento de un grupo de gerentes no políticos, de alta especialidad en la administración pública y leal al credo de los servidores públicos.
- El sistema de selección de altos directivos carece de transparencia. Esto hace imposible hacer valer cualquier responsabilidad razonable, disminuye las posibilidades de elegir sistemáticamente los directivos más calificados y competentes, y conlleva un riesgo de acciones impropias. También proporciona un terreno fértil para las sospechas y acusaciones que pueden socavar la confianza en el profesionalismo y la objetividad de la administración pública.
- El grupo de los altos directivos no está bien definido. El sistema dominante de los altos directivos DAS contiene posiciones no gerenciales y un número de puestos de alta dirección son manejado fuera de este sistema. Esto socava la rendición de cuentas de los directivos y no proporciona una buena base para la gestión de las competencias de los altos directivos que el gobierno necesita.

1. Principales Recomendaciones

- Valores y relato. Instalar un nuevo relato de los valores del sistema de ADP, con el objeto de posicionarlo, o reposicionarlo, como un sistema necesario y valioso para el desempeño de la administración y sus políticas, en un estado de derecho.

- Cobertura. Analizar para el caso de Chile, la pertinencia de incorporar a la ADP algunas altas posiciones de las subsecretarías u organismos similares, que constituyan apoyos centrales al desarrollo de las funciones ministeriales, requieran altas capacidades directivas y técnicas, y sea deseable una mayor estabilidad respecto de cambios ministeriales o de gobierno.
- Convocatoria y reclutamiento. Analizar la pertinencia para el sistema de ADP de fomentar acciones de preselección interna y de búsqueda de talentos al interior de la administración, en el marco normativo actual de un sistema basado en la posición y abierto a externos. Esta recomendación se vincula además con la siguiente recomendación.
- Gestión y desarrollo del talento. Revisar y analizar programas o acciones de gestión del talento para ADPs actuales y futuros, con el objeto de contar con un grupo de la más alta excelencia, que incrementen el capital directivo del sector público para desafíos y responsabilidades crecientes. A modo de ejemplo revisar iniciativas tales como:
 - ✓ En Reino Unido: Programa de futuros líderes, programa para altos líderes, programa para potenciales líderes.
 - ✓ En Holanda: Programa candidatos a futuros directores, Programa para el Grupo de Alta Gerencia
- Competencias. Avanzar en el desarrollo de marcos de competencias para las posiciones de ADP para su aplicación regular en la evaluación de candidatos, priorizando en una primera etapa en el 1º nivel. Tal iniciativa debería incluir un diseño institucional y operativo que permita aprovechar las capacidades existentes en éste campo en el país, propiciando además la gestión del conocimiento en estas materias al interior de la administración. Considerar además la gestión basada en competencias para los procesos de gestión del desarrollo de la ADP.
- Evaluación. Analizar la posibilidad de utilizar entrevistas más estructuradas para efectos comparativos, y de incluir un reporte escrito y presentación de los candidatos respecto de cómo responde a los atributos para el ejercicio del cargo y respecto de la descripción del cargo; principalmente su propósito y desafíos.
- Descentralización. Aún cuando el sistema de ADP de Chile es principalmente centralizado, se sugiere revisar las actividades de apoyo técnico a las responsabilidades asignadas a ministerios y Servicios Públicos, en el marco de conducción de la DNSC, y la pertinencia de validar técnicamente a los profesionales que desempeñen tales funciones.
- Representatividad e inclusión. Se sugiere analizar la pertinencia de las iniciativas mencionadas en el informe, en el marco de la normativa actual, con el objeto de profundizar el campo de acción de la DNSC en este ámbito.
- Provisionales. Analizar la pertinencia de los Altos Servidores Públicos Provisionales de Holanda, con el objeto de abordar situaciones especiales que afecten a las organizaciones públicas con recursos directivos de alto nivel y con oportunidad. Una iniciativa como la señalada permitiría optimizar recursos directivos disponibles que egresan del sistema ADP.

Capítulo I: Sistema de Alta Dirección Pública de Chile ¹

1. Antecedentes Generales

El sistema de Alta Dirección Pública (ADP) de Chile se creó el año 2003, a través de la ley N° 19.882 (06/2003), con el objetivo de aportar a la modernización y transparencia de la gestión pública. El sistema busca un equilibrio entre mérito e idoneidad del nivel superior de dirección a través de sus procesos de reclutamiento y selección, y también gobernabilidad incorporando la confianza de la autoridad política en la designación.

El acceso al sistema de ADP considera el mérito de los candidatos, a través de competencias asociadas a un perfil deseable. Al mismo tiempo, el sistema es abierto al talento, pudiendo provenir del sector público o privado.

El sistema ADP se crea conjuntamente con la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC), organismo público responsable de las políticas de capital humano del Sector Público chileno, donde se incluye la ADP.

2. Cobertura

El Sistema de ADP de Chile incluye a directores de organismos públicos y sus subdirectores, y otras posiciones similares en otros organismos públicos (jefes de departamento municipal, directores de establecimientos educacionales, y de otros organismos independientes o autónomos). Estas posiciones se denominan 1° y 2° nivel del sistema, corresponden a los niveles superiores de organismos ejecutores de las políticas, relacionados con los ministros sectoriales u otras autoridades políticas, pero con grados de autonomía respecto de éstos por corresponder a organismos descentralizados o desconcentrados.

¹ Este capítulo fue elaborado en base a la siguiente información: CADP (2015 y 2014), DNSC (2015), CDO (2014), Lafuente, M; Schuster, C; Rojas-Wettig, M (2013); Longo, F (2013). Ley N° 19.882.

3. Actores y Principales Funciones

3.1 Los principales actores para el 1º nivel de ADP son:

- *Consejo de Alta Dirección Pública.* Es un órgano colegiado, plural y autónomo. Está conformado por 4 consejeros designados por el Presidente y ratificados por el Senado, inamovibles, que podrán durar en sus cargos un máximo de 6 años, y el Director de la DNSC quién lo preside. Sus principales funciones son conducir y regular los procesos de selección: seleccionar empresas especializadas, aprobar los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes (en adelante, los perfiles), efectuar entrevistas finales, definir nominas finales para la selección, declarar concursos desierto si corresponde.
- *DNSC.* Servicio Público con personalidad jurídica y patrimonio propio, se relaciona con el Presidente(a) de la República a través del Ministerio de Hacienda. Sus principales funciones son la coordinación, control y orientación de los procesos de selección y reclutamiento: administración y contraparte de empresas externas, asesoría técnica en reclutamiento y selección a ministerios y servicios, coordinación y apoyo en elaboración de perfiles, pre-evaluación de perfiles presentados, archivo de perfiles, verificación de requisitos habilitantes para postular, coordinación de conformación de nóminas, etc.
- *Ministerio, Subsecretaria o simil:* Define perfil del puesto para su presentación a la DNSC, integra el CADP en los procesos de selección de directores de Servicios Públicos del ministerio, 1º nivel de ADP, sólo con derecho a voz.
- *Dirección de Presupuestos:* Define porcentaje de asignación de función crítica que determina el total de remuneración del directivo.
- *Empresa Externa Especializada en Búsqueda y Selección.* Revisa y analiza antecedentes curriculares, evalúa competencias e idoneidades según perfil.
- *Presidente(a) de la República.* Selecciona al candidato de una lista que presenta el CADP.

3.2 Los principales actores para el 2º nivel de ADP son:

- *Consejo de Alta Dirección Pública.* Selecciona profesionales expertos para Comités de Selección, aprueba perfiles, designa a profesionales expertos en Comité de selección de procesos específicos.
- *DNSC.* Verifica requisitos habilitantes para postular. Coordina los procesos de reclutamiento y selección.
- *Ministerio, Subsecretaria o simil.* Designa a representante en Comité de Selección.
- *Director de Servicio:* Presenta perfil al CADP, designa a representante en Comité de Selección, selecciona a candidato de nómina o declara desierto el concurso.

- *Dirección de Presupuestos*: Define asignación de función crítica que determina total de remuneración del directivo.
- *Profesionales Expertos*: Profesionales externos seleccionados por CADP para representarlo en Comités de Selección, presiden el Comité de Selección.
- *Comité de Selección*: Integrado por un representante del jefe de Servicio Público para el que se debe seleccionar al directivo, un representante del ministro, un miembro de CADP o un representante elegido por éste del listado de profesionales expertos. Sus principales funciones son: evaluar el perfil enviado, revisar y analizar antecedentes curriculares, evaluar competencias e idoneidades según perfil, presentar nómina a director de servicio público, declarar desierto un concurso si corresponde (ausencia de candidatos idóneos, o vicio o ilegalidad del proceso).

4. Características de Centralización-Descentralización

Las definiciones normativas, procesos y controles son centralizados en la DNSC y el CADP. En el caso del 2º nivel participan actores de niveles descentralizados o desconcentrados en algunos de los procesos.

5. Principales Fases o Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección

5.1 1º Nivel

- Convocatoria:
 - ✓ Concurso público, abierto y de amplia difusión (diarios de circulación nacional, sitio web institucional, diario oficial). No se convoca en medios electrónico especializados en búsqueda de empleos.
 - ✓ Se informa de los atributos para el desempeño del cargo (ver punto 6.1); la descripción del cargo, incluyendo su identificación y propósito (misión, funciones estratégicas, desafíos); los antecedentes de la organización y entorno del cargo incluyendo aspectos tales como el contexto, los bienes y servicios de su responsabilidad, el equipo de trabajo, los clientes, el organigrama y la renta, y; las condiciones de desempeño del alto directivo.
- Proceso de búsqueda. Proceso realizado por parte de la empresa especializada, en forma complementaria a convocatoria, previa determinación del CADP. Aplicación de diferentes métodos por parte de la empresa.
- Acopio de antecedentes. Presentados a través de plataforma electrónica según convocatoria. Se han efectuado las siguientes observaciones²:
 - ✓ Restricciones y rigidez en términos de modificación de datos.

² Ver CDO(2014)

- ✓ No interactúa con correos personales de los postulantes para informar de avances del proceso.
- Análisis de admisibilidad.
- Selección de empresa externa especializada en búsqueda y selección.
- Evaluación de candidatos por empresa externa especializada, para elaboración de listado o nómina de pre-selección con 3 a 5 candidatos calificados como idóneos.
- Presentación al CADP de listado de pre-selección por parte de empresa externa, para revisión y elaboración de presentación de nómina a la autoridad. En caso de no presentarse candidatos idóneos (menos de 3), el consejo puede declarar desierto el concurso.
- Designación por parte de la autoridad presidencial. Elige a uno de la nómina de candidatos o la desestima debiéndose llamar a un nuevo concurso.
- Reclamación:
 - ✓ Presentación de reclamos dentro de los primeros 5 días a partir del cierre del proceso.
 - ✓ Revisión de reclamo, preparación de respuesta (acoge o desestima): dentro de los siguientes 10 días a partir de la presentación del reclamo.
 - ✓ Si se acoge se repite o anula el proceso.
 - ✓ Solo después de este proceso se puede recurrir a la Contraloría.
- Situaciones Especiales. Designación de Transitorios y Provisorios (T y P) hasta que se finalice el concurso, con plazo máximo de un año. Estos pueden postular, pero a través de Instructivo Presidencial se ha sugerido que la designación de un T y P se efectúa una vez finalizada la convocatoria, y que en el período entre que ocurre la vacancia y finaliza la convocatoria ejerza el cargo el subrogante legal.

5.2. 2º Nivel

- Convocatoria:
 - ✓ Concurso público, abierto y de amplia difusión (diarios de circulación nacional, sitio web institucional, diario oficial). No se convoca en medios electrónicos especializados en búsqueda de empleos.
 - ✓ Al igual que para el 1º nivel, se informa de la descripción del cargo, antecedentes de la organización y entorno del cargo y las condiciones de desempeño del alto directivo.
- Procesos de Búsqueda. Proceso de búsqueda por parte de la empresa especializada, en forma complementaria a convocatoria, previa determinación del CADP. Esta situación es menos frecuente en este nivel, pero cuando se recurre a empresa éstas aplican diferentes métodos de búsqueda.
- Acopio de Antecedentes: Presentados a través de plataforma electrónica, según convocatoria. Se han efectuado las siguientes observaciones³:

³ Ver CDO(2014)

- ✓ Restricciones y rigidez en términos de modificación de datos.
- ✓ No interactúa con correos personales de los postulantes para informar de avances del proceso.
- Análisis de Admisibilidad.
- Conformación de Comité de Selección.
- Evaluación de Candidatos. Comité de Selección evalúa para elaboración de listado o nómina de pre-selección, con 3 a 5 candidatos calificados como idóneos. En caso de no presentarse candidatos idóneos (menos de 3), el Comité puede declarar desierto el concurso.
- Designación por parte del Jefe del Servicio Público. Elige a uno de la nómina de candidatos presentada por el Comité de Selección, o desestima la nómina debiéndose llamar a un nuevo concurso.
- Reclamación. Igual proceso que para el 1º nivel.
- Situaciones Especiales. Designación de Transitorios y Provisorios (T y P) en igual condiciones que para el 1º nivel.

6. Perfil de Selección. Competencias y Evaluación

1.1 Competencias. Requisitos y Atributos

- Requisitos mínimos
 - ✓ Título profesional de al menos 8 semestres en universidad o instituto profesional de Estado o reconocido por éste.
 - ✓ Experiencia profesional de no menos de 5 años
- Definición de perfil: El perfil que presenta el ministro o director del Servicio Público (u órgano similar), según se trate de 1º o 2º nivel de ADP, debe considerar los atributos para el desempeño del cargo y los ponderados de éstos para la evaluación total. Los ponderadores varían dependiendo del nivel de ADP y de los organismos públicos. El perfil debe ser aprobado por el CADP o el Comité de Selección en el caso del 2º nivel y ser registrados. La DNSC dispone de un registro de perfiles para uso de los organismos si es necesario.
- Los atributos son los siguientes: visión estratégica, gestión y logro, relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimiento técnico (gestión, presupuesto, planificación, etc.).

1.2 Evaluación

1.2.1 1º Nivel

- Evaluación por parte de empresa especializada. La evaluación se efectúa a través de procesos de evaluación normados. La evaluación se expresa en puntajes e incluye:

- ✓ Revisión de antecedentes curriculares. Observación; baja homologación de criterios entre empresas⁴
- ✓ Verificación de antecedentes laborales
- ✓ Evaluación gerencial (entrevistas). Revisión de formación académica y trayectoria laboral, y atributos. Observación; pocos elementos distintivos entre 1º y 2º nivel, y baja estandarización de pautas y sistemas de puntuación que utilizan las empresas⁵.
- ✓ Evaluación psicolaboral. Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo, con énfasis en atributos del perfil. Corresponde a evaluación por competencias a través de entrevistas aplicando pruebas proyectivas (seleccionadas por la misma empresa). El uso de las pruebas es estandarizado (aplicación, tabulación y corrección). Se han efectuado las siguientes observaciones: el marco interpretativo que se utiliza no cuenta con valor predictivo, la estandarización de atributos no cuenta con niveles ni diccionario único por lo que las mediciones pueden no ser equivalentes entre empresas, además la estandarización no distingue entre niveles, y no incluye ajuste del candidato al ámbito público ni indagación sobre posiciones respecto de aspectos programáticas referidos al cargo⁶.
- Entrevista final: Entrevista por parte del CADP de los candidatos nominados por la empresa especializada. Se focaliza principalmente en motivación y conocimientos técnicos. Se han efectuado las siguientes observaciones⁷.
 - ✓ Entrevista no estandarizada, sin pautas para la conducción e indagación.
 - ✓ Tiene objetivos específicos
 - ✓ Tiene formato de reporte de resultados
 - ✓ Utiliza escala de notas, sin nivel mínimo para declarar desierto.
 - ✓ No incluye indagación sobre posiciones respecto de aspectos programáticos referidos al cargo

1.2.2 2º Nivel

Comité de Selección efectúa el proceso de evaluación. Si el CADP lo estima necesario se recurre a empresas externas. Se considera los mismos aspectos que en el caso del 1º nivel.

⁴ Ver CDO(2014).

⁵ Ver CDO(2014).

⁶ Ver CDO(2014)

⁷ Ver CDO(2014)

7. Representación e Inclusión

El proceso de selección prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes del mérito, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del cargo. Los postulantes participarán a través de procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones. No obstante

- La convocatoria y los procesos establecidos para la postulación no contemplan mecanismos inclusivos para personas con capacidades especiales.
- Las entrevistas gerenciales no presentan mecanismos para facilitar la participación de personas con necesidades especiales.

Bibliografía

- DNSC (2015). Sitio web
- CADP (2015), Ficha Perfil de Selección y Descripción de Cargo 2º Nivel.
- CDO Consulting Group (2014). Consultoría para Análisis del Sistema de Reclutamiento y Selección y de Experiencia Internacional Comparada. Informe Diagnóstico. 09 Junio 2014
- CADP (2014). Anteproyecto de Ley Destinado a Perfeccionar el SADP.
- Lafuente, M; Schuster, C; Rojas-Wettig, M (2013). Dinámicas, Condicionantes Políticas y Enfoques Viables de Reformas del Servicio Civil: Lecciones de América Latina. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Uruguay. 2013
- Longo, F (2013). Diez Años de Alta Dirección Pública en Chile. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Uruguay, 2013.
- Ley N° 19.882. Nuevo Trato Laboral

Capítulo II: Sistema de Alta Dirección Pública de Reino Unido 8

1. Antecedentes Generales

El modelo de servicio civil para la alta dirección (Senior Civil Service –SCS) en el Reino Unido se basa en el mérito, sin perjuicio de requerirse aprobación política para los niveles más altos. Se trata de un modelo basado en puestos de trabajo y no en carrera y es parte de la estructura del Servicio Civil (SC) que cubre a los funcionarios del gobierno central. Actualmente es dirigido por una Dirección de Servicio Civil creada en 1996 con un set único de regulaciones, no obstante que cada ministerio cuenta con un área de gestión de personas.

El SCS también incluye una Comisión del Servicio Civil (Civil Service Commission), como cuerpo independiente del Gobierno.

2. Cobertura

La alta dirección incluye 2 niveles de directivos del gobierno central⁹: El primer nivel incluye a los Secretarios Permanentes¹⁰ y Directores Generales¹¹ (38 Secretarios Permanentes, 150 Directores Generales), y el segundo nivel incluye a Directores y Subdirectores (680 Directores y 3700 Subdirectores). Tienen contratos de tipo indefinido por, al menos, 5 años.

3. Actores y Principales Funciones

- *Dirección de Servicio Civil*. Es un organismo centralizado que forma parte del Gabinete del Primer Ministro.
- *Secretario del Gabinete (Cabinet Secretary)*. Es el director del SC, representa al Primer Ministro. Es el más *senior* de los asesores de política del Primer Ministro, y su responsabilidad es proveer liderazgo profesional y corporativo a todo el SC. Es apoyado por los Secretarios Permanentes y la Junta de Gobernanza del Servicio Civil (*Civil Service Governance Boards*).

⁸ La elaboración de este capítulo se efectuó en base a la siguiente información: Civil Service Commission (2015), Civil Service Commission (2012), Civil Service (2014), Civil Services Human Resources (S/año), Civil Services Human Resources (2012), DNSC (2015). OECD (2011), OECD (2010), Kuperus, H and Rode, A (2008).

⁹ No considera al Parlamento ni gobiernos locales

¹⁰ Es el funcionario de más alto rango en un departamento. En los departamentos ministeriales apoya al ministro. También existen departamentos no ministeriales (casos en que la supervisión política es innecesaria o no corresponde. Ejemplo Food Estandar Agency es un Departamento independiente del Gobierno responsable de la higiene y seguridad de los alimentos.

¹¹ Director General es el jefe de una agencia ejecutiva de un departamento, el que tiene directores y subdirectores para diferentes áreas.

- *Secretario Permanente*: Es el funcionarios de más alto rango en un departamento. Apoya al ministro o jefe del departamento y es responsable ante el Director del Servicio Civil/ Secretario del Gabinete de la gestión cotidiana del departamentos y de los funcionarios. También informa al Parlamento de las acciones y el desempeño de la organización.
- *Comisión del Servicio Civil (Civil Service Commission)*. Cuerpo independiente del Gobierno, establecido legalmente, no son funcionarios públicos sino comisionados nombrados por la Reina a quién reportan. Regula el reclutamiento del SC velando por que el proceso de selección de los altos directivos públicos sea meritocrático, abierto y competitivo. También promueve los valores del SC: honestidad, integridad, objetividad e imparcialidad y recibe las quejas fundadas de no cumplimiento de las normas del Código del Servicio Civil (ver Recuadro N° 2.1).

Recuadro N°2.1
Comisión de Servicio Civil. Reino Unido

Sus integrantes son reclutados según mérito, mediante concursos públicos, abiertos y justos, y nombrados por Su Majestad la Reina. Presentan diferentes carreras e intereses, y experiencias de los sectores público, privado y voluntariado, y una perspectiva clara e independiente. Actualmente la comisión está integrada por 10 miembros.

Tiene el objetivo de apoyar para que el Servicio Civil sea altamente eficiente y eficaz en línea con la convicción de que el país está mejor servido por una Administración Pública que recluta y desarrolla el mejor y más variado talento, libre de patronazgo personal y político, y es fiel a sus valores fundamentales de imparcialidad, objetividad, integridad y honestidad, según el código de la administración pública.

La comisión tiene las siguientes dos funciones principales¹²:

- La defensa del principio de selección y nombramientos sobre la base del mérito, en una competencia justa y abierta.
- Conocer de las quejas planteadas por los funcionarios públicos en el marco del Código del Servicio Civil, código de ética que forma parte de los términos y condiciones de cada funcionario, y; trabajar con los departamentos para ayudarles a promover el Código y los valores fundamentales del Servicio Civil.

Una Secretaría apoya a la Comisión en el cumplimiento de sus obligaciones legales. La Secretaría está encabezada por el presidente ejecutivo de la Comisión. Además del personal de apoyo central, la Secretaría está organizada en cuatro equipos, cada uno vinculado a un conjunto de departamentos/ministerios, y otorgan asesoramiento al personal de recursos humanos y otras personas involucradas en materia de contratación o asuntos del Código.

Fuente: Civil Service Commission web site

¹² Como se detalla en la Reforma Constitucional y la Ley de Gobierno 2010. Esta ley también estableció a la Comisión de Servicio Civil como persona jurídica.

- *Junta de Gobernanza del Servicio Civil (Civil Service Governance Boards)*. Compuesta por Secretarios Permanentes. Es dirigida por el Director del SC (Secretario del Gabinete) y le dan apoyo, en particular en relación con lineamientos para el Servicio Civil en liderazgo estratégico y de gestión del talento. Deben considerar los asuntos de importancia para todos los departamentos¹³. Comprende:
 - ✓ *Alto Comité de Liderazgo (Senior Leadership Committee -SLC)*. 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, y son los encargados de apoyar los procesos de nombramiento de los Secretarios Permanentes. Lidera la gestión de talento directivo en el SCS, en conjunto con el *Talent Review Board*, y con el apoyo del *Cabinet Office* (ver recuadros N°2.2 y 2.3). Efectúa recomendación al Director del SCS. Tratándose de los cargos más altos recomienda candidatos, los que son visados por el Primer Ministro. Su trabajo se apoya en evaluaciones rigurosas del desempeño y del potencial de Directores Generales y Directores.
 - ✓ *Junta de Revisión de Talento (Talent Review Board – TRB)*. Presidido por un Secretario Permanente y compuesto por 10 Directores Generales, está a cargo de planear la sucesión y administrar talento a nivel de Directores y Subdirectores. Lidera la gestión de talento directivo junto con el *Senior Leadership Committee* y con el apoyo del *Cabinet Office*. Su rol es apoyar al SLC en el desarrollo de planes de sucesión corporativa y de administración del talento para el SC mediante la identificación de los directores más talentosos y para asegurar una aproximación corporativa a su desarrollo personal y de carrera.

Recuadro N° 2.2
Programas de Desarrollo de Liderazgo. Reino Unido

Los programas de desarrollo de liderazgo brindan habilidades y confianza para ser más eficaces. Se ha trabajado con escuelas superiores de negocios, líderes de opinión, y ejecutivos de alto nivel para crear una oferta de alta calidad. El programa tiene la responsabilidad de garantizar una Función Pública de clase mundial en liderar y gestionar el cambio, la provisión de servicios y los proyectos digitales.

Fuente: Civil Service (2014). Leadership Development. Summer 2014.

¹³ La Junta se estableció en 2007. Se organiza en sub-grupos los que desarrollan políticas y propuestas. Se reúne mensualmente. Agendas, documentos y actas de las reuniones se envían a todos los secretarios permanentes de los departamentos.

Recuadro N° 2.3
La Estrategia de Gestión del Talento. Reino Unido

La Estrategia de Gestión del Talento considera los siguientes focos:

- Fortalecer las evaluaciones de talento, generando una comprensión compartida sobre la gestión del talento y el lenguaje para describirlo.
- 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
- Reconocer la necesidad de mover directivos de un cargo a otro por el bien corporativo, e implementar clara gobernanza para apoyar la estrategia

Fuente: DNSC (2015)

- *Recursos Humanos (RRHH) del SC en el nivel central.* Es dirigida por un director. Su carácter es estratégico y no de toma de decisiones. Su función es gestionar el ciclo de recursos humanos del primer y segundo nivel, y de la prospección del talento directivo. 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/ministerios, los que deben aplicar los lineamientos del nivel central y de 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.
- *Panel.* En el caso de los SCS de 2º nivel, define y aplica las actividades de selección: evaluación -entrevistas, tests, presentaciones de los candidatos-, las que dependen también de las características específicas del puesto. El ministro se involucra en la composición del panel. Cabe recordar que los candidatos de 1º nivel los presenta el Alto Comité de Liderazgo (SLC) al Director del Servicio Civil.
- *Grupo de capacidades del Servicio Civil (Civil Service Capability Group):* Su objetivo es fortalecer la efectividad de la organización del Servicio Civil, de sus líderes y funcionarios, para responder a las prioridades de gobierno y mejorar los servicios públicos¹⁴.

¹⁴ Tiene como propósitos: apoyar a los departamentos/ministerios a elevar las capacidades para lograr sus objetivos estratégicos: promover las capacidades y efectividad de los recursos humanos, promover la diversidad del Servicio Civil, etc. Más antecedentes ver OECD (2010), pp 265.

- *Cuerpo de Revisión de Salarios de Nivel Superior (Senior Salaries Review Body- SSRB)*. Cuerpo público no departamental del gobierno¹⁵, designado por el Primer Ministro, cuyo fin es proveer consejo independiente al Primer Ministro y a otras autoridades del Estado sobre las remuneraciones de SCS, de los jueces, de altos oficiales de las FFAA, y de otras personas que detentan cargos públicos¹⁶. Efectúa una revisión del esquema de salarios y propone remuneraciones considerando dos componentes: un salario base y uno asociado a desempeño¹⁷. reporta anualmente para los funcionarios y cada 3 años para los puestos políticos.
- *Secretaría Permanente del Comité de Remuneraciones (Permanent Secretary Remuneration Committee - PSRC)*. Los miembros son el presidente de los Directores no Ejecutivos (Non Executive Directors, NED); 2 NED de departamentos gubernamentales; el Secretario del Gabinete; el Secretario Permanente 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.
- *Oficina del Tesoro*. Tiene la responsabilidad de establecer la política de pagos del sector público. Incluye definir los parámetros de remuneraciones para cada año, de modo de asegurar que éstas sean consistentes con los objetivos gubernamentales.
- *Primer Ministro*. Aprueba los nombramientos de los Secretarios Permanentes y de los Directores Generales y del Director del Servicio Civil¹⁸. Tiene autoridad delegada para aprobar nombramientos de Secretarios Permanente y Directores Generales en Gales y Escocia
- *Ministros*. Se involucran en varias etapas a través del proceso de nombramiento de los Secretarios Permanentes y Directores Generales. Por ejemplo, se les consulta sobre la descripción de cargo, la composición del panel, y pueden requerir que dicho panel evalúe competencias y áreas particulares durante la entrevista.
- *Head hunting* o empresas especializadas en búsqueda. Se utilizan cuando son requeridas.

4. Características de Centralización-Descentralización

El Servicio Civil en su carácter centralizado ha desarrollado lineamientos comunes respecto de la gestión del proceso de reclutamiento y selección, gestión del talento, determinación de remuneraciones y otros aspectos de la gestión de los recursos humanos para ser aplicados en forma descentralizada por cada uno de los departamentos, bajo su supervisión. El proceso de

¹⁵ Establecida en 1971

¹⁶ 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*

¹⁷ Como antecedente se señala que existen amplias brechas salariales con el sector privado, en el caso de los Secretarios Permanentes, un nivel equivalente en el sector privado recibe un salario hasta 6 veces.

¹⁸ Tras una modificación a los Principios de Reclutamiento hecha en 2014, ahora el Primer Ministro puede elegir entre los candidatos nominados. Según el material revisado para esta consultoría esta política y aun no se ha implementado.

reclutamiento y selección es centralizado respecto de Secretarios Permanentes y Directores Generales y descentralizado en los departamentos respecto de Directores y Subdirectores.

5. Principales Fases o Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección

- Convocatoria: Principales aspectos¹⁹
 - ✓ Concursos públicos abiertos, con énfasis en concursos internos²⁰. Concursos externos solo en aquellos casos en que no se encuentren candidatos dentro del SC²¹
 - ✓ Difusión. Se informa de las funciones del cargo, las competencias generales²², la remuneración referencial, el plazo del concurso, forma de acreditar requisitos, etc.
 - ✓ Cada vez que hay un concurso en el cual se opta por realizar búsqueda a través de *head hunting* se publica el cargo *on line* y las empresas especializadas postulan señalando su experiencia²³.
- Reclutamiento: Principales Aspectos
 - ✓ Reclutamiento interno y externo, éste último sólo en aquellos casos en que no se encuentren candidatos dentro del Servicio Civil.

¹⁹ Como antecedente cabe señalar que la renuncia de los SCS es muy baja, alcanza a 2,9% al año y la tasa de reemplazo oscila entre el 10 y el 15%. En particular la naturaleza única del rol de los Secretarios Permanentes se ha traducido en una tasa de rotación relativamente alta. La actual tasa de rotación es de 15,8%

²⁰ En OECD (2009), pp 112 se señala que en “.....Finlandia, Holanda, Nueva Zelanda, Suecia, Suiza, y Reino Unido, todos los puestos gerenciales están abiertos a la contratación externa, y los candidatos se postulan directamente a un puesto específico...”.

²¹ Antecedentes generales. 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.

²² Las competencias son generalmente definidas como la combinación de conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para un buen desempeño en un determinado puesto de trabajo; por lo general son identificadas y validadas a través de la observación y el análisis. El aspecto del comportamiento es crucial; por ejemplo, la comunicación, el trabajo en equipo, la flexibilidad y las capacidades interpersonales tienen mucho que ver con cómo funcionan las personas. Una definición de gestión por competencias es “*La gestión por competencias o basada en competencias implica la identificación de las competencias que distingue un alto desempeño de desempeños promedios de los trabajadores en todas las áreas de actividad de la organización, construyendo un marco y utilizándolo como base para el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, recompensas y otros aspectos de la gestión de los empleados....*” Más antecedentes ver OECD (2011).

²³ 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 propio Servicio Civil detecta candidatos y los convoca a participar. Para esto se dispone de un conjunto de instancias institucionales, programas e iniciativas para generar y detectar talentos para el SCS (ver Recuadros N° 2.2 y 2.3).
- ✓ Tratándose de los cargos más altos: el *Senior Leadership Committee* da recomendación al Director del SC.
- ✓ La tasa de postulaciones alcanza a un promedio de 10 a 15 candidatos por puesto.
- ✓ 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.

Recuadro N 2.4

El Desarrollo de los Futuros Líderes de la Función Pública. Reino Unido

El Civil Service High Potential Stream (CSHPS) es fundamental en la estrategia de desarrollo del talento. Establece una vía a través de la cual los candidatos internos pueden desarrollar sus capacidades y habilidades para ser futuros Directores Generales y Secretarios Permanentes. Se efectúa mediante el apoyo a quienes están en el 7 grado en adelante y tienen el potencial de ir más lejos y más rápido que sus pares en el logro de sus objetivos.

El CSHPS busca apoyar a los funcionarios con mayor potencial y espera que los altos directivos inviertan tiempo en el desarrollo de los futuros líderes de la Función Pública.

Los participantes tienen acceso a programas para acelerar su desarrollo a través de módulos, tutorías, creación de redes, comisión de servicio fuera de la Función Pública, etc. Algunos programas son los siguientes:

- Programa de Futuros Líderes (Future Leaders' Scheme -FLS). Está dirigido a funcionarios de grados 6 y 7, talentosos y con alto potencial para llegar a la Alta Función Pública (Senior Civil Service - SCS) en tres años. El énfasis es el desarrollo a través del aprendizaje experiencial apoyado por el aprendizaje formal a través de una serie de módulos básicos.
- Programa para Altos Líderes (Senior Leaders' Scheme –SLS). Tiene su foco en el desarrollo del talento de potenciales altos directores adjuntos para desempeñar roles claves, proporcionando el aprendizaje y desarrollo de liderazgo a través de talleres, retos organizacionales, exposición a diferentes sectores, y la construcción de redes de liderazgo.
- Programa de Desarrollo de Potenciales Altos Directivos (High Potential Development Scheme -HPDS). Tiene como objetivos apoyar y acelerar el desarrollo de futuros líderes para Director General y roles directivos más complejos. Incluye apoyos para desarrollar los comportamientos y habilidades que mejoren su liderazgo y capacidad estratégica.

Fuente: Civil Services Human Resources (s/año). Developing Future Leaders of the Civil Service. High Potential Stream. A Talent Development Approach for the Civil Service.

- Selección y nombramiento. Principales Aspectos:
 - ✓ Según el perfil definido para el tipo de cargo, definición en la que participa el ministro, los candidatos remiten su CV y un reporte de dos páginas en el que se describe la forma en que responden al perfil.
 - ✓ Se incorpora una exposición respecto de la manera en la que se responde al perfil, lo que genera una autoselección.
 - ✓ El proceso del 1º nivel considera que The Senior Leadership Committee (SLC), the First Civil Service Commissioner, un miembro del sector privado, y otro del sector público dan recomendaciones al Director del SC/ Secretario del Gabinete para su presentación al Primer Ministro. Los comisionados de la Comisión de Servicio Civil participan directamente en los procesos de selección²⁴.
 - ✓ El *Senior Leadership Committee* gobierna el proceso de nombramiento de los Secretarios Permanentes y para ello aplica el Protocolo de Nombramientos del SCS, publicado por el propio *Senior Leadership Committee* y por el *Civil Service Commission*, 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. Este protocolo se encuentra normado.
 - ✓ El Primer Ministro aprueba los nombramientos de los Secretarios Permanentes, y de los Directores Generales, y el Director del Servicio Civil tiene autoridad delegada para aprobar nombramientos de las mismas posiciones en Gales y Escocia. La participación del Primer Ministro representa un ligero grado de criterio político.
 - ✓ En el 2º nivel el proceso de selección y nombramiento es efectuado en los departamentos o en las agencias²⁵, a través de concursos competitivos supervisados por los comisionados de la Comisión de Servicio Civil, quienes también pueden ser invitados a formar parte del proceso de selección.
 - ✓ El proceso es regulado por los Principios de Reclutamiento de la Reforma Constitucional y Acta de Gobierno²⁶, la que establece la interpretación legal del principio de selección por mérito sobre la base de una competencia justa y abierta.

²⁴ Los comisionados toman parte directamente en el procedimiento de selección de alrededor de 160 puestos de los 2 más altos niveles.

²⁵ Los ministros o jefes de departamentos pueden necesitar dar la aprobación final. Si están interesados deben estar de acuerdo en los términos de la convocatoria. Más antecedentes ver *Civil Service Commission* (2012).

²⁶ *Constitutional Reform and Governance Act* (2010).

- ✓ La *Civil Service Commission* efectúa auditorías de las políticas y prácticas de los departamentos y agencias respecto del cumplimiento con los requerimientos de las designaciones²⁷.
- Reclamación: Se apela a la Comisión de Servicio Civil la que opera en el marco del Código del Servicio Civil.

6. Perfil de Selección. Competencias y Evaluación

1.1 Competencias: Principales Aspectos

- Se han desarrollado, centralmente, marcos de competencias generales para los altos directivos de la totalidad del Servicio Civil. Los marcos de competencias incluyen gestión de valores²⁸.
- Se prioriza ciertas competencias genéricas habilitantes para el ejercicio de diversos roles. Los altos directivos públicos tienen que ser capaces de demostrar competencias en cuatro áreas: liderazgo, habilidades centrales o claves, experiencia profesional relacionada con el trabajo, experiencia amplia o general (en más de una carrera) Las habilidades y experiencias consideran gestión de personas; gestión financiera; gestión de planificación y proyectos, y análisis y uso de la evidencia.
- En cuanto a la importancia de poseer conocimientos técnicos específicos, se considera que éstos no siempre son necesarios. La profundidad del conocimiento es valiosa, pero como los puestos son para niveles superiores la amplitud de la experiencia se convierte en crucial, pudiendo provenir desde dentro del servicio o desde otros sectores.
- En el Reino Unido hay un perfil de competencias definido centralmente para el SCS

1.2 Evaluación

La evaluación se realiza en base a parámetros definidos en el perfil. Las especificidades dependen de la posición y de la decisión de la comisión o del panel evaluador. Se elabora un reporte que da cuenta de las fortalezas del candidato, y que subraya algunos aspectos críticos o debilidades a fin de indagarlas en mayor profundidad durante la entrevista. El proceso de evaluación puede incluir entrevistas, test psicométricos, presentaciones del candidato, etc.

Respecto de las entrevistas, se destacan los siguientes aspectos:

²⁷ Civil Service Commission (2012).

²⁸ El Reino Unido fue uno de los primeros en introducir la gestión por competencias. Se han utilizado durante varias décadas. Ver OECD(2011). *The Government Shift to Competency Management*

- Se utilizan entrevistas semi estructuradas. Se parte siempre con la misma pregunta y luego van divergiendo según la respuesta entregada por el entrevistado. Se trata de estandarizar lo más posible las entrevistas de modo que sea más fácil efectuar las comparaciones entre los candidatos.
- Duran alrededor de 45 minutos. Se estima que deberían ser más extensas a fin de permitir que cada candidato inicie su entrevista con una presentación. Se estaría tendiendo a profundizar el rol de la entrevista en el proceso de evaluación.
- El ministro o autoridad superior pueden requerir que se evalúen competencias y áreas particulares durante la entrevista.

7. Representación e Inclusión

- El Servicio Civil británico resguarda la política de acceso igualitario a los cargos públicos
- Existe un plan de acción para incrementar el número de mujeres en cargos directivos. Este establece que las nóminas incluyan al menos a una mujer y si ello no fuera posible, debido a que sigue primando el mérito, debe fundamentarse tal hecho. Además se establece que los Comités de Selección se conformen con igual número de hombres y mujeres o con, al menos, una mujer entre sus integrantes.
- El Servicio Civil tiene un microsite en la website del SC dedicado a la diversidad (Diversity – What Works) y ha creado varias redes para abordar temas de las personas e instituciones en relación a la diversidad.
- La iniciativa Promoting Equality, Valuing Diversity – A Strategy for the Civil Service se inició en julio de 2008. Establece compromisos sobre áreas claves para alcanzar un cambio cultural a través del SC. La estrategia incluye metas de representación para las mujeres en el SC para ser alcanzadas en 2013; mujeres en SCS: 30%. Para esto se creó la red Senior Women’s Network en 2008 con el objetivo de incrementar el número de mujeres en el SCS. En particular la red apunta a intercambiar ideas sobre varios temas y proveer apoyo entre ellas, etc.
- No existen medidas especiales respecto de minorías étnicas²⁹ y personas con capacidades especiales

8. Principales Brechas o Diferencias Relevantes para Chile Respecto del Sistema de Reino Unido

A continuación se presentan las principales brechas o diferencias relevantes para Chile en base a la revisión del Senior Civil Service de Reino Unido. Algunas están fuera del actual

²⁹ Las minorías raciales siguen estando subrepresentadas.

marco legal de Chile, pero se presentan como líneas o ejes generales para su análisis y discusión.

- La posición de Secretario Permanente en los ministerios/departamentos es una posición homóloga a los Subsecretarios, y forma parte del SCS. Como tal se rige por los procedimientos de reclutamiento y selección según los principios de mérito en base a una competencia justa y abierta, aún cuando opera una forma de criterio político en el nombramiento por parte del Primer Ministro.
- Énfasis en concursos internos, en el marco de una institucionalidad, programas y prácticas formales de identificación y gestión del talento, para la sucesión.
- Grado importante de descentralización de los procesos para el 2º nivel en los departamentos/ministerios y agencias, incluyendo a directores y subdirectores de éstas (no el director general que corresponde 1º nivel). Directores y subdirectores al interior de una agencia son designados por el jefe del departamento o jefe de la agencia.
- En el proceso de reclutamiento y selección del 1º nivel participa un miembro del sector privado y otro del sector público en la Comisión de Servicio Civil, instancia que recomienda al Director del Servicio Civil/Primer Ministro. En el segundo nivel los procesos son realizados directamente por los departamentos/ministerios y agencias, administrados por las oficinas de recursos humanos, y sólo supervisados por la Comisión de Servicio Civil.
- .Respecto del perfil, las habilidades y experiencias consideran áreas tales como gestión de personas; gestión financiera; gestión de planificación y proyectos, y análisis y uso de la evidencia. Existe un desarrollo importante de marcos de competencias definidos en el nivel central.
- Se utilizan entrevistas semi estructuradas, con el objeto de estandarizar lo más posible las entrevistas y así sea más fácil efectuar las comparaciones.
- La evaluación incluye un reporte de dos páginas en el que el candidato describe la forma en que responde al perfil. Además la entrevista se inicia con una presentación respecto de ésta respuesta, exigencia que genera una autoselección previa.
- En relación a representatividad e inclusión, cada nómina debe incluir al menos a una mujer y si ello no fuera posible, debido a que sigue primando el mérito, debe fundamentarse tal hecho; los comités de selección deben conformarse con igual número de hombres y mujeres o con, al menos, una mujer entre sus integrantes, y; existen iniciativas específicas: websites dedicado a la diversidad que incluyen creación de redes y metas de representación en el Servicio Civil.

Cuadro 1.1
Comparación Reino Unido y Chile

	Reino Unido	Chile	Brecha o Diferencias Relevantes
Aspectos Generales			
Cobertura	<p>2 niveles de directivos del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1º nivel: Secretarios Permanentes y Directores Generales (agencias) • 2º nivel: Directores y Subdirectores (agencias) 	<p>2 niveles de directivos del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1º nivel: Directores de servicios • 2º nivel: subdirectores y otras posiciones similares en otros organismos públicos. 	El Secretario Permanente de los departamentos/ ministerios, posición homóloga a los Subsecretarios, forma parte del SCS
Centralización/ Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas, reclutamiento y selección, y supervisión, centralizados en el SC-Cabinet Office, la Comisión de Servicio Civil y otras instituciones o instancias centrales • Lineamientos comunes respecto de gestión del talento centralizados en Junta de Gobernanza del Servicio Civil (Civil Service Governance Boards) • 1º nivel. Proceso de reclutamiento y selección centralizado en el Servicio Civil y la Comisión de Servicio Civil • 2º nivel. Procesos de selección y reclutamiento, y de gestión del talento, aplicados en forma descentralizada por cada uno de los departamentos y agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas del reclutamiento y selección, conducción y supervisión centralizados en la DNSC y el Consejo • 2º nivel. Proceso de reclutamiento y selección aplicados con participación de ministerios y organismos, conjuntamente con representantes del Consejo. 	Aplicación de los procesos para el 2º niveles, descentralizado en departamentos/ministerios y agencias

Modelo de Reclutamiento y Selección

Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Concursos públicos abiertos, con énfasis en concursos internos. • Concursos externos sólo en aquellos casos en que no se encuentren candidatos dentro del SC • Se informa de las funciones del cargo, las competencias generales, la remuneración referencial, el plazo del concurso, forma de acreditar requisitos. • Cada vez que se opta por realizar búsqueda a través de <i>head hunting</i> se publica el cargo <i>on line</i> y las empresas especializadas postulan señalando su experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso público, abiertos y de amplia difusión (diarios de circulación nacional, sitio web institucional, diario oficial). • Se informa de los atributos para el desempeño del cargo; la descripción del cargo; los antecedentes de la organización y entorno del cargo, y; las condiciones de desempeño del alto directivo • Proceso de búsqueda por parte de la empresa especializada, seleccionada previamente por el CADP. 	Enfasis en concursos internos vinculados a prácticas formales de identificación y gestión del talento
Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> • El Servicio Civil detecta candidatos en los departamentos y los convoca a participar. • Se dispone de un conjunto de instancias institucionales, programas y prácticas para detectar y gestionar el talento para la ADP • En los cargos del primer nivel (SP y DG): el <i>Senior Leadership Committee /SLC</i> identifica y recomienda talentos al Director del SC. • En el caso del segundo nivel el Talent Review Board en conjunto con el SLC identifica y recomienda talentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de antecedentes presentados a través de plataforma electrónica, según convocatoria • Análisis de admisibilidad • Selección de empresa externa especializada en búsqueda y selección 	Institucionalidad , programas y prácticas formales de identificación y gestión del talento, para la sucesión
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel el Senior Leadership Comitte (SLC), un miembro del sector privado, otro del sector público y el First Civil Service Comissioner (SP) o un 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel selección: <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por empresa externa 	<ul style="list-style-type: none"> • En el 1º nivel participa un miembro del sector privado y del sector público en el comité que

	<p>comisionado (DG), dan recomendaciones al Director del SC/ Secretario del Gabinete para su presentación al primer ministro. Los comisionados de CSC participan directamente en los procesos de selección.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el 2º nivel el proceso se efectúa en los departamentos y agencias a través de concurso competitivos administrados por las oficinas de Recursos Humanos y supervisados por la CSC. 	<p>especializada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de nomina al Consejo, para revisión previa a presentación de nomina final a Presidente/a. Para el 2º nivel <ul style="list-style-type: none"> ○ Selección y elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por parte del Comité de Selección. 	<p>recomienda al Director del SC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2º nivel participan los departamentos/ministerios y agencias administrados por las oficinas de recursos humanos, y sólo supervisados por la CSC
Designación o Nombramiento	<ul style="list-style-type: none"> • El Primer Ministro aprueba los nombramientos del primer nivel (SP y DG). Esto representa un ligero grado de criterio político. • El ministro o jefe de departamento o agencia aprueba los nombramientos del segundo nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> • El presidente/a aprueba los nombramientos de 1º nivel • Jefe de Servicio aprueba nombramiento de 2º nivel 	Directores y subdirectores al interior de una agencia son designados por el jefe del departamento o jefe de agencia.
Reclamación o Apelación	Se apela a la Comisión de Servicio Civil, la que opera en el marco del Código de Servicio Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de reclamos dentro de los primeros 5 días a partir de cierre del proceso • Revisión de reclamo, preparación de respuesta dentro de los siguientes 10 días a partir de la presentación del reclamo. • Anulación del proceso requiere aprobación de 3 de los 4 consejeros • Solo después de este proceso se puede recurrir a la Contraloría 	

Perfil de Selección: competencias y metodologías de evaluación			
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel se consulta al ministro respecto de la descripción de cargo • Existen marcos de competencia generales, habilitantes para el ejercicio de diversos roles, definidos centralmente. • Competencias en cuatro áreas: liderazgo, habilidades centrales o claves, experiencia profesional relacionada con el trabajo, experiencia amplia o general (en más de una carrera). • Las habilidades y experiencias consideran gestión de personas; gestión financiera; gestión de planificación y proyectos, y análisis y uso de la evidencia. • Se considera que poseer conocimientos técnicos específicos no siempre es necesarios. La amplitud de la experiencia es crucial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen perfiles que contienen los atributos (competencias y aptitudes que requiere el cargo, deben ser aprobado por el CADP o el Comité de selección para el segundo nivel. • Los atributos tienen ponderadores, los que varían dependiendo del nivel y los organismos públicos. • Los atributos son los siguientes: Visión estratégica, Gestión y logro, Relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimiento técnico (gestión, presupuesto, planificación, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las habilidades y experiencias consideran áreas tales como gestión de personas; gestión financiera; gestión de planificación y proyectos, y análisis y uso de la evidencia. • Desarrollo importante de marcos de competencia
Metodología de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúa el CV y un reporte de dos páginas presentado por el candidato en el que se describe la forma en que responde al perfil. • Se elabora un reporte que da cuenta de las fortalezas del candidato, y subraya aspectos críticos o debilidades a fin de indagarlas en mayor profundidad durante la entrevista. • El proceso puede incluir además test psicométricos. • Se utilizan entrevistas semi estructuradas. Se trata de estandarizar lo más posible las entrevistas de modo que sea más 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel. Evaluación por parte de empresa especializada: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de antecedentes curriculares; formación académica y trayectoria laboral ✓ Entrevista para evaluación gerencial, competencias; capacidades de gestión, motivaciones específicas, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Entrevistas para evaluación psicolaboral. Corresponde a evaluación por competencias; Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluye reporte de dos páginas en el que el candidato describe la forma en que responden al perfil. • Se utilizan entrevistas semi estructuradas. Se trata de estandarizar lo más posible las entrevistas de modo que sea más fácil efectuar las comparaciones • La entrevista se inicia

	<p>fácil efectuar las comparaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duran alrededor de 45 minutos. Cada candidato inicia su entrevista con una presentación respecto de la manera en la que se responde al perfil, lo que genera una autoselección. Se está enfatizando el rol de la entrevista en el proceso de evaluación. • El ministro pueden requerir que se evalúe competencias y áreas particulares durante la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicación de pruebas proyectivas, cuya selección es decisión de la empresa. El uso de las pruebas es estandarizado (aplicación, tabulación y corrección). ✓ Verificación de antecedentes laborales ✓ Entrevista final: Entrevista por el CADP de candidatos nominados por la empresa especializada, se focaliza principalmente en motivación y conocimientos técnicos. • Para el 2º nivel Comité de Selección efectúa procesos de evaluación. ✓ Revisión de antecedentes curriculares ✓ Entrevista para evaluación gerencial: Capacidades de gestión, motivaciones específicas, competencias, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Evaluación psicolaboral: Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo, con énfasis en atributos del perfil. ✓ Verificación de antecedentes laborales 	<p>con una presentación respecto de la manera en la que se responde al perfil, lo que genera una autoselección</p>
Casos especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto de transitorios o provisionales, no se percibe como tema relevante, dada la política de identificación de talento para la sucesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de Transitorios y Permanentes hasta que se finalice el concurso, con plazo máximo de un año. • Pueden postular, pero a través de Instructivo Presidencial se ha sugerido que dicha designación se efectúa una vez finalizada la convocatoria. 	<p>Política de identificación y desarrollo de talento para responder al requisito de merito y facilitar la sucesión.</p>
Representatividad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Se resguarda la política de acceso igualitario a los cargos públicos • Existe plan de acción para incrementar el número de mujeres en cargos directivos. Cada 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada nómina debe incluir al menos a una mujer y si ello no fuera posible, debido a que sigue primando

	<p>nóminas debe incluir al menos a una mujer y si ello no fuera posible, debido a que sigue primando el mérito, debe fundamentarse tal hecho,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los comités de selección deben conformarse con igual número de hombres y mujeres o con, al menos, una mujer entre sus integrantes. • El Servicio Civil tiene un microsite en la website dedicado a la diversidad (Diversity – What Works) y ha creado varias redes para abordar el tema. . • La iniciativa Promoting Equality, Valuing Diversity – A Strategy for the CS establece compromisos sobre áreas claves para alcanzar un cambio cultural. La estrategia incluye metas de representación para las mujeres. Para esto se creó la red Senior Women’s Network con el objetivo de incrementar el número de mujeres en el SCS. • No existen medidas especiales respecto de minorías étnicas y personas con capacidades especiales 	<p>del mérito, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los postulantes participarán a través de procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones. No obstante <ul style="list-style-type: none"> ✓ La convocatoria no contempla mecanismos inclusivos para personas con capacidades especiales. ✓ Los procesos establecidos para la postulación tampoco ✓ Las entrevistas gerenciales no presentan mecanismos para facilitar la participación de personas con necesidades especiales. 	<p>el mérito, debe fundamentarse tal hecho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los comités de selección deben conformarse con igual número de hombres y mujeres o con, al menos, una mujer entre sus integrantes • Existe iniciativas específicas: website dedicado a la diversidad que incluyen creación de redes y metas de representación en el SC
--	--	---	--

Bibliografía

- Civil Service Commission (2015). Web site
- Civil Service Commission (2012). Recruitment Principles. April 2012.
- Civil Service (2014). Leadership Development. Summer 2014
- Civil Services Human Resources (s/año). Developing Future Leaders of the Civil Service. High Potential Stream. A Talent Development Approach for the Civil Service.
- Civil Services Human Resources (S/año). Executive Summary Civil Service High Potential Stream. A Talent Strategy for the Civil Service 2013/14 – 2016/17
- Civil Services Human Resources (2012) Managing Poor Performance Policy Procedures for the Senior Civil Service. Cabinet Office. April 2012
- DNSC (2015). Informe Proyecto de Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Viaje de estudios del Consejo de Alta Dirección Pública
- OECD (2011), "The government shift to competency management", in Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Learner and More Equitable Workforce, OECD (2010). Reviews of Human Resource Management in Government. Brazil. Federal Government (executive branch). 2010
- OECD Publishing.
- Kuperus, H and Rode, A (2008). Public Managers in Europe. Management and Working Conditions of The Senior Civil Servant in Europe Union Member States. European Institute of Public Administration. 2008

Capítulo III. Sistema de Alta Dirección Pública de Canadá

1. Antecedentes Generales

En el Servicio Público Federal de Canadá los ministros son apoyados por un viceministro (deputy minister-DM) y un cuerpo de profesionales permanente y no político³⁰. El viceministro es el equivalente a los Secretario Permanente del Reino Unido, es el nivel más alto y no significa asociación política³¹. Es una posición homóloga a los Subsecretarios en Chile.

La Ley de Servicio Público de Empleo (PEAS) otorga a la Comisión de Servicio Público (Public Service Commission – PSC), la autoridad para hacer designaciones y para delegar esta autoridad a otros niveles. El PSC es el custodio de los valores que ordenan el servicio civil: la justicia, la transparencia, el acceso, y la representatividad (ver recuadro N° 3.1).

Recuadro N° 3.1 Valores del Servicio Público. Canadá

Justicia

- Las decisiones se toman de manera objetiva y libre de influencia política o favoritismo personal; políticas y prácticas reflejan el trato justo de las personas.
- Las personas tienen derecho a ser evaluadas en el idioma oficial (s) de su elección en un proceso de designación.

Transparencia

- Información sobre estrategias, decisiones, políticas y prácticas se comunica de una manera abierta y oportuna.

Acceso

- Las personas de todo el país tienen una oportunidad razonable para postular y para hacerlo en el idioma oficial (s) de su elección, y para ser considerado para un empleo en el servicio público.

Representatividad

- Los procesos de selección se llevan a cabo sin prejuicios y no crean barreras sistémicas para ayudar a lograr un servicio público que refleje la población canadiense.

³⁰ Mas antecedentes ver Barrados, M (2005)

³¹ Los Viceministros (Deputy Ministers, DMs) es la categoría de más alto rango en la administración pública canadiense. El Viceministro es diferente de todos los otros ejecutivos en el Servicio Público de Canadá. Todos los otros ejecutivos de servicio público son designados por la Comisión de Servicio Público (CSC) a través de un proceso competitivo. Los Viceministros en cambio son nombrados por el Primer Ministro, con la asesoría del Jefe del Servicio Público, con muy poca participación política partidista.

¹ Fuente: Web site Public Service Commission of Canada. Public Service Commission Appointment Policy

El sistema del gobierno federal canadiense es un "sistema basado en la posición". Es decir, el elemento clave en la designación para cualquier posición depende de una competencia leal, que se celebre de acuerdo con reglas conocidas, abierto a todos los candidatos adecuados, y que la PSC debe vigilar³².

2. Cobertura

Los niveles de los ejecutivos que forman parte del Sistema Ejecutivo Superior (SES) son:

- Los más Altos Ejecutivos

Nivel 4: EX-4: Viceministro Adjunto, Asistente Viceministro

Nivel 5: EX-5: Asistente Vice Ministro

El grupo más alto de los ejecutivos (aproximadamente 250 personas) es el grupo EX -4 y EX -5. Los miembros de este nivel son normalmente (pero no siempre) viceministros adjuntos o asistentes de esa autoridad, reportando a un ministro que es el jefe de un departamento. En un departamento grande podría haber hasta 8 o 10 viceministros adjuntos. Las designaciones a los cargos se realizan a través de un proceso competitivo, supervisado por la Comisión de Servicio Público (PSC).

La responsabilidad por la formación y desarrollo de este nivel es en gran medida del departamento al que pertenecen. No obstante este grupo es considerado recursos directivos corporativos, razón por la que el gobierno busca desarrollar una cohorte de ejecutivos de alto nivel con una visión amplia de sus operaciones, capaces de tomar importantes responsabilidades dentro de su departamento o en otro lugar en el gobierno. Como resultado, se implementan varias medidas para apoyar el desarrollo de la EX 4-5.

- Otros Altos Ejecutivos

Nivel 1: EX-1: Director

Nivel 2: EX-2: Director, Director Senior, Director General

Nivel 3: EX-3: Director General, Director Ejecutivo

³² Mas antecedentes ver Barrados, M (2005).

En el caso de los niveles EX -1 a 3, la principal responsabilidad por su formación, desarrollo y evaluación recae en la alta dirección del departamento u organismo (agencia) en el que trabajan. En otras palabras, los miembros de este grupo son generalmente vistos como recursos "departamentales", en lugar de los recursos "corporativos".³³

3. Actores y Principales Funciones

- *Comisión de Servicio Público (PSC)*. La Comisión es una agencia independiente que informa al Parlamento. Su presidente es nombrado por el Parlamento para un mandato de 7 años y es responsable de asegurar que los valores establecidos para el servicio civil sean respetados por el ejecutivo. No obstante que la comisión es legalmente responsable de todas las designaciones, esta responsabilidad es generalmente delegada en los distintos departamentos. La excepción es la designación de los viceministros adjuntos que recae en el Primer Ministro.

El PSC actúa como una institución de "supervisión", pero también como un proveedor de servicios para ayudar a los gerentes departamentales en los procesos de reclutamiento y selección, tal como en el área de la evaluación³⁴. En efecto, la Comisión ofrece servicios profesionales integrales de evaluación, adaptados a las necesidades de las organizaciones públicas. También ofrece herramientas, asesoramiento, y apoyo a la innovación tecnológica. La Comisión tiene oficinas regionales para la ejecución de programas y entrega de servicios a los departamentos federales.

La declaración en su sitio web señala:

"La Comisión de Servicio Público está dedicada a la construcción de un servicio público que se esfuerza por la excelencia. Protegemos el mérito, no partidismo, la representatividad y el uso de ambas lenguas oficiales. Protegemos la integridad de la dotación de personal en la administración pública y la imparcialidad política de los funcionarios públicos. Desarrollamos políticas y orientación para los gestores de servicios públicos y los hacemos responsables por sus decisiones de personal. Llevamos a cabo auditorías e investigaciones para confirmar la eficacia del sistema de dotación de personal y para hacer mejoras. Como agencia independiente, informamos nuestros resultados al Parlamento".

- *Departamentos*: Los departamento/ministerios son los responsables de la definición de los requisitos de la posición, y del desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección respetando los valores, el marco de la política y las normas establecidas. El ejercicio de esta responsabilidad es delegada, sujeto de auditorías por parte del PSC y sujeta a apelaciones. El desarrollo de una amplia base de talento ejecutivo es responsabilidad de los niveles altos de la administración pública. Las solicitudes presupuestarias anuales de los departamentos deben contener un plan de recursos humanos, incluyendo una evaluación de su capacidad

³³ Mas antecedentes ver Barrados, M (2005).

³⁴ Mas antecedentes ver Barrados, M (2005.)

ejecutiva. Específicamente cada Viceministro adjunto es responsable del desarrollo de los recursos humanos, incluyendo a los ejecutivos de su departamento³⁵.

- Deputy Heads (Jefes Adjuntos). PSC ha maximizado la delegación de autoridad respecto de las designaciones y el fortalecimiento de la rendición de cuentas. Esta delegación recae en los deputy head (viceministros, jefes administrativos, jefes de agencias, jefes de comisionados, etc. ver ejemplos en Recuadro N° 3.2), y a su vez estos pueden sub-delegar esta atribución en el marco de las normas establecidas. Además, deben considerar si necesitan desarrollar políticas o guías para el proceso de designaciones. La PSC exige que los jefes adjuntos establezcan una política organizacional que incluya aspectos de selección, medidas correctivas y de revocación de designaciones³⁶.

Los deputy head deben asegurarse de que sus funcionarios sub-delegados tienen acceso a recursos humanos especializados en el Marco de Nombramientos, especialización validada por la PSC. Para efectuar la validación se utiliza el test "Appointment Framework Knowledge -AFKT"³⁷

- *Consejo del Tesoro (Treasury Board)*. Es el órgano del gabinete responsable de la gestión del gobierno federal, desde el establecimiento de políticas hasta la gestión de información de la

³⁵ Ver Barrados, M (2005).

³⁶ Se recomienda que incluyan a representantes sindicales y trabajadores no representados en el desarrollo de su política organizacional. Más antecedentes ver web site Public Service Commission of Canada. Public Service Commission Appointment Policy.

³⁷ El test AFKT evalúa el conocimiento de todos los componentes del marco de designaciones (la política, la delegación y la rendición de cuentas) y el marco legislativo. La prueba se aplica on line y consta de 54 preguntas de opción múltiple. No se permite material de referencia. La aprobación es 30/54. El propósito principal del AFKT es validar los conocimientos de especialistas en recursos humanos respecto del Marco de Nombramiento del PSC, para que los Deputy Head satisfagan las condiciones de la delegación. La prueba no está destinada a ser utilizado como un medio para evaluar el mérito de los criterios en relación con el proceso de designación. Los departamentos son responsables de determinar quién debe tomar la prueba. Para ayudar a los departamentos en la toma de esta decisión, el PSC ha desarrollado los siguientes principales criterios:

Especialistas en recursos humanos que han tenido la oportunidad de familiarizarse con el Public Service Employment Act (a través del auto aprendizaje o la asistencia a diversos foros, cursos de la escuela de servicio público, etc.), especialmente aquellos que:

- a) Proporcionan asesoramiento personal a los gerentes de primera línea
- b) Ocupan posiciones corporativas, ya sea en el ámbito nacional o regional; o
- c) Supervisan / entrenan a equipo de especialistas en recursos humanos que prestan asesoramiento a los gerentes de primera línea.

El PSC es responsable de evaluar y entregar a los departamentos los resultados (aprobación o no) de sus empleados, así como de entregar un sobre cerrado con las puntuaciones generales y sub-puntuaciones en cada una de las cuatro áreas de contenido. Esta información puede ser de valor para los empleados que deseen mejorar sus conocimientos. Mas antecedentes ver Web site Public Service Commission of Canada, Appointment Framework Knowledge Test.

gestión de recursos humanos. Con respecto a la gestión de recursos humanos, el Consejo del Tesoro, con el apoyo de la Agencia de Gestión de Recursos Humanos del Servicio Público de Canadá (Public Service Human Resource Management Agency of Canada-PSHRMAC), es responsable de proporcionar asesoramiento a los ministros en el establecimiento de pagos, clasificaciones de trabajo, pensiones, las condiciones y reglas de funcionamiento con respecto a cosas tales como gastos elegibles para los empleados, etc³⁸.

4. Características de Centralización-Descentralización

La *Public Service Employment Act* (PSEA) aprobada en 2003 otorgó mayores grados de descentralización en los procesos de gestión del servicio civil, incluyendo los procesos referidos a la alta dirección. En efecto, el acta establece que la autoridad para hacer designaciones es la Comisión de Servicio Público, no obstante ésta puede delegar esta autoridad a deputy heads. La autoridad delegada debe ser ejercida responsablemente dentro de un marco que asegure la supervisión por parte de la Comisión (PSC), la que a su vez es responsable ante el Parlamento. La delegación de autoridad puede sub-delegarse a niveles más bajo dentro del servicio público, y debe permitir que los gestores dispongan de la flexibilidad necesaria para gestionar y liderar a su personal.

El acta PSEA otorga la oportunidad para que el proceso de designaciones se adapte y sea más eficiente. La norma espera que los responsables ejerzan adecuadamente las decisiones relacionadas con las designaciones, y sean capaces de seleccionar a la persona que no sólo cumple con los requisitos del trabajo, sino que también se adapte a las necesidades actuales y futuras de la organización. El PEAS también proporciona un mayor margen para los deputy heads, para adaptar procesos de designaciones de acuerdo con las necesidades de su organización y la prestación de servicios de alta calidad³⁹.

La delegación se efectúa en el marco del Instrumento de Delegación y Rendición de Cuentas de las Designaciones (The Appointment [Delegation and Accountability Instrument](#) - ADAI) el que señala las autoridades/atribuciones formalmente delegadas por la PSC a los deputy heads también como las condiciones de la delegación⁴⁰.

³⁸ El Consejo del Tesoro también ayuda a establecer el nivel y la estructura de compensación para todo el grupo ejecutivo, a través de un organismo exterior llamado (el Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation). Es un comité asesor externo cuya función es proporcionar asesoría y recomendaciones independientes al Presidente del Consejo. Mas antecedentes ver Barrados, M (2005)

³⁹ Ver Public Service Employment Act (2003)

⁴⁰ El Instrumento de Delegación de Designaciones y de Rendición de Cuentas (ADAI) incluye las siguientes partes y anexos complementarios:

5. Principales Fases del Proceso de Reclutamiento y Selección

- Convocatoria: Principales aspectos
 - ✓ La gran mayoría de los ejecutivos son contratados internamente a través del web site interno de Empleo del Gobierno de Canadá. Sin embargo, si ningún candidato interno está calificado para el puesto, se puede optar por poner en marcha un proceso de contratación externa.
 - ✓ En el caso de contratación externa, el proceso de convocatoria puede hacerse a través de una variedad de métodos, no se limita a las publicaciones externas web, buscadores de candidatos, etc. Los procesos externos se anuncian a través de la www.jobs.gc.ca. portal web externo.
- Procesos de Reclutamiento y Selección: Principales Aspectos
 - ✓ El proceso se centra en el mérito con el objeto que la persona cumpla con los requisitos esenciales establecidos para el puesto, incluyendo el dominio de los idiomas oficiales; así como los requisitos de funcionamiento y necesidades de la organización. Los requisitos son definidos por los departamentos.
 - ✓ Los requisitos varían según el departamento y el puesto. Sin embargo, hay un mínimo de calificación estándar que todos los ejecutivos deben cumplir, lo que incluye la evaluación respecto de las competencias de liderazgo.
 - ✓ Se establecen juntas de evaluación de EX, compuesto por miembros de, o equivalente a, un nivel por encima de la posición a ser atendida, así como también otros participantes como sea necesario para una evaluación completa. Especialistas en recursos humanos pueden ayudar a las juntas de evaluación EX en calidad de asesor.
 - ✓ Como mínimo, los deputy head o subdelegados deben:
 - Analizar el curriculum/hoja de vida para asegurar que el candidato reúna la experiencia esencial requerida para el puesto.
 - Efectuar una entrevista estructurada y una verificación de referencias y;

Parte 1: Delegación, la rendición de cuentas y términos y condiciones generales relacionados con el ejercicio de las designaciones y autoridades/ atribuciones relacionadas.

Parte 2: Términos y condiciones relacionadas con la sub delegación de designaciones y las autoridades/ atribuciones relacionadas

Parte 3: autoridades/atribuciones delegadas y términos y condiciones específicos relacionadas

Parte 4: Modificaciones y términos y condiciones adicionales a la delegación

- Aplicar herramientas de evaluación adicionales, en función de la metodología empleada por el comité de selección, si es necesarios para proporcionar evidencia clara.
 - ✓ En el caso del área de selección, y otras la PSC exige que los deputy head establezcan una política organizacional.
 - ✓ La PSC ofrece servicios profesionales integrales de evaluación, adaptados a las necesidades de las organizaciones públicas⁴¹.
- **Nombramientos o Designaciones**
 - ✓ Los ejecutivos son designados por la Comisión de Servicio Público (PSC) con una gran delegación normada. Los Viceministros en cambio son nombrados por el Primer Ministro, con la asesoría del Jefe del Servicio Público.
 - ✓ Las designaciones delegadas se efectúan en los departamento/agencias/comisiones, de conformidad con la política y según términos y condiciones del Instrumento de Delegación y Rendición de Cuentas de las Designaciones (ADAI). De acuerdo a esto, la primera delegación recae en los deputy head (ver recuadro 3.2) y éstos pueden subdelegar en otros niveles las designaciones o atribuciones relacionadas, o bien limitar o revocar la subdelegación, siempre según el ADAI⁴²
 - ✓ Además los deputy head deben considerar si necesitan desarrollar políticas o guías para el proceso de designaciones. Respecto de medidas correctivas y de revocación de designaciones, la PSC exige que los jefes adjuntos establezcan una política organizacional⁴³. (Fuente Política Nombramiento Comisión de Servicio Público).

Recuadro N° 3.2

Ejemplo de Organizaciones y Deputy Head Sujetos al ADAI. Canadá

- Aboriginal Affairs and Northern Development Canada, Deputy Minister
- Administrative Tribunals Support Services of Canada, Chief Administrator
- Agriculture and Agri-Food Canada, Deputy Minister
- Atlantic Canada Opportunities Agency, President
- Canada School of Public Service, President

⁴¹ Ejemplo de esto es la guía "Structured Interviewing: How to Design and Conduct Structured Interviews for an Appointment Proces del PSC(2009). Esta consiste en 6 secciones que describen las características de una entrevista, el proceso antes, durante y después con un conjunto de apoyos y ejemplos.

⁴² Mas antecedentes ver Part 2: Term and Conditions Related to Sub-Delegating Appointment and Appointment – Relates Authorities en Public Service Commission of Canada (2014).

⁴³ Se recomienda que incluyan a representantes sindicales y trabajadores no representados en el desarrollo de su política organizacional

- Canadian Environmental Assessment Agency, President
- Canadian Grain Commission, Chief Commissioner
- Canadian Human Rights Commission, Commissioner
- Canadian Intergovernmental Conference Secretariat, Secretary
- Canadian Radio-television and Telecommunications Commission, Chairperson
- Canadian Transportation Agency, Chairperson
- Copyright Board Canada, Vice-Chairman
- Courts Administration Service, Chief Administrator
- Department of Finance Canada, Deputy Minister

Fuente: Appendix A- Appointment Delegation and Accountability Instrument.

Las designaciones deben efectuarse por recursos humanos especializados, validados por la PSC a través del test "Appointment Framework Knowledge -AFKT".

- Apelación. La *Public Service Employment Act*, autoriza a la Comisión (PSC) para que investigue cualquier proceso frente a creencias o reclamos en relación a que la designación no estuvo libre de influencias políticas u otros tipos de fraudes, y para que tome acciones correctivas o revoque la designación.
- Situaciones Especiales.
 - ✓ Existen Órdenes de Autorización de Exclusión que eximen a algunas designaciones de la aplicación de la totalidad o parte del Public Service Employment Act, como la [Public Service Official Languages Exclusion Approval Order](#)⁴⁴.
 - ✓ Los deputy head deben establecer un mecanismo de monitoreo y revisión de los siguientes procesos de designaciones:
 - designaciones de más de 12 meses
 - designaciones de trabajadores eventuales a término o condición indeterminada a través de procesos no anunciados; y
 - designaciones para el grupo EX a través de procesos no anunciada;
 - ✓ Establecer y comunicar los criterios para el uso de procesos no-anunciados; y
 - ✓ Asegurar una justificación por escrito que el proceso no anunciado cumple con los criterios y valores establecidos (este requisito no se aplica a las designaciones de menos de cuatro meses, salvo cuando la misma persona sea nombrado para el mismo cargo con carácter interino dentro de los 30 días calendario)

⁴⁴ La [Public Service Official Languages Exclusion Approval Order](#) (PSOLEAO) intenta brindar un apropiado balance entre:

- Garantizar que las personas designadas cumplan con los requisitos oficiales de competencia lingüística de los puestos bilingües; y
- Fomentar el acceso de los canadienses monolingües a puestos bilingües en el servicio público federal

6. Perfil de selección

6.1. Competencias: Principales Aspectos

No hay elementos de la descripción de los puestos de trabajo que se considere en la evaluación de un candidato. Sin embargo, una lista de criterios esenciales y activos (declaración de criterios de mérito) se desarrolló a partir de la descripción de grupos ocupacionales. Al respecto la Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) del Secretariado del Consejo del Tesoro es responsable de crear perfiles de competencias según los grupos ocupacionales⁴⁵.

6.2. Evaluación

- Los procesos y métodos de evaluación tienen que valorar eficazmente los requisitos esenciales y otros criterios de mérito, y tienen que ser administrados de manera justa. La evaluación tiene que ser diseñada e implementada sin prejuicios, influencia política o favoritismo personal y no tiene que crear barreras.
- Los comités de evaluación deben estar compuestos por miembros de, o equivalente a un nivel por encima de la posición que se está atendiendo, así como por otras partes como sea necesario para una evaluación completa. Especialistas en recursos humanos pueden ayudar a las juntas de evaluación en calidad de asesor.
- Los gerentes de contratación podrán utilizar criterios a su discreción. La elección de las herramientas de evaluación queda a discreción del administrado.
- Las metodologías pueden variar. Pueden consistir en entrevistas estructuradas, exámenes escritos, verificación de referencias y otros métodos que se consideren necesarios por el comité.
- Las pruebas dependerán del departamento y de la comisión. Por lo general, una prueba es administrada para evaluar los criterios del trabajo. La prueba podría estar basada en conocimientos, o podría ser una medición de otros criterios de mérito. Estas pruebas se pueden desarrollar internamente por el departamento.
- Pruebas estandarizadas también están a disposición de los deputy head o sus sub –delegados para llevar a cabo los procesos de selección. Estas pruebas están diseñadas por el PSC para

⁴⁵ Además en esta materia es responsable de crear un plan de estudios (más antecedentes ver Recuadro B.14 en OECD (2011)). Además es responsables de desarrollar una política de dirección y estándares que posibiliten a los deputy heads a cumplir sus responsabilidades para una efectiva gestión de personal en sus organizaciones. Ver sitio Treasury Board Secretariat. Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO)

evaluar las competencias específicas requeridas para los diversos tipos de grupos de trabajo y ocupaciones, tales como analistas políticos, mandos intermedios, o ejecutivos.

- Deputy head o sus delegados deben, como mínimo, evaluar las calificaciones para la designaciones del grupo EX considerando:
 - ✓ Una entrevista estructurada y una verificación de referencias
 - ✓ Con cualquier herramienta de evaluación, adicional, necesaria para proporcionar evidencia clara de las decisiones de los nombramientos.
- La consideración de la evaluación de conocimientos específicos en relación con la descripción del trabajo de los candidatos y la metodología depende del departamento y del comité de contratación. Por ejemplo, un comité de contratación podrá optar por administrar una prueba escrita para medir los conocimientos específicos de los candidatos
- Algunas partes de la evaluación pueden ser subcontratadas, por ejemplo a centros de evaluación, sin embargo, una evaluación completa del candidato es rara vez, o nunca, subcontratada.

7. Representación e Inclusión

- El tercer valor del servicio público señala que éste debe reflejar a todos los grupos de la sociedad canadiense, incluyendo sus comunidades multiculturales de inmigrantes, las mujeres, las minorías, los aborígenes y minusválidos. La implementación de este valor implica identificar candidatos apropiados, desarrollar y proporcionar formación, y asegurar que su inserción en el lugar de trabajo sea eficaz. No obstante que el servicio público federal no tiene un sistema de "cuotas", se establecen metas cuyo objetivo general es asegurar que la fuerza de trabajo sea representativa de la población canadiense.
- El servicio público de Canadá se adhiere a la Ley de Igualdad en el Empleo. Además, cuando se publica una oportunidad de empleo, los deputy head o sub-delegados pueden limitar el ámbito de la selección de los miembros de un grupo (aborígenes, minorías visibles, las personas con discapacidad y las mujeres sub-representadas) si esto es coherente con el plan de igualdad en el empleo y los recursos humanos de la organización. La necesidad de aumentar la representatividad en uno o más grupos también puede ser identificada como una necesidad de organización.

8. Otros Temas

- Monitoreo y Reporte. La supervisión activa de los sistemas de designación permite a los deputy heads identificar, gestionar y mitigar los riesgos de las designaciones, y también determinar si su organización cumple con los requisitos de la política de la PSC y las expectativas establecidas en el Marco de Rendición de Cuentas de Gestión de Personal (Staffing Management Accountability Framework-SMAF). El SMAF es uno de una serie de mecanismos, incluyendo la auditoría y el apoyo a la política de rendición de cuentas elaborado por la PSC, para mantener a deputy heads responsables del ejercicio de sus facultades delegadas. De acuerdo con la política de la PSC y SMAF, los deputy heads deben informar sobre su desempeño en el ejercicio de su autoridad delegada.
- Auditoría. La PSEA otorga a la PSC la autoridad para efectuar auditorías sobre las materias de su responsabilidad ejercidas por los deputy heads o los subdelegados. La PSC puede efectuar recomendaciones a los deputy heads.

9. Principales Brechas o Diferencias Relevantes para Chile Respecto del Sistema de Canadá

- Los ministros o autoridades de los departamentos son apoyados por un viceministro adjunto (deputy minister) y un cuerpo de profesionales permanente y no político (asistentes vice ministro). Los Viceministros adjuntos son nombrados por el Primer Ministro, pero en el marco de los valores del servicio civil y con la asesoría del Jefe del Servicio Público. El viceministro es el equivalente a los Secretario Permanente del Reino Unido y a los Subsecretarios en Chile.
- El grupo de los más altos ejecutivos (Viceministros Adjuntos, Asistentes de Viceministro) es considerado recursos directivos corporativos, razón por la que el gobierno busca desarrollar una cohorte de ejecutivos de gran nivel. Como resultado, se implementan varias medidas para apoyar el desarrollo de la EX 4-5.
- El sistema tiene un énfasis en concursos internos, consistente con actividades de desarrollo de altos directivos.
- Descentralización en los deputy heads o similares, con subdelegación a niveles inferiores por parte de éstos, con un detallado marco normativo a través del Instrumento de Delegación y Rendición de Cuentas de las Designaciones (ADAI).
- Nombramientos delegados en deputy heads y las actividades delegadas deben efectuarse por recursos humanos especializados, validados por la PSC a través del test Appointment Framework Knowledge -AFKT.
- Respecto de perfiles y competencias se desarrollan grupos ocupaciones y perfiles de competencias para estos grupos. Esta tarea tiene una institucionalidad clara, la Office of the Chief Human Resources Officer en el Consejo del Tesoro.

- En relación a la evaluación existe una alta flexibilidad. No obstante existen pruebas estandarizadas que evalúan competencias específicas requeridas para los diversos tipos de grupos de trabajo y ocupaciones.
- La implementación del valor de representatividad e inclusión implica identificar candidatos apropiados, desarrollar y proporcionar formación, y asegurar que su inserción en el lugar de trabajo sea eficaz. No se establece cuotas, pero si se establecen metas cuyo objetivo general es asegurar que la fuerza de trabajo sea representativa de la población canadiense.
- Se han desarrollado procesos para efectuar:
 - ✓ Monitoreo y reporte como una supervisión activa de las designaciones efectuadas por los deputy heads, con el objeto de identificar, gestionar y mitigar los riesgos de las designaciones, y también determinar si la organización cumple con los requisitos y expectativas de la política.
 - ✓ Auditoras sobre las materias de su responsabilidad ejercidas por los deputy heads o los subdelegados. En base a éstas la PSC puede efectuar recomendaciones a los deputy heads.

Cuadro N° 2.1 - Comparación Canadá y Chile

	Canadá	Chile	Brecha o Diferencias Relevantes
Aspectos Generales			
Cobertura	<p>2 niveles de directivos del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los más Altos Ejecutivos ✓ Nivel 4: EX-4: Viceministro Adjunto Asistente Viceministro. ✓ Nivel 5: EX-5: Asistente Vice Ministro • Otros Altos Ejecutivos ✓ Nivel 1: EX-1: Director ✓ Nivel 2: EX-2: Director, Director Senior, Director General ✓ Nivel 3: EX-3: Director General, Director Ejecutivo • La designación de los Viceministros corresponde al Primer Ministro, con la asesoría 	<p>2 niveles de directivos del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1º nivel: Directores de servicios 2º nivel: subdirectores y otras posiciones similares en otros organismos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ministros son apoyados por un viceministro adjunto (deputy minister) y un cuerpo de profesionales permanente y no político (asistentes vice ministro). • Este grupo de los más altos ejecutivos es considerado recursos directivos corporativos, razón por la que el gobierno busca desarrollar una cohorte de ejecutivos de gran nivel. Como resultado, se implementan varias medidas para apoyar el desarrollo de la EX

	<p>del Jefe del Servicio Público. Vice ministro es una posición homóloga al Secretario Permanente de UK y Subsecretario en Chile</p>		<p>4-5.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Viceministros son nombrados por el Primer Ministro, pero con la asesoría del Jefe del Servicio Público. Es una posición homóloga al Secretario Permanente de UK y Subsecretario en Chile
<p>Centralización/ descentralización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas del reclutamiento, selección y supervisión centralizados en Public Service Commission (PSC). ✓ Lineamientos comunes en la <i>Public Service Employment Act</i> (PSEA) ✓ Servicios profesionales de evaluación, otros asesoramiento, y apoyo a la innovación por parte de la PSC. • La designación de los Viceministros corresponde al Primer Ministro, con la asesoría del Jefe del Servicio Público. • La Comisión tiene oficinas regionales para la ejecución de sus funciones respecto de los departamentos federales • Supervisión por parte de la PSC • Delegación de autoridad de PSC en deputy heads, en el marco del Instrumento de Delegación y Rendición de Cuentas de las Designaciones (The Appointment Delegation and Accountability Instrument - ADAI) • Sub delegación por parte de los deputy head según ADAI • Cada deputy head es responsable del desarrollo de sus recursos humanos, incluyendo a los ejecutivos de su departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas del reclutamiento y selección, conducción y supervisión centralizados en la DNSC y el Consejo • 2º nivel. Proceso de reclutamiento y selección aplicado con participación de ministerios y organismos, conjuntamente con representantes del Consejo. 	<p>Descentralización en los deputy heads o similares, con subdelegación a niveles inferiores por parte de éstos, en el marco del Instrumento de Delegación y Rendición de Cuentas de las Designaciones (ADAI).</p>

Modelo de Reclutamiento y Selección			
Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> • Concursos públicos abiertos, con énfasis en concursos internos (la gran mayoría de los ejecutivos son contratados internamente a través del web site interna de Empleo) del Gobierno de Canadá. • Concursos externos sólo en aquellos casos en que no se encuentren candidatos internos (el proceso de convocatoria puede hacerse a través de una variedad de métodos, no se limita a las publicaciones externas web, buscadores de candidatos etc. Los procesos externos se anuncian a través de la www.jobs.gc.ca. portal web externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso público, abiertos y de amplia difusión (diarios de circulación nacional, sitio web institucional, diario oficial). • Se informa de los atributos para el desempeño del cargo; la descripción del cargo; los antecedentes de la organización y entorno del cargo, y; las condiciones de desempeño del alto directivo <p>Proceso de búsqueda por parte de la empresa especializada, seleccionada previamente por el CADP.</p>	Enfasis en concursos internos
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un mínimo de calificación estándar que todos los ejecutivos deben cumplir, lo que incluye la evaluación respecto de las competencias de liderazgo. • Se establecen juntas de evaluación compuesto por miembros de, o equivalente a, un nivel por encima de la posición a ser atendida, así como también otros participantes como sea necesario. Especialistas en recursos humanos pueden ayudar a las juntas de evaluación en calidad de asesor. • Como mínimo, los deputy head o subdelegados deben: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar el curriculum/ hoja de vida. ✓ Efectuar una entrevista estructurada y una verificación de referencias y; 	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de antecedentes presentados a través de plataforma electrónica, según convocatoria • Análisis de admisibilidad • Selección de empresa externa especializada en búsqueda y selección • Para el 1º nivel selección: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por empresa externa ✓ Presentación de nomina al Consejo, para revisión previa a presentación de nomina final a Presidente/a. • Para el 2º nivel de selección y elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por parte del Comité de Selección. 	Importante delegación en los deputy heads

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar herramientas de evaluación adicionales, en función de la metodología empleada por la junta de selección, si es necesarios. 		
Nombramiento	<ul style="list-style-type: none"> • Los ejecutivos son designados por la Comisión de Servicio Público (CSC) con una gran delegación normada. Los Viceministros adjuntos en cambio son nombrados por el Primer Ministro, con la asesoría del Jefe del Servicio Público. • Las designaciones delegadas se efectúan por parte de los deputy heads en los departamento/agencias/comisiones, según delegación de autoridad/atribuciones en el marco del Instrumento de Delegación y Rendición de Cuentas (ADAI). • La primera delegación recae en los deputy head: viceministros, jefes administrativos, presidentes de agencias, jefes de comisionados, etc • Los deputy head pueden subdelegar en otros niveles las designaciones o atribuciones relacionadas, o limitar o revocar la subdelegación, y siempre según el ADAI • Las designaciones deben efectuarse por recursos humanos especializados, validados por la PSC a través del test "Appointment Framework Knowledge -AFKT". 	<ul style="list-style-type: none"> • El presidente/a aprueba los nombramientos de 1º nivel. • Los Jefe de Servicios aprueba nombramiento de 2º nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramientos delegados en deputy head y supervisados por la PSC. • Las actividades delegadas deben efectuarse por recursos humanos especializados, validados por la PSC a través del test Appointment Framework Knowledge -AFKT.
Reclamación	La PSEA autoriza a la PSC para que investigue cualquier procesos de	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de reclamos dentro de los primero 5 días a partir de cierre del proceso 	

	designación frente a creencias o reclamos que la designación no estuvo libre de influencias políticas u otros tipos de fraudes, y para que tome acciones correctivas o revoque la designación	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de reclamo, preparación de respuesta (acoge o desestime): dentro de los siguientes 10 días a partir de la presentación del reclamo. • Anulación del procesos requiere aprobación de 3 de los 4 consejeros • Solo después de este proceso se puede recurrir a la Contraloría 	
Perfil de Selección. Competencias y Evaluación			
Competencia	Una lista de criterios esenciales y de mérito se desarrollan a partir de la descripción de grupos ocupacionales. La Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO) en el Consejo del Tesoro es responsable de desarrollar perfiles de competencias según los grupos ocupacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Existen perfiles que contienen los atributos (competencias y aptitudes que requiere el cargo, deben ser aprobado por el CADP o el Comité de selección para el segundo nivel. • Los atributos tienen ponderadores, los que varían dependiendo del nivel y los organismos públicos. • Los atributos son los siguientes: Visión estratégica, Gestión y logro, Relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimiento técnico (gestión, presupuesto, planificación, etc). 	Se desarrollan grupos ocupacionales y perfiles de competencias para estos grupos, por parte de la Office of the Chief Human Resources Officer en el Consejo del Tesoro
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Los comités de evaluación deben estar compuestos por miembros de, o equivalente a un 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel. Evaluación por parte de empresa especializada: 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en procesos de evaluación

	<p>nivel por encima de la posición que se está atendiendo, así como por otras partes como sea necesario. Especialistas en recursos humanos pueden ayudar a las juntas de evaluación en calidad de asesor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes de contratación podrán utilizar criterios y herramientas a su discreción. • Las metodologías pueden variar. Pueden consistir en entrevistas estructuradas, exámenes escritos, verificación de referencias y otros métodos. . • Las pruebas dependerán del departamento y de la comisión. La prueba podría estar basada en conocimientos, o podría ser una medición de otros criterios de mérito. Estas pruebas se pueden desarrollar internamente por el departamento. • Pruebas estandarizadas también están a disposición de los deputy heads o sus sub –delegados para llevar a cabo los procesos de selección. Estas pruebas están diseñadas por el PSC para evaluar las competencias específicas requeridas para los diversos tipos de grupos de trabajo y ocupaciones. . • Deputy head o sus delegados deben, como mínimo, evaluar las calificaciones para la designaciones considerando: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Una entrevista estructurada y una verificación de referencias ✓ Con cualquier herramienta de evaluación, adicional, necesaria para proporcionar evidencia clara de las decisiones de los nombramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de antecedentes curriculares; formación académica y trayectoria laboral ✓ Entrevista para evaluación gerencial, competencias; capacidades de gestión, motivaciones específicas, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Entrevistas para evaluación psicolaboral. Corresponde a evaluación por competencias; Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo. ✓ Aplicación de pruebas proyectivas, cuya selección es decisión de la empresa. El uso de las pruebas es estandarizado (aplicación, tabulación y corrección). ✓ Verificación de antecedentes laborales ✓ Entrevista final: Entrevista por el CADP de candidatos nominados por la empresa especializada, se focaliza principalmente en motivación y conocimientos técnicos. • Para el 2º nivel Comité de Selección efectúa procesos de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de antecedentes curriculares ✓ Entrevista para evaluación gerencial: Capacidades de gestión, motivaciones específicas, competencias, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Evaluación psicolaboral: Aptitudes y características 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen pruebas estandarizadas que evalúan competencias específicas requeridas para los diversos tipos de grupos de trabajo y ocupaciones.
--	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • La consideración de la evaluación de conocimientos específicos en relación con la descripción del trabajo de los candidatos y la metodología depende del departamento y del comité de contratación. • Algunas partes de la evaluación pueden ser subcontratados. 	<p>del postulante en relación con el cargo, con énfasis en atributos del perfil.</p> <p>Verificación de antecedentes laborales.</p>	
Otros Temas			
Casos Especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Existen designaciones de trabajadores eventuales a través de procesos no anunciados • Si la persona es nombrado para el mismo cargo con carácter interino dentro de los 30 días calendario, se debe justificar por escrito que el proceso no anunciado cumple con los criterios y valores establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de Transitorios y Permanentes hasta que se finalice el concurso, con plazo máximo de un año. • Pueden postular, pero a través de Instructivo Presidencial se ha sugerido que dicha designación se efectúa una vez finalizada la convocatoria, y mientras ejerza el subrogante legal 	
Representatividad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • El tercer valor del servicio público señala que éste debe reflejar a todos los grupos de la sociedad canadiense, incluyendo sus comunidades multiculturales de inmigrantes, las mujeres, las minorías, los aborígenes y minusválidos. • La implementación de este valor implica identificar candidatos apropiados, desarrollar y proporcionar formación, y asegurar que su inserción en el lugar de trabajo es eficaz. • el servicio público federal no tiene un sistema de "cuotas", se establecen metas cuyo objetivo general es asegurar que la fuerza de trabajo sea representativa de la población canadiense. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes del mérito, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del cargo. • Los postulantes participarán a través de procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones. No obstante <ul style="list-style-type: none"> ✓ La convocatoria no contempla mecanismos inclusivos para personas con capacidades especiales. ✓ Los procesos establecidos para la 	<ul style="list-style-type: none"> • La implementación de este valor implica identificar candidatos apropiados, desarrollar y proporcionar formación, y asegurar que su inserción en el lugar de trabajo es eficaz. • Se establecen metas cuyo objetivo general es asegurar que la fuerza de trabajo sea representativa de la población canadiense

	<ul style="list-style-type: none"> • El Servicio Público de Canadá se adhiere a la Ley de Igualdad en el Empleo. Además, cuando se publica una oportunidad de empleo, los deputy head o subdelegado pueden limitar el ámbito de la selección de los miembros de un grupo (aborígenes, minorías visibles, las personas con discapacidad y las mujeres subrepresentadas) si esto es coherente con el plan de igualdad en el empleo y los recursos humanos de la organización. 	<p>postulación tampoco</p> <p>✓ Las entrevistas gerenciales no presentan mecanismos para facilitar la participación de personas con necesidades especiales.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y Reporte. La supervisión activa de los sistemas de designación permite a los deputy heads identificar, gestionar y mitigar los riesgos de las designaciones, y también determinar si su organización cumple con los requisitos de la política de la PCS y las expectativas establecidas en el Marco de Rendición de Cuentas de Gestión de Personal (SMAF). El SMAF es uno de una serie de mecanismos, incluyendo la auditoría, para mantener a deputy heads responsables del ejercicio de sus facultades delegadas. • Auditoría. La PSEA otorga a la PSC la autoridad para efectuar auditoras sobre las materias de su responsabilidad ejercidas por los deputy heads o los subdelegados. La PSC puede efectuar recomendaciones a los deputy heads. 		<p>Procesos establecidos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El monitoreo y reporte como una supervisión activa de las designaciones efectuadas por los deputy heads. • Efectuar auditoras sobre las materias de su responsabilidad ejercidas por los deputy heads o los subdelegados. La PSC puede efectuar recomendaciones a los deputy heads

Bibliografía

- Barrados, Maria (2005). Developing Senior Executive Talent in the Canadian Public Service: Values, Processes and Challenges. Public Service Commission of Canada.
- Web site Public Service Commission of Canada. Public Service Commission Appointment Policy.
- Web site Public Service Commission of Canada. Appointment Framework Knowledge Test.
- Public Service Employment Act (2003).
- Public Service Commission of Canada (2014). The Appointment [Delegation and Accountability Instrument](#) – ADAI.
- Public Service Commission of Canada (2009). "Structured Interviewing: How to Design and Conduct Structured Interviews for an Appointment Process del PSC (2009).
- OECD (2011). Estudios de la OECD sobre Gobernanza Pública hacia una Gestión Pública más Efectiva y Dinámica en México. 2011.
- Web site Treasure Board Secretariat. Office of the Chief Human Resources Officer (OCHRO).
- DNCS (2015). Strengthening Chile's Public Senior Executive Service System. Questionnaire of Senior Executive Service Institutions. Canadá.

Capítulo IV: Sistema de Alta Dirección Pública de Holanda

1. Antecedentes Generales

La Alta Dirección Pública Holandesa (Bureau Algemene Bestuursdienst- ABD) se creó en 1995. El objetivo de la ABD es alcanzar profesionalismo, integridad y cohesión en el sector central del servicio público y, fomentar el proceso de innovación en el gobierno. Factores como el aumento de la complejidad, el carácter internacional de los asuntos de política y, la necesidad de flexibilidad de los servicios públicos con el fin de lograr un adecuado funcionamiento en un entorno dinámico fueron los principales elementos detrás de la formación del ABD⁴⁶. Central a la ABD es su política de desarrollo directivo según el concepto de 'la persona adecuada en el puesto adecuado en el momento adecuado'. En la práctica esto funciona como un equilibrio entre cubrir las vacantes y el desarrollo de profesional de los directivos⁴⁷.

El servicio civil de Holanda es un sistema basado en la posición o en el puesto, y en esto es el que más sobresale de todos los países de la OCDE. Todas las vacantes se publican internamente, se usan paneles de selección y centros o firmas de reclutamiento y selección externas. La mayoría de los puestos están abiertos a la contratación externa y ha habido un movimiento hacia más contratación externa para la alta dirección⁴⁸.

Para la ABD las vacantes están abiertas para su aplicación, pudiendo ser llenadas con candidatos que ya pertenecen al Servicio Civil, que proviene de niveles inferiores de la administración pública o desde fuera de ésta⁴⁹. Holanda sobresale como uno de los que más ha institucionalizado las tareas del servicio civil, incluyendo el establecimiento de un sistema ejecutivo formal de alto nivel separado⁵⁰, utilizando prácticas de gestión de recursos

⁴⁶ Ver Van Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año).

⁴⁷ Ver Annual Report (2001).

⁴⁸ Ver OECD (2012).

⁴⁹ Ver Question Mission Netherlands Answer (2014) y Annual Report (2011). Además en OECD (2012) se señala "El ingreso a la función pública se obtiene a través de una aplicación y entrevista directa para un puesto específico..... La mayoría de los puestos están abiertos a la contratación externa y ha habido un movimiento hacia más contratación externa para la alta dirección". Además en. OECD (2009), pp 112 se señala que en ".....Finlandia, Holanda, Nueva Zelanda, Suecia, Suiza, y Reino Unido, todos los puestos gerenciales están abiertos a la contratación externa, y los candidatos se postulan directamente a un puesto específico..."

⁵⁰ Junto con Austria, Dinamarca, Alemania, Irlanda, México, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos. Ver OECD (2009) pp112.

humanos particulares para los altos directivos en una mayor medida que el promedio de los países de la OCDE. ABD se consideran un grupo aparte⁵¹

La ABD es una organización autónoma⁵² responsable de la gestión de la función pública, y proporciona apoyo profesional a líderes del escalón superior de la administración del gobierno en la composición de los equipos de gestión, y en la contratación y el desarrollo de talento y experiencia. La ABD es el socio estratégico en el gobierno estatal.

2. Cobertura

La ABD comprende todos los gerentes de alto nivel del gobierno central, es decir, a los administradores mandatados con responsabilidades y atribuciones en áreas tales como personal y finanzas o gerentes de una alta posición⁵³.

Los niveles que comprende la ABD son⁵⁴:

- Puestos especificados como Grupo de Alta Gerencia (grado 19, Top Management Group TMG)
- Puestos de ministerios de grados 17 y 18 (según decreto de remuneraciones de servidores públicos, BBRA 1984)
- Puestos de ministerios de grados 16 (BBRA 1984).

El Grupo de Alta Gerencia, TMG, incluye los Secretarios General, los Directores Generales y un número de otros funcionarios superiores en la escala 19.

Los miembros del TMG son parte del empleo permanente del Ministerio del Interior y de Relaciones con la Corona, a través de la ABD. El ministro los asigna temporalmente a un puesto de alto nivel en un ministerio, en consulta con el ministro correspondiente, por un período no superior a siete años. El plazo puede ampliarse en casos excepcionales⁵⁵. La ABD es responsable no sólo en lo que respecta a la designación de este Grupo de Alta Gerencia/Dirección, sino que también de las condiciones de empleo y despido, y también respecto de los programas de asesoramiento y desarrollo de carrera. Hay en este momento cerca de 65 altos ejecutivos⁵⁶.

⁵¹ Ver OECD (2012).

⁵² Annual report (2001).

⁵³ Van Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año).

⁵⁴ Ver Annual report (2001) y DNSC(2015).

⁵⁵ En Annual Report (2001) se señala que el cambio en la situación jurídica de los Secretarios Generales y Directores - General entró efectivamente en vigor el 1 de julio 2000.

⁵⁶ Según Question Mission Netherlands Answer (2014) y Annual Report (2011).

3. Actores y Principales Funciones⁵⁷

- Bureau Algemene Bestuursdienst- ABD: La ABD desarrolla, coordina y ejecuta la política necesaria para alcanzar los objetivos del servicio civil. Es parte del Ministerio del Interiores y de Relaciones con la Corona, y es responsable ante el Ministro⁵⁸. La Oficina es una sección independiente del ministerio y es administrada por un Director General, cuya posición independiente está protegida en un Decreto Real, es asistido por un deputy director. La ABD es la encargada de supervisar los procedimientos de selección para los puestos de categoría superior y tiene la función de empleador para los cerca de 65 ejecutivos del Grupo de Alta Gerencia. Dispone de especialistas en gestión de desarrollo y otras materias para la realización de sus tareas⁵⁹. Entre otras acciones es responsable de programas de gestión del talento (ver Recuadro N° 4.1).

Recuadro N° 4.1 Gestión del Talento. Holanda

Programa candidatos a futuros directores

El objetivo es el desarrollo de liderazgo contemporáneo. Se inicio en el año 2002.

Cada año ingresan cerca de 25 potenciales directores desde los departamentos/ministerios

Las ideas fuerzas son: Conócete a ti mismo, conoce tu negocio o áreas, y conoce el mundo

Programa para el Grupo de Alta Gerencia

El objetivo es proporcionar una posición óptima al inicio, liderazgo innovador
Objetivo de aprendizaje: Profesión del TMG, desde el director a director; el desarrollo de liderazgo y los objetivos personales

Fuente: Robberecht, Mieke (2013).

⁵⁷ Ver Annual Report (2001 y 2011), Van Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año), Robberecht, Mieke (2013).

⁵⁸ El ministro es responsable de la calidad de la administración pública, y en particular de la política de recursos humanos que cubre todos los funcionarios públicos en el gobierno central.

⁵⁹ Según Question Mission Netherlands Answer (2014) los principales servicios de apoyo profesional que entrega la Oficina de SCS incluyen:

- Acciones para el cumplimiento de vacantes
- Orientación profesional • Gestión Temporal posiciona mediación
- Supervisión de los directivos entrantes
- Desarrollo de potenciales nuevos gerentes (programa de candidatos SCS)
- Asesoramiento
- Entrenamiento
- Seminarios, reuniones de redes y conferencias sobre asuntos de actualidad.

- *Comité de Preselección*: Es responsable del reclutamiento y selección de los miembros del Grupo de Alta Gerencia. El Comité es presidido por un Comisario de la Reina, asesora al Director General del ABD respecto de candidatos elegibles para los cargos TMG, es decir de alta dirección en el grado 19.
- *Ministerios*. Para cubrir las vacantes deben llevar a cabo los procedimientos de selección y nombrar al candidato seleccionado. La oficina ABD no tiene la responsabilidad última de las designaciones, aunque el ministro del Interior y de Relaciones con la Corona debe supervisar los procesos. Estas reglas no aplican al Grupo de Alta Dirección, TMG (secretarios generales y directores generales).
- *Empresa de consultoría*: Asiste en materia de desarrollo de competencias a grupos de trabajo compuestos por funcionarios de gestión del desarrollo de la Oficina de ABD y de los ministerios.
- *Centros externos de evaluación*. Realizan evaluaciones psicológicas como parte de los procedimientos de selección, o como una herramienta de desarrollo. Se contratan por la Oficina ABD
- *ABDTOPConsult*: es un grupo de consultores que efectúan tareas de asesoramiento en temas complejos al más alto nivel. Los ejemplos incluyen la supervisión de la fusión de ministerios y consultoría en agrupación de los servicios de inspección en materia de Salud y Seguridad en las empresas.
- *ABD Interim*: Es un grupo de aproximadamente 150 profesionales que tienen una amplia experiencia dentro del gobierno o en otras organizaciones del sector público a nivel de responsabilidad ejecutiva. Se suministran como gerentes de nivel superior provisorios, con una designación de duración determinada.

4. Características de Centralización –Descentralización

El sistema es centralizado para el Grupo de Alto Nivel, TMG, que corresponde a los Secretarios Generales y Directores Generales, y descentralizado en los ministerios en el resto de los niveles directivos. Esto último siempre en el marco de las políticas de la ABD y con el apoyo y asesoramiento de ésta.

5. Principales Fases o Etapas del procesos de Reclutamiento y Selección

- Convocatoria⁶⁰.
 - ✓ El sistema se caracteriza como uno "basado en el mérito" y "abierto".
 - ✓ Todo ciudadano holandés tiene igual derecho en los procesos respecto de un puesto en el servicio público de ABD.

⁶⁰ Ver DNSC (2015)

- ✓ Las cualidades requeridas se definen antes de abrir las vacantes y son ampliamente comunicadas
- ✓ El proceso utiliza variados métodos: las redes institucionales, redes, redes sociales, *head hunters*, página de internet institucional, otras aplicaciones propias, y a veces los periódicos.
- ✓ Todas las vacantes se publican internamente.
- Proceso de Reclutamiento y Selección⁶¹
 - ✓ El proceso tiene lugar según criterios específicos y concretos de calidad. Estos criterios se basan en las competencias y experiencia en determinados campos.
 - ✓ La afiliación política o pertenencia a un partido político no son nunca un criterio.
 - ✓ Los postulantes pueden provenir del servicio civil, de niveles inferiores de la administración y desde afuera de la administración⁶².
 - ✓ Un hecho positivo es el aumento en el número de altos funcionarios que postulan. El hecho de que muchos altos funcionarios tomen la iniciativa demostrando que están interesados en un trabajo específico refleja que se sienten responsables de su propio desarrollo profesional.
 - ✓ El reclutamiento y selección de los miembros del grupo TMG la efectúa el *Comité de Preselección*, presidido por un Comisario de la Reina. Asesora al Director General de la ABD respecto de candidatos elegibles.
 - ✓ Se usan paneles de selección y centros o firmas de reclutamiento, y las unidades de recursos humanos en los departamentos preseleccionan posibles candidatos. La mayoría de los candidatos son evaluados por una agencia de evaluación.
 - ✓ La ABD ofrece asesoramiento y apoya el procedimiento de llenado de vacantes para puestos de alto nivel en los ministerios. La oficina facilita y es responsable de la calidad de los candidatos nominados para los puestos vacantes.
- Designación o nombramientos
 - ✓ En el caso de los miembros del grupo TMG, por corresponder a empleo permanente del Ministerio del Interior y de Relaciones con la Corona son designados por el ministro, a través de la ABD.
 - ✓ En el resto de las posiciones la responsabilidad es de los ministerios. Aunque el Ministro del Interior y de Relaciones con la Corona debe supervisar los procesos.
- Situaciones Especiales
- ABD Interim:

⁶¹ Ver DNSC (2015), Annual Report (2001 y 2011), Van Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año) y OECD (2012).

⁶² Según Annual Report (2011). en ese año se efectuaron 67 designaciones de SCS:

- 47 correspondieron a profesionales que ya estaban con una posición de SCS
- 17 fueron promovidos a una posición SCS desde niveles inferiores de la administración
- 3 provenían desde fuera de la administración

- ✓ La ABD suministra gerentes de nivel superior temporales que tienen una amplia experiencia dentro del gobierno o en otras organizaciones del sector público a nivel de responsabilidad ejecutiva. Se suministran como gerentes de nivel superior provisorios, con una designación de duración determinada.
- ✓ Si la situación es un proceso de cambio, reorganización, gestión de crisis, o el desarrollo e implementación de un nuevo programa, ABD Interim puede proporcionar con rapidez y flexibilidad a un ejecutivo adecuado. Las ventajas son múltiples. El administrador o gerente provisorio conoce los métodos de trabajo de los ministerios, está familiarizado con el contexto y puede comenzar a trabajar rápidamente.
- ✓ A cada gerente se le proporciona desarrollo profesional continuo a través de los programas de educación y supervisión ofrecidos por la ABD.

6. Perfil de Selección. Competencias y Evaluación

6.1 Competencias

- Descripciones de Puestos de Trabajo⁶³. Se usa descripciones de puestos de trabajo que incluyen los siguientes principales elementos:
 - ✓ El departamento/ministerio
 - ✓ La organización
 - ✓ Posición, el papel
 - ✓ Temas del departamento
 - ✓ Desarrollos recientes
 - ✓ Competencias
 - ✓ Conocimiento y la educación requerida
 - ✓ Especialidades
- **El Sistema de Gestión de Competencias de la ABD⁶⁴**

Según se señala en el Annual Report (2001) el potencial desarrollo de los distintos miembros del servicio civil debe asegurarse que las vacantes sean debidamente llenadas. Para esto una parte importante de la política de gestión del desarrollo de la ABD se basa en la utilización de la gestión de competencias.

La ABD ha establecido un procedimiento para la compilación de perfiles de puestos de trabajo el que se apoya en un Sistema de Gestión por Competencias. En éste los requisitos para un puesto determinado se dividen, por una parte, en el nivel de conocimientos y experiencia

⁶³ Ver DNSC

⁶⁴ Ver Van Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año).

requeridos por el candidato, y por otra, la norma de la conducta necesaria para realizar el trabajo con éxito.

Consistente con lo anterior, las competencias se examinan desde dos ángulos: el de la organización y el personal.

- El ángulo de la organización implica definir el comportamiento requerido para la realización de un trabajo en particular. Así, el comportamiento que una persona debe demostrar es para ser exitoso y eficiente en el trabajo en cuestión.
- El ángulo personal examina el comportamiento que una persona en particular muestra en el presente o ha mostrado en el pasado. El diagnóstico puede ser hecho para decidir qué tipo de comportamiento es eficaz y definir los aspectos de comportamiento adecuados para el desarrollo.

Un aspecto importante de esto es asegurar que las competencias sean compatibles con la misión de la organización, las tareas principales y las principales situaciones relacionadas con las tareas básicas.

Recuadro N°4.2 **Porque las Competencias? Holanda**

Se puede identificar un conjunto de características comunes que aplican a los funcionarios públicos de alto nivel. Disponer de un marco conceptual colectivo en forma de competencias de gestión hace posible definir con precisión requisitos en términos de comportamiento para un puesto en particular, y para comunicarse adecuadamente en este ámbito. El marco conceptual también hace posible una propuesta de sistema para evaluar, controlar y desarrollar cualidades gerenciales.

La línea adoptada por la ABD es que las competencias son los criterios de comportamiento que han sido claramente definidos y que son directamente perceptibles. No es una cuestión de rasgos de personalidad, ya que estos no son necesariamente perceptibles en los patrones de comportamiento. El valor añadido de la utilización de las competencias como criterio es que hace posible efectuar un veredicto sobre el comportamiento de alguien, respecto de conductas que pueden ser reconocidas.

La declaración de misión y objetivos de una organización puede ofrecer pistas sobre lo que son las competencias básicas. El comportamiento puede estar relacionado con la declaración de misión y objetivos de la organización: los objetivos se traducen en objetivos organizacionales específicos de las unidades organizacionales y luego en objetivos individuales. Los comportamientos específicos, expresados en las competencias individuales son necesarios para el logro de objetivos individuales.

Se ha desarrollado un lenguaje de competencias. Este lenguaje hace posible expresar las habilidades y cualidades de los recursos humanos en términos de comportamiento perceptible. La terminología permite que los puestos y las cualidades necesarias sean descritos de manera objetiva. De esta manera se puede vincular o asociar a las personas con la organización objetivamente

Las competencias consideran la evolución que se produce en las tareas y la organización del servicio civil y en las situaciones concretas en que los gerentes deben desempeñarse.

Fuente: En base a Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año).

El comportamiento del candidato que se debe seleccionar se describe sobre la base de las competencias tomadas del lenguaje de competencias. El lenguaje de competencias de la ABD abarca habilidades que cubren la diversidad específica y cultural de los puestos de la administración.

Una empresa de consultoría asiste a un grupo de trabajo, compuesto por funcionarios de gestión del desarrollo de la ABD y de los ministerios, en el desarrollo de las competencias. Los progresos realizados por el grupo de trabajo se discute regularmente con un equipo que actúa como caja de resonancia, que comprende a altos directivos de la administración pública central.

6.2 Evaluación⁶⁵

Dependiendo del puesto serán los elementos de la descripción de trabajo considerados en cada evaluación del candidato.

Las metodologías que se usa para evaluar a los candidatos son:

- Revisión de CVs,
- Entrevistas de selección.
- El proceso de selección utiliza un modelo basado en competencias

Se considera la evaluación de los conocimientos específicos en relación con la descripción del trabajo de los candidatos. Esto se efectúa en la entrevista.

La ABD contrata a centros externos de evaluación para relacionar las evaluaciones que se hacen como parte de un procedimiento de selección con las competencias (ver Recuadro 4.3). De esta manera, se puede chequear la presencia de las competencias requeridas para un puesto o la necesidad de su desarrollo.

La mayoría de los ministerios están ahora en el proceso de introducción de la gestión de competencias, ya sea basado en el sistema ABD o de otra forma

⁶⁵ Ver DNSC(2015) y Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año).

Recuadro N° 4.3
28 Competencias para los 3 Más Altos Puestos del SCS. Holanda

Áreas de Competencia	Competencias Específicas
Gestión Coherente	Visión de futuro
	Gestión orientada a objetivos
	Capacidad para funcionar en redes de trabajo
	Liderazgo coherente
Resolución de problemas	Análisis de Información
	Elaboración de juicios
	Elaboración de marcos o modelos conceptuales
	Toma de decisiones
Habilidades interpersonales	Capacidad de escuchar y dar retroalimentación
	Sensibilidad interpersonal
	Flexibilidad de conducta para alcanzar logros
	Apoyo al desarrollo de los subordinados
Efectividad operacional	Iniciativa
	Control de operaciones (prioridades, acciones y monitoreo)
	Delegación de poder y monitoreo del desempeño
	Agilidad mental para cambios rápidos (en ambientes de rica información)
Impacto	Presentación verbal de ideas y hechos
	Auto confianza
	Persuasión
	Perseverancia
Resiliencia	Energía
	Resistencia al stress
	Motivación para el desempeño (de su propio trabajo)
	Habilidad para aprender de nuevas situaciones y problemas, y para actuar
Afinidad con el sector público	Conocimiento/conciencia del ambiente o entorno (político y otros) y uso adecuado
	Conocimiento/conciencia de la política de su sector (reconocer, anticipar)
	Integridad respecto de estándares éticos y sociales y para la rendición de cuentas
	Dedicación a la tareas de gobernar

Fuente: Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año). Para ver definiciones de cada competencia ver Anexo 1 de la fuente

Más allá de la alta gerencia, TMG, el Ministerio del Interior y de Relaciones con la Corona ha puesto en marcha lo que se conoce como un Centro de Apoyo a la Gestión de Competencias para el servicio civil (Civil Service Competency Management Support Centre). Este centro de apoyo considera una plataforma de competencias para la promoción de la gestión de competencias en la administración pública y el intercambio de experiencias. Además, el centro organiza una serie de actividades destinadas a promover la gestión de competencias en la administración pública. El perfil de puestos de trabajo vacantes en base a competencias es ahora parte de la práctica habitual.

7. Representatividad e Inclusión

Existen recompensas a los gerentes que aplican una contratación activa de mujeres y minorías étnicas, así como se han fijado objetivos de contratación para las minorías étnicas⁶⁶.

8. Principales Brechas o Diferencias Relevantes para Chile respecto del Sistema de Holanda

- El Grupo de Alta Gerencia, TMG, del ABD de Holanda incluye a los Secretarios General, los Directores Generales y un número de otros funcionarios superiores del mismo grado. El Secretario General es homólogo al Secretario Permanente de Reino Unido y Canadá, y en parte similar a los Subsecretarios en Chile.
- Este grupo de los más altos ejecutivos es considerado central para la administración, razón por la que la oficina ABD no sólo los recluta, selecciona y designa sino que además se hace responsable de su desarrollo.
- Por corresponder a un sistema abierto a externos se utiliza una variedad de métodos de convocatorias: redes institucionales, redes sociales, *head hunters*, página de Internet institucional, otras aplicaciones propias, y a veces los periódicos.
- Además de las acciones señaladas anteriormente, los departamentos de recursos humanos preseleccionan posibles candidatos.
- En el proceso de selección se utilizan paneles y centros o firmas externas. La mayoría de los candidatos son evaluados por una agencia externa de evaluación.
- El comportamiento del candidato que se debe seleccionar se describe sobre la base de las competencias tomadas del lenguaje de competencias. El lenguaje de competencias del ABD abarca habilidades que cubre la diversidad específica y cultural de los puestos de la administración.
- Una empresa de consultoría asiste a un grupo de trabajo, compuesto por funcionarios de gestión del desarrollo de la oficina de la ABD y de los ministerios, en el desarrollo de las

⁶⁶ Ver OECD (2012)

competencias. Los progresos realizados se discute con un equipo que comprende a altos directivos de la administración pública central.

- El proceso de evaluación utiliza un modelo basado en competencias. La ABD contrata a centros externos para relacionar las evaluaciones que se hacen como parte de un procedimiento de selección, a las competencias. De esta manera se puede chequear la presencia de las competencias requeridas para un puesto o la necesidad de su desarrollo.
- Existe un Servicio Civil Provisional (ABD Iterim) como parte del sistema. La oficina de la ABD suministra gerentes de nivel superior temporales que tienen una amplia experiencia dentro del gobierno o en otras organizaciones del sector público a nivel de responsabilidad ejecutiva. Si la situación es un proceso de cambio, reorganización, gestión de crisis o el desarrollo e implementación de un nuevo programa, el ABD Iterim puede proporcionar con rapidez y flexibilidad a un ejecutivo adecuado. Las ventajas son múltiples. El administrador o gerente interino conoce los métodos de trabajo de los ministerios, está familiarizado con el contexto y puede comenzar a trabajar rápidamente. A cada gerente se le proporciona desarrollo profesional continuo a través de los programas de educación y supervisión ofrecidos por la Oficina de la ABD. Es un grupo de aproximadamente 150 profesionales.
- Respecto de representatividad e inclusión, se aplican recompensas a los gerentes que incorporan una contratación activa de mujeres y minorías étnicas. Además se fijan objetivos de contratación para las minorías étnicas.

Cuadro N° 3.1
Comparación Holanda y Chile

	Holanda	Chile	Brecha o Diferencias Relevantes
Aspectos Generales			
Cobertura	<p>Los niveles que comprende el servicio civil son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puestos especificados como Grupo de Alta Gerencia (grado 19, Top Management Group, TMG) • Puestos de ministerios de grados 17 y 18 • Puestos de ministerios de grados 16 <p>El Grupo de Alta Gerencia (o Dirección) del SCS incluye los Secretarios General, los Directores Generales y un número de otros funcionarios superiores de similar grado.</p> <p>El Secretario General es homólogo al Secretario Permanente de Reino Unido y de Canadá.</p>	<p>2 niveles de directivos del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1º nivel: Directores de servicios • 2º nivel: subdirectores y otras posiciones similares en otros organismos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • El Grupo de Alta Gerencia (o Dirección) del servicio civil incluye los Secretarios General, los Directores Generales y un número de otros funcionarios superiores de similar grado. • El Secretario General es homólogo al Secretario Permanente de Reino Unido y Canadá, y en parte similar a los Subsecretarios en Chile. • Este grupo de los más altos ejecutivos es considerado central para la administración, razón por la que la ABD se hace responsable de su desarrollo.
Centralización/ descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y normas son centralizadas en el Ministerio del Interior y de Relaciones con la Corona, a través de la ABD. • El sistema es centralizado para el Grupo de Alto Nivel (TMG) que corresponde a los Secretarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas del reclutamiento y selección, conducción y supervisión centralizados en la DNSC y el Consejo 	<p>Descentralización en los ministerios de dos niveles directivos. Un grado mayor de descentralización.</p>

	<p>Generales y Directores Generales, y descentralizado en los ministerios en el resto de los niveles directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La descentralización opera en el marco de las políticas de la ABD y con el apoyo y asesoramiento de ésta. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2º nivel. Proceso de reclutamiento y selección aplicado con participación de ministerios y organismos, conjuntamente con representantes del Consejo. 	
Modelo de Reclutamiento y Selección			
Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema se caracteriza como uno basado en el mérito y abierto. • Todo ciudadano holandés tiene igual derecho en los procesos respecto de un puesto en el servicio público de alta dirección • El proceso utiliza variados métodos: las redes institucionales, redes sociales, <i>head hunters</i>, página de Internet institucional, otras aplicaciones propias, y a veces los periódicos. • Las cualidades requeridas se definen antes de abrir las vacantes y son ampliamente comunicadas. • Todas las vacantes se publican internamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso público, abiertos y de amplia difusión (diarios de circulación nacional, sitio web institucional, diario oficial). • Se informa de los atributos para el desempeño del cargo; la descripción del cargo; los antecedentes de la organización y entorno del cargo, y; las condiciones de desempeño del alto directivo Proceso de búsqueda por parte de la empresa especializada, seleccionada previamente por el CADP. 	<p>Por corresponder a un sistema abierto a externos se utiliza una variedad de métodos: redes institucionales, redes sociales, <i>head hunters</i>, página de Internet institucional, otras aplicaciones propias, y a veces los periódicos.</p>
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso tiene lugar según criterios específicos y concretos de calidad, que se basan en competencias y experiencia en determinados campos. • La afiliación política o pertenencia a un partido político no son nunca un criterio. • Los postulantes pueden provenir 	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de antecedentes presentados a través de plataforma electrónica, según convocatoria • Análisis de admisibilidad • Selección de empresa externa especializada en búsqueda y selección • Para el 1º nivel selección: 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de paneles de selección y centros o firmas externas. • La mayoría de los candidatos son evaluados por una agencia de evaluación • Además, los departamento de

	<p>del servicio civil, de niveles inferiores de la administración y desde afuera de la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El reclutamiento y selección de los miembros del Grupo de Alta Gerencia (TMG) la efectúa el <i>Comité de Preselección</i>, presidido por un Comisario de la Reina. Asesora al Director General del ABD respecto de candidatos elegibles. • Se usan paneles de selección y centros o firmas de externas. • Además, los departamentos de recursos humanos preselecciona posibles candidatos • La mayoría de los candidatos son evaluados por una agencia de evaluación. • La ABD ofrece asesoramiento y apoya el procedimiento de llenado de vacantes para puestos de alto nivel en los ministerios. La Oficina facilita y es responsable de la calidad de los candidatos nominados para los puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por empresa externa ✓ Presentación de nomina al Consejo, para revisión previa a presentación de nomina final a Presidente/a. <ul style="list-style-type: none"> • Para el 2º nivel de selección y elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por parte del Comité de Selección. 	<p>recursos humanos preselecciona posibles candidatos</p>
Designación o Nombramiento	<ul style="list-style-type: none"> • En el caso de los miembros del Grupo de Alta Gerencia (TMG) de la ABD, por corresponder a empleo permanente del Ministerio de Relaciones Interiores y de Relaciones con la Corona son designados por el Ministro, a través de la ABD. • En el resto de las posiciones la responsabilidad es de los ministerios. Aunque el ministro del Interior y de Relaciones con la Corona debe supervisar los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • El presidente/a aprueba los nombramientos de 1º nivel. • Los Jefe de Servicios aprueba nombramiento de 2º nivel 	
Reclamación		<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de reclamos dentro de los primero 5 días a partir de cierre del proceso • Revisión de reclamo, 	

		<p>preparación de respuesta (acoge o desestime): dentro de los siguientes 10 días a partir de la presentación del reclamo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anulación del procesos requiere aprobación de 3 de los 4 consejeros • Solo después de este proceso se puede recurrir a la Contraloría 	
Perfil de Selección. Competencias y Evaluación			
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Una parte importante de la política de gestión del desarrollo del servicio civil se basa en la utilización de la gestión de competencias. • Las competencias se examinan desde dos ángulos: el ángulo de la organización y el ángulo personal. • Se debe asegurar que las competencias sean compatibles con la misión de la organización, las tareas principales y las principales situaciones relacionadas con las tareas básicas. • El comportamiento del candidato que se debe seleccionar se describe sobre la base de las competencias tomadas del lenguaje competencias. • El lenguaje de competencias del servicio civil abarca habilidades que cubre la diversidad específica y cultural de los puestos de la administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen perfiles que contienen los atributos (competencias y aptitudes que requiere el cargo, deben ser aprobado por el CADP o el Comité de selección para el segundo nivel. • Los atributos tienen ponderadores, los que varían dependiendo del nivel y los organismos públicos. • Los atributos son los siguientes: Visión estratégica, Gestión y logro, Relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimiento técnico (gestión, presupuesto, planificación, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Una parte importante de la política de gestión del desarrollo del servicio civil se basa en la utilización de la gestión de competencias • El comportamiento del candidato que se debe seleccionar se describe sobre la base de las competencias tomadas del lenguaje competencias. • El lenguaje de competencias del ABD abarca habilidades que cubre la diversidad específica y cultural de los puestos de la administración <p>Una empresa de consultoría asiste a un grupo de trabajo, compuesto por funcionarios de gestión del desarrollo de la ABD y de los</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Una empresa de consultoría asiste a un grupo de trabajo, compuesto por funcionarios de gestión del desarrollo de la ABD y de los ministerios, en el desarrollo de las competencias. Los progresos realizados por el grupo de trabajo se discute con un grupo que comprende a altos directivos de la administración pública central. 		<p>ministerios, en el desarrollo de las competencias. Los progresos realizados por el grupo de trabajo se discute con un grupo que comprende a altos directivos de la administración pública central.</p>
<p>Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las metodologías que se usa para evaluar a los candidatos son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de CVs, ✓ Entrevistas de selección. ✓ El proceso de evaluación según modelo basado en competencias • Se considera la evaluación de los conocimientos específicos en relación con la descripción del trabajo de los candidatos. Esto se efectúa en la entrevista. • La ABD ha contratado a centros externos de evaluación para relacionar las evaluaciones (que se hacen como parte de un procedimiento de selección o como una herramienta de desarrollo) a las competencias SCS. De esta manera, se puede chequear la presencia de ciertas competencias requeridas para un puesto o la necesidad de su desarrollo. • La mayoría de los ministerios están ahora en el proceso de introducción de la gestión de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel. Evaluación por parte de empresa especializada: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de antecedentes curriculares; formación académica y trayectoria laboral ✓ Entrevista para evaluación gerencial, competencias; capacidades de gestión, motivaciones específicas, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Entrevistas para evaluación psicolaboral. Corresponde a evaluación por competencias; Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo. ✓ Aplicación de pruebas proyectivas, cuya selección es decisión de la empresa. El uso de las pruebas es estandarizado (aplicación, tabulación y corrección). ✓ Verificación de antecedentes laborales ✓ Entrevista final: Entrevista por el CADP de candidatos 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de evaluación utiliza un modelo basado en competencias • La ABD ha contratado a centros externos de evaluación para relacionar las evaluaciones (que se hacen como parte de un procedimiento de selección o como una herramienta de desarrollo) a las competencias SCS. De esta manera, se puede chequear la presencia de ciertas competencias requeridas para un puesto o la necesidad de su desarrollo

		<p>nominados por la empresa especializada, se focaliza principalmente en motivación y conocimientos técnicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el 2º nivel Comité de Selección efectúa procesos de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de antecedentes curriculares ✓ Entrevista para evaluación gerencial: Capacidades de gestión, motivaciones específicas, competencias, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Evaluación psicolaboral: Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo, con énfasis en atributos del perfil. Verificación de antecedentes laborales. 	
--	--	---	--

Otros Temas

Casos Especiales	<ul style="list-style-type: none"> • A través del ABD Iterim la ABD suministra gerentes de nivel superior temporales que tienen una amplia experiencia dentro del gobierno o en otras organizaciones del sector público a nivel de responsabilidad ejecutiva. • Si la situación es un proceso de cambio, reorganización, gestión de crisis o el desarrollo e implementación de un nuevo programa, ABD Iterim puede proporcionar con rapidez y flexibilidad a un ejecutivo adecuado. Las ventajas son múltiples. El administrador o gerente provisorio conoce los métodos de trabajo de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de Transitorios y Permanentes hasta que se finalice el concurso, con plazo máximo de un año. • Pueden postular, pero a través de Instructivo Presidencial se ha sugerido que dicha designación se efectúa una vez finalizada la convocatoria, y mientras ejerza el subrogante legal 	<ul style="list-style-type: none"> • A través ABD Iterim la ABD suministra gerentes de nivel superior temporales que tienen una amplia experiencia dentro del gobierno o en otras organizaciones del sector público a nivel de responsabilidad ejecutiva. • Si la situación es un proceso de cambio, reorganización, gestión de crisis o el desarrollo e implementación de un nuevo programa,
-------------------------	--	--	---

	<p>ministerios, está familiarizado con el contexto y puede comenzar a trabajar rápidamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A cada gerente se le proporciona desarrollo profesional continuo a través de los programas de educación y supervisión ofrecidos por la ABD • Es un grupo de aproximadamente 150 profesionales 		<p>ABD Iterim puede proporcionar con rapidez y flexibilidad a un ejecutivo adecuado. Las ventajas son múltiples. El administrador o gerente interino conoce los métodos de trabajo de los ministerios, está familiarizado con el contexto y puede comenzar a trabajar rápidamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A cada gerente se le proporciona desarrollo profesional continuo a través de los programas de educación y supervisión ofrecidos por la ABD • Es un grupo de aproximadamente 150 profesionales
Representatividad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Existen recompensas a los gerentes que aplican una contratación activa de mujeres y minorías étnicas • Se ha fijado objetivos de contratación para las minorías étnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes del mérito, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del cargo. • Los postulantes participarán a través de procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones. No obstante <ul style="list-style-type: none"> ✓ La convocatoria no contempla mecanismos inclusivos para personas con capacidades especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen recompensas a los gerentes que aplican una contratación activa de mujeres y minorías étnicas • Se ha fijado objetivos de contratación para las minorías étnicas.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los procesos establecidos para la postulación tampoco ✓ Las entrevistas gerenciales no presentan mecanismos para facilitar la participación de personas con necesidades especiales. 	
--	--	--	--

Bibliografía Holanda

- Annual Report (2001). Annual Report (1995 - 2000) of the Dutch Senior Public Service. Netherlands Senior Public Service. Ministry of the Interior and Kingdom Relations. The Hague, July 2001.
- Annual Report (2011). Senior Civil Service.
- DNCS (2015). Strengthening Chile's Public Senior Executive Service System. Questionnaire of Senior Executive Service Institutions. Holanda.
- OECD (2012). Human Resources Management Country Profiles Netherlands. December 2012
- OECD (2009). Government at a Glance.
- Question Mission Netherlands Answer (2014).
- Robberecht, Mieke (2013). The Dutch Senior Civil Service '*Talent Management for Future Top Managers*'. Office for Senior Civil Service Ministry of Interior and Kingdom Relations, November. 2013.
- Van Vulpen Elzeline and Moesker Francisca (S/año). Competency-based Management in the Dutch Senior Civil Service.

Capítulo V: Sistema de Alta Dirección de Bélgica

1. Antecedentes Generales⁶⁷.

Bélgica es un Estado Federal, con comunidades y regiones⁶⁸. En 1999 se inició el Plan de Reforma Copérnico. El Plan tuvo como objetivo colocar al ciudadano en el centro del sistema administrativo, y usar técnicas del sector privado para reestructurar la organización de la administración federal y racionalizar sus actividades. Este plan, entre otros objetivos, se propuso la modernización de la gestión de los recursos humanos; se modificó el sistema de remuneración y se creó el servicio público de alto rango o alta gerencia (Senior Civil Service, SCS) para los Servicios Públicos Federales (FPS)⁶⁹. El SCS es basado en la posición o puesto.

El Plan Copérnico establece un nuevo proceso de selección de los SCS, que garantice la capacidad de gestión de los futuros gerentes. El objetivo es disponer de personas con reconocidas capacidades de gestión a la cabeza de las administraciones públicas. El nuevo sistema sustituye el ascenso a las altas posiciones de la administración por promoción interna basada en la antigüedad y elección política.

El SCS requirió que se organizaran procedimientos internos y externos para reclutar a los directivos, lo que obligó a aquellos que ya estaban en los puestos a aplicar a las posiciones creadas en dicha categoría. Los contratos de los SCS duran hace 6 años, y pueden ser renovados si los objetivos asignados en los planes operativos se cumplen (ver filosofía del sistema en recuadro N°1).

Posteriormente, se adoptó una estrategia para el período 2007-2011 sobre la base de tres principios que enmarcan el desarrollo del SCS.

- Visualización del ciudadano como cliente.
- La creación de un gobierno con rendición de cuentas, eficiente y orientado a los resultados.
- Tener una administración pública que sea visto como un innovador, dinámico y atractivo empleador.

⁶⁷ Ver Goransson, M (2014); Service Public Federal. Personnel et Organisation (2014); web site Federal Public Services and Public Planning Services, y; Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique (2008).

⁶⁸ El Estado Federal retiene importantes poder, por ejemplo en las áreas de relaciones exteriores, defensa, justicia, finanzas, seguridad social, asuntos interiores, etc. Más antecedentes ver web site Federal Public Services and Public Planning Services.

⁶⁹ En web site Federal Public Services and Public Planning Services.....se señala que "the word 'ministry' is now virtually entirely a thing of the past. As part of the most recent major reforms to Belgium's federal administrative structure, called the 'Copernic' reforms, which took place in 2000, what were formerly known as 'ministries' were renamed 'Federal Public Services' (FPS)".

Recuadro N°5.1 Filosofía del Sistema SCS. Bélgica

- Altas posiciones (SCS): Sistema basado en la posición o puesto.
- Definición de habilidades directivas y de experiencia de campo necesarias para la ejecución de las tareas.
- El salario coincide con la posición.
- La posición se concede por un período fijo de tiempo (6 años).
- Se espera que el titular logre sus objetivos estratégicos y operativos fijados por orden de jerarquía y en cumplimiento de gestión de alto nivel" / planes operativos. Para esto se otorga más autonomía, y se exige rendir cuentas de los actos en diferentes momentos.
- Consecuencia última en caso de resultados insatisfactorios, pérdida del puesto.

Fuente: Service Public Federal. Personnel et Organisation (2014).

2. Cobertura⁷⁰

El SCS incorpora a los siguientes niveles directivos:

1º nivel: Presidente (de un comité o junta de directores (Chairman). Designación política.

2º nivel: Director General (director de staff). Designación no política.

3º nivel: Director. (director de función de staff). Designación no política.

3. Actores y Principales Funciones⁷¹

- *Servicio Público Federal de Personal y Organización (FPS P&O)*. Actúa para asegurar que los agentes federales y servicios operen apropiadamente. P&O monitorea la implementación de un ambiente de trabajo profesional en el que cada individuo está capacitado para progresar satisfactoriamente. Es responsable de las áreas de desarrollo, reclutamiento y remuneraciones.
- *Oficina Federal de Selección y Reclutamiento (Federal Selection and Recruitment Office, SELOR)*. Organiza los exámenes para la selección (SELOR).

⁷⁰ Gobierno de España (2010) y Service Public Federal. Personnel et Organisation (2014).

⁷¹ Ver web site Federal Public Services and Public Planning Services; Gobierno de España (2010), y; Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique (2008).

- *El Instituto de Formación de la Administración Federal (IFA)* se encarga de la formación continua de los empleados federales.
- *Organismos independientes.* Ofrecen cursos adaptados a las necesidades de los empleados.
- *Firmas Externas especializadas en búsqueda.* Participan del proceso de selección.

4. Características de Centralización - Descentralización

El sistema es calificado como parcialmente descentralizado con la operación del proceso de ingreso en los FPS (equivalente a ministerios)⁷².

5. Principales Etapas o Fases del procesos de Reclutamiento y Selección⁷³

- El personal es reclutado por la Oficina de Selección de la Administración Federal (SELOR).
- El proceso tiene por objeto aplicar un enfoque unificado que garantice la calidad, la eficiencia y la igualdad de oportunidades.
- El proceso se ordena en 3 módulos: Modulo 0 de revisión de antecedentes, modulo 1 de evaluación de competencias genéricas, y modulo 2 de evaluación de competencias específicas.
- En función de las posiciones, los candidatos son sometidos a pruebas (entrevistas, estudios de caso, trabajos prácticos, pruebas psicotécnicas, etc.).
- Los mecanismos reglamentarios relacionados con la selección persiguen el objetivo de verificar las habilidades directivas de los futuros titulares de cargos. Se estableció que deben pasar varias pruebas basadas en habilidades requeridas. Estas pruebas hacen posible descartar candidatos que no son capaces de realizar la función.
- Los candidatos a las posiciones de alta gerencia o SCS son primero revisados por una firma independiente, especializada en búsqueda, usando test y entrevistas⁷⁴.
- Sin embargo, las pruebas no es el único propósito del proceso de selección. De hecho, también debe asegurar la compatibilidad política del futuro directivo con la máxima autoridad del FPS. De hecho, este último está involucrado en el proceso.
- Según el estudio de Goransson, M (2014), los entrevistados señalan que la influencia de la política en el proceso sigue una lógica de buena cooperación político-administrativa. Por otra

⁷² Como los sistemas de Australia, Austria, Denmark, Germany, Italy, Spain and Sweden. Ver Lafuente, M; Manning, N and Watkins, J (2012).

⁷³ Ver Goransson, M (2014); Service Public Federal, Personnel et Organisation (2014); Lafuente, M; Manning, N and Watkins, J (2012); Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique (2008), y; power pont (s/i).

⁷⁴ Ver Lafuente, M; Manning, N and Watkins, J (2012). Por otra parte, en Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique (2008) se señala que el procedimiento de selección llevado a cabo por centros externos de evaluación se detuvo ya que era demasiado costoso.

parte, el mismo estudio señala que los diferentes procedimientos sufren de una significativa falta de confianza⁷⁵.

- Los nombramientos son efectuados por un período de seis años por una autoridad descentralizada. La autoridad del FPS elige al titular del cargo entre los candidatos calificados.
- El orden preciso de las fases es el siguiente:
 - ✓ Ajuste de la función y de la descripción del perfil (competencias genéricas y específicas, áreas de resultados, objetivos, ...)
 - ✓ Ponderación (bandas 1 hasta 7)
 - ✓ Publicación de la vacante en el Diario Oficial y en el sitio web SELOR
 - ✓ Aplicaciones On-line a través de SELOR
 - ✓ Revisión del CV
 - ✓ Pruebas
 - ✓ Entrevista oral (motivación, resultados, estudio de caso, etc)
 - ✓ Valoración y clasificación (listado)
 - ✓ Entrevista con la autoridad del FPS
 - ✓ Decisión formal de nominación
 - ✓ Publicación en el Diario Oficial

6. Perfil de Selección. Competencias y Evaluación

6.1. Descripciones de Puestos y Perfiles⁷⁶

Existe una sintaxis de la descripción de la función.

Los contratados deben tener habilidades de comunicación, evaluación y gestión del cambio.

Se considera 5 competencias genéricas con 8 niveles de desarrollo (ver recuadro N° 2), más la competencia técnica. Además se ha elaborado un diccionario de competencias que describe los indicadores de los diferentes niveles de desarrollo de cada competencia.

⁷⁵ Garansson, M (2014) señala que “.....Numerosos llamamientos al Consejo de Estado se han hecho para cancelar los diferentes nombramientos de los titulares de cargos. En algunos casos, éstas paralizan la gestión del día a día de los servicios administrativos. Esta falta de confianza en los procesos de selección también fue destacada por los encuestados. Las diferentes pruebas has sido fuertemente criticadas por su falta de relevancia. Además, los funcionarios entrevistados subrayaron el dominio significativo que los políticos tienen sobre el proceso. La selección final por el político demuestra claramente su primordial importancia. Para los miembros del personal ministerial entrevistados, influencia la política en el proceso sigue una lógica del una buena cooperación político - administrativa

⁷⁶ Power point (S/I).

Recuadro N°5.2
Competencias Genéricas. Bélgica

Competencia Genérica	8º Nivel de Desarrollo: Alta Complejidad e Impacto
Gestión de la información	Desarrollar una visión
Gestión de tareas	Guiar a la organización
Gestión de recursos humanos	Inspirar
Gestión de relaciones sociales	Construir redes
Gestión de efectividad del personal	Involucramiento en al organización

En base a power point(s/i)

6.2 Evaluación⁷⁷

El proceso de evaluación incluye los siguientes elementos

- El control de las condiciones de participación.
- Una prueba de evaluación de las competencias genérica necesarias para un determinado nivel.
- Una prueba específica relacionada con la función y adaptada a la organización. Esto último considera:
 - ✓ Dossier on line
 - ✓ Elección de calendario para las pruebas
 - ✓ Comentarios
 - ✓ Certificación de los colaboradores de las organizaciones de clientes

7. Principales Brechas o Aspectos Relevantes para Chile Respecto de Bélgica

- En el proceso de selección, aparentemente, se habría suspendido en todo o parte la participación de la firma independiente especializada en búsqueda. Esto debido a sus altos costos.
- El sistema dispone de la identificación de 5 competencias genéricas con 8 niveles de desarrollo. Lo anterior se complementa con un diccionario de competencias. Además se considera competencias técnica específicas para lo que, entre otros elementos, se considera un trabajo on line (dossier).

⁷⁷ Power point(s/i)

Cuadro N° 4.1
Comparativo Bélgica y Chile

	Bélgica	Chile	Brecha o Diferencias Relevantes
Aspectos generales			
Cobertura	3 niveles <ul style="list-style-type: none"> • Presidente (comité o junta de directores, Chairman): designación política. • Director General (director de staff): designación no política. • Director (director de función de staff): designación no política 	2 niveles de directivos del gobierno central <ul style="list-style-type: none"> • 1º nivel: Directores de servicios • 2º nivel: subdirectores y otras posiciones similares en otros organismos públicos. 	
Centralización/ Descentralización	El sistema es calificado como parcialmente descentralizado Definiciones normativas del reclutamiento y selección en el nivel central. Operación del procesos de ingreso en las FPS (equivalente a ministerios)	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas del reclutamiento y selección, conducción y supervisión centralizados en la DNSC y el Consejo • 2º nivel. Proceso de reclutamiento y selección aplicados con participación de ministerios y organismos, conjuntamente con representantes del Consejo. 	Descentralización de la operación del procesos de ingreso en las FPS (equivalente a ministerios)
Modelo de Reclutamiento y Selección			
Convocatoria	Publicación de la vacante en el Diario Oficial y en el sitio web SELOR	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso público, abiertos y de amplia difusión (diarios de circulación nacional, sitio web institucional, diario oficial). 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Se informa de los atributos para el desempeño del cargo; la descripción del cargo; los antecedentes de la organización y entorno del cargo, y; las condiciones de desempeño del alto directivo <p>Proceso de búsqueda por parte de la empresa especializada, seleccionada previamente por el CADP.</p>	
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Recluta con el apoyo de la Oficina de Selección de la Administración Federal (SELOR). • Aplicaciones On-line a través de SELOR • El proceso tiene por objeto aplicar un enfoque unificado que garantice la calidad, la eficiencia y la igualdad de oportunidades. • Se ordena en 3 módulos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Modulo 0 de revisión de antecedentes (cv) ✓ Modulo 1 de evaluación de competencias genéricas, y ✓ Módulo 2 de evaluación de competencias específicas. • En función de las posiciones, los candidatos son sometidos a pruebas (entrevistas, estudios de caso, trabajos prácticos, pruebas psicotécnicas, etc.). • Los candidatos son primero revisados por una firma independiente, especializada en búsqueda, usando test y entrevistas. Aparentemente se habría suspendido en todo o parte esta modalidad debido a sus altos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de antecedentes presentados a través de plataforma electrónica, según convocatoria • Análisis de admisibilidad • Selección de empresa externa especializada en búsqueda y selección <ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel selección: <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por empresa externa especializada ○ Presentación de nomina al Consejo, para revisión previa a presentación de nomina final a Presidente/a. • Para el 2º nivel Selección y elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por parte del Comité de Selección 	Aparentemente se habría suspendido en todo o parte la participación de la firma independiente, especializada en búsqueda. Esto debido a sus altos costos.

	<p>costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista oral (motivación, resultados, estudio de caso, etc). • Valoración y clasificación (listado) • Entrevista con la autoridad Máxima del FPS (ex ministro) 		
Designación	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión formal de nominación por parte de la autoridad máxima del FPS (similar a ministros) • Publicación en el Diario Oficial 	<ul style="list-style-type: none"> • El presidente/a aprueba los nombramientos de 1º nivel • Jefe de Servicio aprueba nombramiento de 2º nivel 	
Reclamación:	<p>La información disponible en el marco de la consultoría no permite comparar esta categoría.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de reclamos dentro de los primeros 5 días a partir de cierre del proceso • Revisión de reclamo, preparación de respuesta dentro de los siguientes 10 días a partir de la presentación del reclamo. • Anulación del proceso requiere aprobación de 3 de los 4 consejeros <p>Solo después de este proceso se puede recurrir a la Contraloría</p>	

Perfil de Selección. Competencias y Evaluación

Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una sintaxis de la descripción de la función • Se considera 5 competencias genéricas con 8 niveles de desarrollo: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de datos ✓ Gestión de tareas ✓ Gestión de recursos humanos ✓ Gestión de relaciones sociales ✓ Gestión de efectividad del personal • Se considera además competencia técnicas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen perfiles que contienen los atributos (competencias y aptitudes que requiere el cargo, deben ser aprobado por el CADP o el Comité de selección para el segundo nivel. • Los atributos tienen ponderadores, los que varían dependiendo del nivel y los organismos públicos. • Los atributos son los siguientes: Visión estratégica, 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de competencias genéricas y sus diferentes niveles de desarrollo. Además se considera competencias técnicas específicas • Se dispone de un diccionario de competencias
-------------	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha elaborado un diccionario de competencias que describe los indicadores de los diferentes niveles de desarrollo de cada competencia. 	<p>Gestión y logro, Relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimiento técnico (gestión, presupuesto, planificación, etc).</p>	
Metodología de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba de evaluación de las competencias genérica necesarias para un determinado nivel • Prueba específica relacionada con la función y adaptada a la organización. Esto último considera: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dossier on line ✓ Elección de calendario para las pruebas ✓ Comentarios ✓ Certificación de los colaboradores de las organizaciones de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel. Evaluación por parte de empresa especializada: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de antecedentes curriculares; formación académica y trayectoria laboral ✓ Entrevista para evaluación gerencial, competencias; capacidades de gestión, motivaciones específicas, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Entrevistas para evaluación psicolaboral. Corresponde a evaluación por competencias; Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo. ✓ Aplicación de pruebas proyectivas, cuya selección es decisión de la empresa. El uso de las pruebas es estandarizado (aplicación, tabulación y corrección). ✓ Verificación de antecedentes laborales ✓ Entrevista final: Entrevista por el CADP de candidatos nominados por la empresa especializada, se focaliza principalmente en motivación y conocimientos técnicos. • Para el 2º nivel Comité de Selección efectúa procesos de evaluación. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de antecedentes curriculares 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza el enfoque de competencias genéricas y específicas. • Para esto último se considera el trabajo on line (dossier).

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista para evaluación gerencial: Capacidades de gestión, motivaciones específicas, competencias, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Evaluación psicolaboral: Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo, con énfasis en atributos del perfil. ✓ Verificación de antecedentes laborales 	
Otros Temas			
Situaciones Especiales	La información disponible en el marco de la consultoría no permite comparar esta categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de Transitorios y Permanentes hasta que se finalice el concurso, con plazo máximo de un año. Pueden postular, pero a través de Instructivo Presidencial se ha sugerido que dicha designación se efectúa una vez finalizada la convocatoria 	
Representatividad e inclusión	La información disponible en el marco de la consultoría no permite comparar esta categoría	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes del mérito, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del cargo. • Los postulantes participarán a través de procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones. No obstante <ul style="list-style-type: none"> ✓ La convocatoria no contempla mecanismos inclusivos para personas con capacidades especiales. ✓ Los procesos 	

		<p>establecidos para la postulación tampoco</p> <p>✓ Las entrevistas gerenciales no presentan mecanismos para facilitar la participación de personas con necesidades especiales.</p>	
--	--	--	--

Bibliografía

- Gobierno de España (2010). Public Employment in European Union Member States. Presidencia Española de la Unión Europea.
- Goransson, M (2014) The measures adopted to increase the accountability of Belgium’s senior civil servants: strategic analysis of the political-administrative system at federal level. International Review of Administrative Sciences, Vol. 80(1) 52–69. 2014.
- Lafuente, M, Manning, N and Watkins, J (2012).
- Ministère du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique (2008).
- Service Public Federal. Personnel et Organisation (2014). High Civil Servants and Managers in the Belgian Federal Central Administration. Role, regulatory framework, terms of engagement and employment. Meeting Chilean Council of Senior Executive Service & FPS Personnel & Organization, DG Staff & Organizational Development – 20 November 2014. Power point(s/i)
- Web site Federal Public Services and Public Planning Services. Belgium
- Power point(s/año). Sin nombre. Entregado en carpeta Bélgica-DNCS

Capítulo VI. Sistema de Alta Dirección Pública de México

1. Antecedentes Generales⁷⁸

En México se estableció el Servicio Profesional de Carrera (SPC)⁷⁹ para la Administración Pública Federal (APF) en el año 2003, disponiéndose de su primer reglamento el año 2014. El objetivo del SPC era la instalación de un cuerpo profesionalizado y sustentado en los principios de mérito, igualdad de oportunidades, eficiencia y responsabilidad⁸⁰. Fue concebido para una franja pequeña del servicio civil, pero estratégica, la que a través de un modelo de carrera, conformara un segmento directivo más meritocrático.

El período 2007-2013 se caracterizó por la continuidad de la implementación del SPC en un contexto de menor prioridad por parte de la nueva administración, y también mayor flexibilidad en el ingreso al SPC a través de los nombramientos provisorios. Como resultado, en la actualidad se ha generalizado la impresión respecto de la escasa protección que tiene el SPC frente a un cambio de gobierno⁸¹. Como han notado diferentes actores, el SPC si bien fue diseñado como un sistema de carrera, en la práctica funciona como un sistema de empleo.

A 10 años de la creación del SPC, no se dispone de un segmento directivo significativamente más sólido que en el pasado. En efecto, el SPC no se ha traducido en la conformación de una gerencia pública más profesional y estable, que trascienda el ciclo político-electoral, y capaz de asegurar la implementación de políticas a lo largo del tiempo.

Además de un conjunto de falencias detectadas⁸², subsiste una discusión respecto de quienes deberían conformar la franja directiva del SPC⁸³.

⁷⁸ Mas antecedentes ver BID (2014), Martínez, R (200). OECD (2011).

⁷⁹ A través de la Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC).

⁸⁰ Se lo estructuró en diferentes subsistemas: Ingreso, Capacitación y Certificación, Desarrollo Profesional, Separación y Evaluación de Desempeño, además se apoyan en dos subsistemas transversales: planeación de recursos humanos, y control y evaluación. Ver OCDE (2011)

⁸¹ y la excesiva protección de la que gozan los servidores públicos de base. Más antecedentes ver BID (2014)

⁸² Según BID (2014) se observan falencias en términos de ingreso, incentivos, desempeño y capacitación, que afectan el corazón de la conformación y profesionalización de la franja directiva. En particular entre 2004 y 2013 el índice de mérito es el que se vio más afectado (reducción de 47 a 40 puntos). Esta baja es consecuencia directa del debilitamiento del mérito en los ingresos al SPC al menos desde 2007.

2. Cobertura

El SPC abarcaba puestos estratégicos de dirección media y alta de la APF⁸⁴. Comprende seis niveles: i) director general, ii) director general adjunto, iii) directores de área, iv) subdirectores, v) jefes de departamento y vi) enlaces⁸⁵. Este personal alcanza a 28.000 servidores públicos distribuidos en aproximadamente 75 instituciones⁸⁶.

El SPC, es decir los niveles de enlace a director general, está organizado en tres grupos de responsabilidad (A, B y C) y tres grados (1, 2 y 3)⁸⁷. El progreso en los grupos se considera "ascenso" y en los grados "movimientos laterales" o "promoción".

3. Actores y Principales Funciones⁸⁸

- *Secretaría de la Función Pública (SFP)*⁸⁹. La reglamentación del año 2004 centralizaba la definición de políticas, operación, supervisión y control en la SFP de la APF, a través de la Unidad de Políticas de Recursos Humanos (UPRH). En el año 2007 se emitió un nuevo reglamento que buscó dar más flexibilidad a la operación, desconcentrándola en las instituciones, aunque conservó en la SFP la capacidad de supervisión, control y centralización de la información⁹⁰. Para el desarrollo de sus funciones se apoya en Unidad de Recursos

⁸³ En particular si se convierte a los directores generales y directores generales adjuntos en cargos políticos de confianza, el cuerpo de gerentes públicos debería colocarse en los niveles subsiguientes (directores de área y subdirectores).

^{84, 84} La APF se divide en centralizada y descentralizada (paraestatales)

⁸⁵ DNSC (2015).

⁸⁶ La administración pública federal mexicana se compone de unas 300 instituciones aproximadamente. De ellas, alrededor de 200 se localizan en la administración pública paraestatal y 100 aproximadamente forman parte de la Administración Pública Federal Centralizada, de las cuales cerca de 75 están sujetas al SPC (BID (2014)).

⁸⁷ Los altos mandos (secretarios, subsecretarios, oficiales mayores y jefe de unidad) no forman parte del SPC.

⁸⁸ Ver BID (2014), Diario Oficial (2011), Martínez, R (2009), OECD (2011).

⁸⁹ En BID (2014) se señala que "... Al momento de finalizarse este diagnóstico todavía no se había explicitado quién, en qué condiciones y con qué objetivos asumiría la rectoría del servicio civil...".

⁹⁰ Muchos observadores consideraron que el cambio perjudicó considerablemente la calidad en la implementación de la ley, no tanto por el espíritu del nuevo reglamento sino fundamentalmente por el uso sesgado y arbitrario que se le dio (en particular en lo que respecta al ingreso). Si bien el proyecto de reglamento en el que participó el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) preveía en forma conjunta la desconcentración (en las instituciones), la corresponsabilidad (de las instituciones) y control (de la SFP), en la práctica se evidenció lo primero pero no, lo segundo y lo tercero, al menos en la medida esperada.

Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal, unidad responsable de la dirección y coordinación de los subsistemas de recursos humanos incluido el subsistema de ingreso.

- *Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)*: Es una de las instituciones globalizadoras, es decir sus decisiones son transversales y alcanzan al conjunto de instituciones, al igual que la SFP. Corresponde a la autoridad presupuestaria, y a través de sus disposiciones tiene una gran capacidad de condicionamiento del funcionamiento del servicio civil, en particular en lo que refiere a estructuras y salarios.
- *Dependencias*. El reglamento del año 2007 delegó en las dependencias algunas decisiones sobre la gestión del SPC. En su interior un actor importante es el Oficial Mayor, que interviene en la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad. Este es asistido por la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH), que depende de la autoridad de la cartera, y cuyo rol es el de ejecutar las diferentes políticas del área.
- *Comité Técnico de Profesionalización (CTP)*. En cada una de las dependencias existe un Comité Técnico de Profesionalización, cuerpo colegiado a través del cual la dependencia establece las particularidades que debe tener el SPC en su ámbito. Está integrado por el Oficial Mayor de la dependencia quien lo preside, el titular de la DGRH y un representante de la Secretaría. Entre sus atribuciones está la de determinar el momento en que deberá iniciarse el procedimiento para cubrir un puesto vacante o uno nuevo (máximo 45 días), e; invitar a sus sesiones al titular de la dependencia, así como a especialistas de instituciones de educación superior, de empresas, de asociaciones civiles especializadas nacionales o internacionales, de colegios de profesionales o a otros servidores públicos; todos invitados con derecho a voz,
- *Comité Técnico de Selección (CTS)*. Los Comités Técnicos de Selección son los cuerpos colegiados que se integran en cada dependencia para llevar a cabo los procesos de selección. Determina los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades aplicables a cada puesto, los puntajes mínimos para su calificación, las reglas específicas de valoración para la ocupación, así como los criterios para la evaluación de las entrevistas. Está integrado por el superior jerárquico inmediato del puesto vacante, quién lo presidirá (con derecho a veto), el titular de la DGRH y un representante de la SFP (generalmente el titular del área de auditoría). La toma de decisiones se realiza según voto de la mayoría.
- *Dirección General de Recursos Humanos o equivalente de la dependencia*. Es central en el proceso desde la convocatoria al nombramiento. Entre sus principales funciones esta efectuar la convocatoria, revisar requisitos y antecedentes curriculares, aplicar exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades, elaborar listado de prelación, registrar y difundir la información en el portal

- *Órganos Internos de Control.* Dependen de la SFP (y en ella el titular de control interno depende del presidente) y la representan. Participan en el CTS y supervisan el cumplimiento de los procesos de recursos humanos.
- *Consejo Consultivo del Servicio Profesional de Carrera.* Se le informa, consulta y rinde cuentas de lo realizado. Está compuesto por los titulares y oficiales mayores de los órganos sujetos a la Ley, y por los sectores académico, privado y social. En particular, está integrado por un representante de la SFP (quien lo preside), los responsables de los subsistemas previstos en la Ley, los presidentes de los comités de profesionalización de las dependencias, representantes de las secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público, Trabajo y Previsión Social, y del sector privado. Es un órgano *supra*, que vigila el funcionamiento, sin llegar a realizar funciones operativas⁹¹
- *Empresas especializadas.* Para la aplicación de evaluaciones o test, a requerimiento de la dependencia.

4. Características de Centralización-Descentralización⁹²

Las definiciones normativas y control son centralizados en la SFP, pero con importantes procesos delegados en las dependencias. El reglamento de la Ley del SPC (LSPC) elaborado en 2007, promovió una mayor desconcentración de la función y otorgó a las dependencias más autonomía en la gestión del proceso de ingreso⁹³.

El reglamento de la LPSC elaborado en 2007, promovió una mayor desconcentración de la función y otorgó a las instituciones más autonomía en la gestión⁹⁴. En efecto, se establece un marco genérico de actuación y lineamientos, un marco general, dejando a las instancias operativas márgenes de actuación más abiertos: se descentraliza la operación y se centraliza la información, principalmente a partir del otorgamiento de mayores atribuciones a los Comités Técnicos de Profesionalización en la determinación de sus procedimientos según necesidades, pero bajo la supervisión y manejo de la información por parte de la instancia rectora, la SFP, y; se descentraliza el proceso de selección y utilización de pruebas propias por parte de las dependencias para agilizar el sistema de ingreso. Se determina una mayor

⁹¹ En OECD (2011) se señala, a partir de entrevistas efectuadas "...falta voluntad política para que funcione el consejo consultivo; sus reuniones son meramente formales y no cuenta con toda la información necesaria para cumplir su función...". Además señala que los "...los consejos consultivos enfrentan dos problemas: No se le dieron suficientes facultades para ejercer presión y está compuesto sobre todo por los directores administrativos, lo que los convierte en juez y parte.

⁹² Mas antecedentes ver BID (2014).

⁹³ El Manual RH-SPC (2010), incorpora, entre otras materias, la regulación general en materia de ingreso para todas las instituciones de la APF

⁹⁴ VER Martinez, R (2009).

vigilancia y control de la operación por parte de los Órganos Internos de Control (a cargo la fiscalización interna de la Administración Pública)⁹⁵.

5. Principales Fases o Etapas del Procesos de Reclutamiento y Selección⁹⁶

- Convocatoria
 - ✓ El Comité Técnico de Profesionalización de cada dependencia establece los procedimientos para atraer al mayor número de participantes a los concursos de ingreso al Sistema. Se inicia el proceso de convocatoria con la determinación para ocupar un puesto vacante o nuevo⁹⁷.
 - ✓ Se debe realizar la difusión del concurso como convocatoria pública abierta a través del Diario Oficial de la Federación y de la página web, gestionada por la SFP, y conectada con el resto de las funciones del portal RH Net. Además se consideran mecanismos como los programas de servicio social, ferias de empleo, bolsas de empleo e inserciones en otros medios masivos de comunicación y de difusión, tales como televisión, radio.
 - ✓ En particular el sistema informático gestionado por la SFP está diseñado como ventanilla única para la administración y el control de la información de los procesos de ingreso. A través de él se reciben y procesan las solicitudes de registro a los concursos; se envían mensajes a aspirantes, candidatos y/o finalistas; y se difunden los resultados de cada etapa, entre otros. Cabe señalar que el sistema registra información amplia sobre el SPC, pero a la vez está conectado con el sistema Registro Único de Servidores Públicos (RUSP), que engloba al servicio civil en su conjunto
 - ✓ Los puestos abiertos a concurso son sólo los que están en el catálogo de puestos de la APF (ver punto 6.1). El SPC comprende una amplia gama de profesionales y campos de política⁹⁸.
- Reclutamiento y Selección

⁹⁵ Sin embargo, en la práctica, el nuevo reglamento fue utilizado de forma sesgada por las autoridades de las instituciones, quienes aprovecharon la delegación de funciones para hacer uso extendido del artículo 34, ante la falta de control suficiente por parte de la SFP y de la corresponsabilidad por las decisiones tomadas. Esto ayudó a que los ministros gozaran de un margen más amplio para incorporar a personas de su preferencia. En OECD (2011) se señala que "...aunque los empleados público contratados mediante el artículo 34 no forma parte del SPC y se reclutan de manera temporal tiene derecho a participar en los concursos de los puestos que ocupan, y en la mayoría de los casos resultan ser ganadores, de hecho se ha informado que en algunos casos diseñan sus propios exámenes....".

⁹⁶ Mas antecedentes ver BID (2014), Diario Oficial (2011), OECD (2009), Martinez, R (2009) Y SFP (2007).

⁹⁷ Se consideran concursos públicos y abiertos, y concursos de la reserva de aspirantes (donde participan los candidatos que fueron finalistas en concursos anteriores y ya forman parte de la listas de elegibles).

⁹⁸ En OECD (2011) se señala que ".....el actual catalogo de puestos es rígido y no cumple con las necesidades del SPC.

- ✓ El CTS define los requisitos, los exámenes de conocimiento, las evaluaciones de habilidades y las reglas de valoración.
- ✓ La DGRH es responsable de desarrollar los exámenes de conocimientos y evaluación de habilidades⁹⁹.
- ✓ La DGRH revisa la información documental y verifica requisitos de la convocatoria; realiza la revisión curricular de los candidatos; y coordina la aplicación de los exámenes de conocimientos y evaluación de habilidades, y de acuerdo a esto valora la experiencia y el mérito. Esto se gestiona a través de un sistema de puntos que permite confeccionar el orden y el pase de los candidatos a la entrevista. Registra y difunde los resultados en el portal y prepara el listado de prelación. La DGRH tiene la obligación de registrar en RH Net la puntuación obtenida por los candidatos.
- ✓ El Comité Técnico de Selección revisa el listado de prelación y los resultados de las etapas previas y determina si requiere especialistas para realizar entrevistas. El comité es responsable de las entrevistas, directamente o con el apoyo de especialistas. Cuando es directa, todos los integrantes participan de la entrevista y valoran las respuestas. El comité determina los candidatos finalistas según los resultados de las entrevistas¹⁰⁰.
- Designación o Nombramiento.
 - ✓ Una vez conocido el ganador, se lo acredita en el SPC.
 - ✓ Según el artículo 37 del Reglamento 2007 “el superior jerárquico del puesto en concurso podrá, por una sola vez y bajo su estricta responsabilidad, vetar durante la determinación al finalista seleccionado por los demás integrantes del Comité Técnico de Selección para ocupar el puesto, razonando debidamente su determinación en el acta correspondiente”.
 - ✓ Posteriormente, el representante de la SFP dispone de 15 días para revisar que el proceso se haya desarrollado de acuerdo a los plazos y procesos estipulados.
- Reclamación. El postulante puede presentar un “recurso de revocación” o una “inconformidad”.
- Situaciones Especiales.
El artículo 34 de la Ley del SPC prevé que por motivos excepcionales¹⁰¹ se puedan hacer nombramientos provisionales sin necesidad de concurso. Esto debe ser autorizado por el Oficial Mayor de la entidad y debe hacerse conocer a la SFP. Además se dispone el llamado a

⁹⁹ En OECD (2011) se señala que “..... el hecho que el superior jerárquico sea parte del comité de selección y responsable de diseñar los exámenes ha creado desconfianza en el proceso....”.

¹⁰⁰ En OECD (2011) se señala que “...los comités técnicos deben proporcionar los métodos y herramientas que permitan operar al SPC. Es claro que algunas herramientas no son adecuadas para el fin que deben cumplir; otros son eficaces sólo en parte y ciertas áreas no cuentan con herramientas en lo absoluto ...”

¹⁰¹ Cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad o el ambiente en alguna zona o región del país.

concurso del puesto dentro de los 45 días hábiles luego del nombramiento provisorio y una duración límite de 10 meses¹⁰².

6. Perfil de Selección. Competencias y Evaluación¹⁰³

6.1. Descripciones de Puestos y Perfiles

A partir de 2004 se inició la elaboración de la descripción de los puestos¹⁰⁴ y su sistematización en el “Catálogo de Puestos”.

El puesto involucra tres elementos principales: i) su descripción o contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas; ii) su perfil o requisitos, determinados por los elementos esenciales para desempeñar las funciones; iii) su valuación, determinada por el valor relativo de los diferentes trabajos a fin de establecer un sistema racional de paga y la importancia del puesto dentro de la organización

En relación con los perfiles, el “Manual RH-SPC” señala que su descripción debe contemplar los siguientes elementos: i) la escolaridad y áreas de conocimiento; ii) la experiencia laboral; iii) los requerimientos o condiciones específicas para el desempeño del puesto; y v) las competencias o capacidades.

Sin embargo, existe la visión compartida de que los catálogos de puestos no son útiles para la planificación general de las plantillas ni para los concursos de acceso. Por otra parte, los

¹⁰² A partir de 2007, y bajo el amparo del nuevo reglamento, se comenzó a hacer un uso recurrente y distorsionado del artículo 34, lo que llevó al crecimiento exponencial de los nombramientos sin los justificativos de excepcionalidad requeridos e incluso sin respetar necesariamente las limitaciones temporales. El recurso fue utilizado por las autoridades para facilitar el acceso de personas de su preferencia, ya sea por conocimiento directo o como parte de acuerdos políticos. Además el artículo 34 se complementó con la utilización frecuente de la capacidad de veto del superior inmediato, último recurso para bloquear la llegada de postulantes no preferidos y allanarle el camino a los priorizados. Si bien la cifra ha ido bajando a lo largo del sexenio, se calcula que el 40% de los concursos fueron ganados por personas que ya ocupaban el cargo bajo el artículo 34.

¹⁰³ Mas antecedentes ver BID (2014). Diario Oficial (2011) y SFP 2007).

¹⁰⁴ Según BID (2013) Las descripciones de los puestos son demasiado genéricas y no siempre están conectadas con los objetivos de la entidad.

perfiles son también demasiado generales y flexibles, lo cual dificulta la selección de los mejores candidatos en los concursos de mérito.

Esta falta de especificidad en las descripciones de puestos y perfiles deriva en criterios descriptivos que sesgan hacia la titulación y la experiencia más que a las competencias, y cuya amplitud y flexibilidad (a veces formuladas “a medida”) permiten incorporar el personal ya preseleccionado por las autoridades, aunque no fuera el más adecuado para la función

Una debilidad específica, además de las descripciones demasiado amplias y flexibles, es la escasa presencia o incluso la poca precisión conceptual de las competencias. En ese sentido no es posible encontrar descripciones que se refieran a habilidades de las personas sino a conocimientos. Lo que muestra que “una de las limitaciones del SPC es considerar las capacidades como conocimientos generales y/o específicos a través de grados académicos, a diferencia de países miembros de la OCDE, donde las competencias o capacidades pueden definirse como una combinación de conocimientos, habilidades y comportamientos que conducen al buen desempeño de un puesto”.

En síntesis, se carece de claridad acerca de cuáles son las competencias adecuadas y eso conlleva a que se las aborde de forma flexible o imprecisa. Muchos concursos se ven afectados por esta fragilidad metodológica

Por ello, desde 2010 la UPRH ha venido trabajando en una estrategia de fortalecimiento conceptual de las competencias y en su gradual inserción en las políticas de recursos humanos. En particular, junto con el Consejo Nacional para la Normalización de las Competencias Laborales (Conocer)¹⁰⁵ se han elaborado los estándares de competencias transversales que pueden ser aplicables a toda la administración pública federal, estadual y municipal. El modelo está conformado por el paquete de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas, y contempla siete estándares de competencias para todos los niveles. Cada estándar posee un propósito, una descripción, la indicación sobre su nivel en el Sistema Nacional de Competencias, las ocupaciones relacionadas, los criterios de evaluación, etc. Los estándares son:

¹⁰⁵ El Sistema Nacional de Competencias, CONOCER, es un Instrumento del Gobierno Federal que contribuye a la competitividad económica y al desarrollo educativo, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas. El sistema facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas, cuenten con personas más competentes. Fuente: Secretaria de la Educación Pública. www.conocer.gob.mx

- ✓ Liderazgo en el servicio público.
- ✓ Presupuestación del gasto público con base en resultados.
- ✓ Aplicación de la armonización de la contabilidad gubernamental en la administración pública.
- ✓ Manejo del nivel básico del Sistema Gubernamental Armonizado de Información Financiera (sig@if).
- ✓ Asesoría en materia de contraloría social en la administración pública.
- ✓ Gestión de la productividad en el servicio público.
- ✓ Gestión de la capacitación en la administración pública.

Se ha comenzado por las instituciones SPC y el objetivo es que las 300 instituciones generen sus estándares particulares de acuerdo a sus objetivos estratégicos, para luego alinear los perfiles de puestos. Se busca que la educación formal vaya paulatinamente perdiendo peso respecto de las competencias. Estas serán evaluadas cada cinco años y su aprobación funcionará como requisito para permanecer en el cargo. Se prevé que de no aprobar la certificación, la persona compense el déficit mediante actividades de capacitación

6.2. Evaluación

La evaluación incluye la siguiente secuencia de fases:

- ✓ Revisión curricular (eliminadorio). Los interesados en participar en un concurso deberán estar registrados en el sitio web e ingresar su currículum vitae. Allí se efectúa la revisión curricular, asignando un folio de participación o, en su caso, de rechazo que lo descarta del concurso.
- ✓ Exámenes de conocimiento (eliminadorio); se refiere al puesto y para ello las instituciones pueden usar sus propias herramientas de evaluación, utilizar aquellas que provee la SFP, o adquirir instrumentos de evaluación de conocimientos.
- ✓ Evaluaciones de habilidades (eliminadorio); habilidades evaluadas son el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación, etc. Las entidades pueden apoyarse en sus instrumentos, en los que la SFP está desarrollando con el Consejo Nacional para la Normalización de las Competencias Laborales (Conocer), o adquirir instrumentos de evaluación.
- ✓ Evaluación de la experiencia de los candidatos.
- ✓ Entrevistas Es realizada por el Comité Técnico de Selección (CTS) mediante una metodología que considera el contexto institucional, la estrategia y el resultado. Se busca que esté alineada con el enfoque de competencias. La identidad de los candidatos sólo se conoce en esta fase. Los test que se utilizan principalmente son de preguntas cerradas o abierta para evaluación de conocimientos y de habilidades. Sin embargo hay comités que han determinado realizar evaluaciones psicométricas para evaluar las habilidades. También se cuenta con apoyo de especialistas.

7. Representatividad e Inclusión

El artículo 21 del SPC establece que nadie puede ser víctima de discriminación para el ingreso al SPC por razones de género, edad, capacidades diferentes, trastornos de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social. Este un primer paso para combatir la discriminación y crear una fuerza laboral diversa en el campo profesionales público. La literatura revisada no muestra medidas o instrumentos específicos para avanzar en este campo.

8. Principales Brechas o Aspectos Relevantes para Chile Respecto de México

- Desde 2010 se ha venido trabajando en una estrategia de fortalecimiento conceptual de las competencias y en su gradual inserción en las políticas de recursos humanos. En particular, junto con el Consejo Nacional para la Normalización de las Competencias Laborales (Conocer) se han elaborado estándares de competencias transversales que pueden ser aplicables a toda la administración pública federal, estadual y municipal. El modelo está conformado por el paquete de conocimientos, habilidades, destrezas y conductas, y contempla siete estándares de competencias para todos los niveles. Cada estándar posee un propósito, una descripción, la indicación sobre su nivel en el Sistema Nacional de Competencias, las ocupaciones relacionadas, los criterios de evaluación, etc. Los estándares son:
 - ✓ Liderazgo en el servicio público.
 - ✓ Presupuestación del gasto público con base en resultados.
 - ✓ Aplicación de la armonización de la contabilidad gubernamental en la administración pública.
 - ✓ Manejo del nivel básico del Sistema Gubernamental Armonizado de Información Financiera (sig@if).
 - ✓ Asesoría en materia de contraloría social en la administración pública.
 - ✓ Gestión de la productividad en el servicio público.
 - ✓ Gestión de la capacitación en la administración pública.
- El desarrollo del TICs que registra información amplia sobre el SPC, pero a la vez está conectado con el sistema RUSP que engloba al servicio civil en su conjunto.

El sistema informático gestionado por la SFP está diseñado como ventanilla única para la administración y el control de la información de los procesos de ingreso. A través de él se reciben y procesan las solicitudes de registro a los concursos, se envían mensajes a aspirantes, candidatos y/o finalistas, se difunden los resultados de cada etapa

- La aplicación del artículo 34 y el veto se ha transformado en una mala práctica que ha afectado significativamente al SPC. En la actualidad existe la percepción de que los concursos sólo sirven para el ingreso de los candidatos preferidos y ya seleccionados por las autoridades.

**Cuadro N° 5.1
Comparación México y Chile**

	Mexico	Chile	Brecha o Diferencias Relevantes
Aspectos generales			
Cobertura	<p>El SPC abarcaba puestos estratégicos de dirección media y alta de la APF. Comprende seis niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Director general, • Director general adjunto, • Directores de área, • Subdirectores, • Jefes de departamento y • Enlaces 	<p>2 niveles de directivos del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1º nivel: Directores de servicios • 2º nivel: subdirectores y otras posiciones similares en otros organismos públicos. 	El SPC incluye un mayor número de niveles directivos
Centralización/ Descentralización	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas y control centralizados en la SFP, pero con importantes procesos delegados en las propias dependencias. • El reglamento (2007) promovió una mayor desconcentración de la función y otorgó a las dependencias en las secretarías/ministerios más autonomía en la gestión del proceso de ingreso. • Se descentraliza la operación a partir del otorgamiento de mayores atribuciones a los Comités Técnicos de Profesionalización (CTP) en la determinación de sus 	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas del reclutamiento y selección, conducción y supervisión centralizados en la DNSC y el Consejo • 2º nivel. Proceso de reclutamiento y selección aplicados con participación de ministerios y organismos, conjuntamente con representantes del Consejo. 	La descentralización de la operación del proceso de ingreso se mal utilizó ante la falta de apoyos técnicos, supervisión y control suficiente por parte de la SFP.

	<p>procedimientos, pero bajo la supervisión y manejo de la información por parte de la SFP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se descentraliza el proceso de selección y utilización de pruebas propias por parte de las dependencias. • Se determina una mayor vigilancia y control de la operación por parte de los Órganos Internos de Control • Las instituciones mal utilizaron la delegación de funciones ante la falta de control suficiente por parte de la SFP. 		
Modelo de Reclutamiento y Selección			
Convocatoria	<ul style="list-style-type: none"> • El CTS define la modalidad de convocatoria • La DGRH es responsable de efectuar la convocatoria • Difusión del concurso, como convocatoria pública abierta a través del Diario Oficial de la Federación y de la página web. Además se consideran mecanismos como los programas de servicio social, ferias de empleo, bolsas de empleo e inserciones en otros medios masivos de comunicación y de difusión, tales como televisión, radio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso público, abiertos y de amplia difusión (diarios de circulación nacional, sitio web institucional, diario oficial). • Se informa de los atributos para el desempeño del cargo; la descripción del cargo; los antecedentes de la organización y entorno del cargo, y; las condiciones de desempeño del alto directivo <p>Proceso de búsqueda por parte de la empresa especializada, seleccionada previamente por el CADP.</p>	Se consideran mecanismos como bolsas de empleo e inserciones en otros medios masivos de comunicación y de difusión, tales como televisión, radio
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • El CTS señala los requisitos, los exámenes de conocimiento, las evaluaciones de habilidades y las reglas de valoración. • La DGRH es responsable de desarrollar los exámenes de conocimientos y evaluación de habilidades • La DGRH revisa la información documental y verifica requisitos de la convocatoria; realiza la revisión curricular de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de antecedentes presentados a través de plataforma electrónica, según convocatoria • Análisis de admisibilidad • Selección de empresa externa especializada en búsqueda y selección 	Ver comentario a descentralización

	<p>candidatos y coordina la aplicación de los exámenes de conocimientos y evaluación de habilidades, y de acuerdo a esto valora la experiencia y el mérito. Esto se expresa en puntajes que permite confeccionar el orden y el pase de los candidatos a la entrevista. Registra y difunde los resultados en el portal y prepara el listado de prelación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El CTS revisa el listado de prelación y los resultados de las etapas previas y determina si requiere especialistas para realizar entrevistas. El comité es responsable de las entrevistas, directamente o con el apoyo de especialistas. Cuando es directa, todos los integrantes participan de la entrevista y valoran las respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel selección: <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por empresa externa especializada ○ Presentación de nomina al Consejo, para revisión previa a presentación de nomina final a Presidente/a. • Para el 2º nivel <ul style="list-style-type: none"> ○ Selección y elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por parte del Comité de Selección 	
Designación	<ul style="list-style-type: none"> • Si el superior jerárquico de la dependencia no ejerce derecho de veto fundado, el CTS debe determinar el ganador del concurso o declararlo desierto. • El superior jerárquico del puesto en concurso podrá, por una sola vez y bajo su estricta responsabilidad, vetar durante la determinación al finalista seleccionado por los demás integrantes del CTS para ocupar el puesto, razonando debidamente su determinación en el acta • La DGRH registra las calificaciones de cada uno de los concursantes en la reserva de la dependencia y elabora el nombramiento en el SPC 	<ul style="list-style-type: none"> • El presidente/a aprueba los nombramientos de 1º nivel • Jefe de Servicio aprueba nombramiento de 2º nivel 	Ver puntos de descentralización y de situaciones especiales
Reclamación:	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación. Posteriormente, el representante de la SFP dispone de 15 días para revisar que el 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de reclamos dentro de los primeros 5 días a partir de cierre del proceso 	

	<p>proceso se haya desarrollado de acuerdo a los plazos y procesos estipulados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclamación: Además, el postulante puede presentar un "recurso de revocación" o una "inconformidad". 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de reclamo, preparación de respuesta dentro de los siguientes 10 días a partir de la presentación del reclamo. • Anulación del procesos requiere aprobación de 3 de los 4 consejeros Solo después de este proceso se puede recurrir a la Contraloría 	
--	--	--	--

Perfil de Selección: competencias y metodologías de evaluación

<p>Competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La descripción de los perfiles debe contemplar los siguientes elementos: i) la escolaridad y áreas de conocimiento; ii) la experiencia laboral; iii) los requerimientos o condiciones específicas para el desempeño del puesto; y v) las competencias o capacidades. • Los perfiles son demasiado generales y flexibles y derivan en criterios descriptivos que sesgan hacia la titulación y la experiencia más que a las competencias, y cuya amplitud y flexibles (a veces formuladas "a medida") permiten incorporar el personal ya preseleccionado por las autoridades. • Escasa presencia o incluso la poca precisión conceptual de las competencias • Desde 2010 se ha venido trabajando en fortalecimiento conceptual de las competencias y en su gradual inserción en las políticas de recursos humanos. • Se han elaborado estándares de competencias transversales. El modelo está conformado por el paquete de conocimientos, habilidades, destrezas y 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen perfiles que contienen los atributos (competencias y aptitudes que requiere el cargo, deben ser aprobado por el CADP o el Comité de selección para el segundo nivel. • Los atributos tienen ponderadores, los que varían dependiendo del nivel y los organismos públicos. • Los atributos son los siguientes: Visión estratégica, Gestión y logro, Relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimiento técnico (gestión, presupuesto, planificación, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de desarrollo de perfiles de competencia. Estándares de competencias transversales
--------------------	---	--	---

	<p>conductas, y contempla siete estándares de competencias. Los estándares son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo en el servicio público. ✓ Presupuestación del gasto público con base en resultados. ✓ Aplicación de la armonización de la contabilidad gubernamental en la administración pública. ✓ Manejo del nivel básico del Sistema Gubernamental Armonizado de Información Financiera (sig@if). ✓ Asesoría en materia de contraloría social en la administración pública. ✓ Gestión de la productividad en el servicio público. ✓ Gestión de la capacitación en la administración pública. 		
<p>Metodología de evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión curricular • Exámenes de conocimiento; se refiere al puesto y para ello las instituciones pueden usar sus propias herramientas de evaluación, utilizar aquellas que provee la SFP, o adquirir instrumentos de evaluación de conocimientos. • Evaluaciones de habilidades; habilidades evaluadas son el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación, etc. También en este caso las entidades pueden apoyarse en sus instrumentos, en los que la SFP está desarrollando con el Centro Nacional de Evaluación, o adquirir instrumentos de evaluación de habilidades. • Entrevistas Es realizada por el CTS mediante una metodología que considera el contexto institucional, la estrategia y el resultado. Se busca que esté alineada con el 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel. Evaluación por parte de empresa especializada: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de antecedentes curriculares; formación académica y trayectoria laboral ✓ Entrevista para evaluación gerencial, competencias; capacidades de gestión, motivaciones específicas, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Entrevistas para evaluación psicolaboral. Corresponde a evaluación por competencias; Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo. ✓ Aplicación de pruebas proyectivas, cuya selección es decisión de la empresa. El uso de las pruebas es estandarizado (aplicación, tabulación y corrección). ✓ Verificación de 	<ul style="list-style-type: none"> • En los últimos se ha iniciado la incorporación del enfoque de competencias. • Instrumentos de enfoque de competencias disponibles en el Centro Nacional de Evaluación de Competencias • Se puede recurrir a apoyos especializados externos.

	<p>enfoque de competencia. Los test que se utilizan principalmente son de pregunta cerrada o abierta para evaluación de conocimientos y de habilidades. Sin embargo hay CTS que han determinado realizar evaluaciones psicométricas para evaluar las habilidades. También se cuenta con apoyo de especialistas.</p>	<p>antecedentes laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista final: Entrevista por el CADP de candidatos nominados por la empresa especializada, se focaliza principalmente en motivación y conocimientos técnicos. • Para el 2º nivel Comité de Selección efectúa procesos de evaluación. ✓ Revisión de antecedentes curriculares ✓ Entrevista para evaluación gerencial: Capacidades de gestión, motivaciones específicas, competencias, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Evaluación psicolaboral: Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo, con énfasis en atributos del perfil. ✓ Verificación de antecedentes laborales 	
Otros Temas			
Situaciones Especiales	<ul style="list-style-type: none"> • 2007-2013: mayor flexibilidad en el ingreso al SPC a través de los nombramientos provisorios. • Se agrega el poder de veto por parte de las autoridades de las instituciones al momento de dar la aprobación final al postulante preseleccionado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de Transitorios y Permanentes hasta que se finalice el concurso, con plazo máximo de un año. Pueden postular, pero a través de Instructivo Presidencial se ha sugerido que dicha designación se efectúa una vez finalizada la convocatoria 	<p>La mayor flexibilidad y poder de veto en el procesos de ingreso se mal utilizó ante la falta de apoyos técnicos, supervisión y control suficiente por parte de la SFP</p>
Representatividad e inclusión	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece que nadie puede ser víctima de discriminación para el ingreso al SPC por razones de género, edad, capacidades diferentes, trastornos de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social. Este un primer paso para combatir la discriminación y crear una fuerza 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes del mérito, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del cargo. 	

	<p>laboral diversa en el campo profesionales público.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen medidas o instrumentos específicos para avanzar en este campo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los postulantes participarán a través de procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones. No obstante <ul style="list-style-type: none"> ✓ La convocatoria no contempla mecanismos inclusivos para personas con capacidades especiales. ✓ Los procesos establecidos para la postulación tampoco ✓ Las entrevistas gerenciales no presentan mecanismos para facilitar la participación de personas con necesidades especiales. 	
--	---	---	--

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2014). Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: México. Luciano Strazza en Nota Técnica# IDB-TN-681. División de Capacidad Institucional del Estado. Septiembre 2014.
- Diario Oficial (2011). Manual del Sistema Profesional de Carrera. México, Agosto 2011.
- DNSC (2015). Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública Chileno. Cuestionario. México
- OECD (2011). Hacia una Gestión más efectiva y Dinámica en México. 2011.
- Martinez, Rafael (2009). La Nueva Fisonomía del Sistema Profesional de Carrera en México. CLAD. Febrero de 2009.
- Secretaria de la Función Pública, SFP (2007). Reglamento Ley de Sistema Profesional de Carrera. Septiembre de 2007.
- www.conocer.gob.mx

Capítulo VII. Sistema de Alta Dirección Pública de Brasil

1. Introducción.

El grupo de Dirección y Asesoramiento Superior (DAS) determina la estructura de la alta dirección en la administración federal de Brasil. El sistema considera los cuadros directivos centrales, aunque la mayoría del personal del DAS no tiene posiciones de gerencia. El grupo DAS abarca los ministerios y organismos directamente subordinados a un ministerio (la llamada administración directa). El número de posiciones DAS se regula en el estatuto o el

presupuesto de cada organización. Las características del DAS determina que los altos directivos sean menos gestionados como un grupo que en muchos países de la OCDE¹⁰⁶.

Respecto del contexto actual en el que se desarrolla el DAS, según BID (2014) el desarrollo del servicio civil en Brasil experimentan novedades en los planos burocrático y corporativo, pero en menor medida en el gerencial.

2. Cobertura

La Secretaría de la Gestión Pública del Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión señala que, en general, se puede entender la alta dirección en los ministerios (administración directa), integrada por los ministros, secretarios ejecutivos y secretarios nacionales o equivalentes. En los órganos y entidades de la administración indirecta, en general se puede entender que la alta dirección está formada por los directores generales (o equivalentes) y los otros oficiales. A continuación se presentan los niveles¹⁰⁷.

Nivel 1: Cargo de Naturaleza especial (Ministros, Secretarios Ejecutivos o equivalentes)

Nivel 2: DAS (Secretarios Nacionales o equivalentes)

Nivel 3: DAS (Directores, Jefes de Departamento o equivalentes)

Nivel 4: DAS (Coordinadores Generales o equivalentes)

Nivel 5: DAS (Coordinadores o equivalentes)

Nivel 6: DAS (Jefes de División o equivalentes)

Por otra parte, en OECD (2009) se sostiene que los tres niveles superiores del sistema DAS pueden ser considerados como los puestos de alta dirección.

Una definición estrecha de la alta dirección incluiría alrededor de 200 personas y una definición más amplia un poco más de 1.100 en el sistema DAS. Cabe señalar la existencia de un desconocido número de personas en puestos especializados de alta dirección fuera del sistema DAS. Además los nombramientos políticos de altos puestos de responsabilidad en los organismos reguladores, en las empresas estatales y en los fondos de pensiones están también fuera del sistema DAS¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Mas antecedentes ver OECD (2009).

¹⁰⁷ DNSC (2015).

¹⁰⁸ Ver OECD (2009).

3. Actores

- *Secretaría de la Gestión Pública del Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión*. Establece las normas del sistema.
- *Secretarías o Ministerios*: Llevan a cabo los procesos de nombramientos.
- *Casa Civil*: Aprueba nombramientos de los 3 niveles superiores.

4. Características de Centralización-Descentralización

Las definiciones normativas se encuentran centralizadas en la Secretaría de la Gestión Pública del Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión; pero los procesos son delegados en las secretarías (ministerios).

5. Principales Fases o Etapas del Procesos de Reclutamiento y Selección

- **Convocatoria**¹⁰⁹.
 - ✓ Las posiciones del grupo de altos funcionarios, DAS, son ocupados por nombramiento sin licitación. Pueden ser ocupados por servidores de cualquier nivel de gobierno (empleados de carrera), a través del mecanismo de comisiones de servicio, o por personas que no están asociados con el gobierno.
 - ✓ En algunas agencias se realizan procesos simplificados, de acuerdo con modelos y criterios del propio organismo.
- **Reclutamiento y Selección**¹¹⁰
 - ✓ El sistema DAS está orientados a la ocupación temporal, por personas de confianza de la autoridad competente. Es una excepción a la regla, puesto que la entrada en la administración pública brasileña es a través de una competencia abierta (y exámenes formales).
 - ✓ No parece haber ninguna investigación de antecedentes o la coordinación formal de procesos de selección. Los procedimientos parecen ser principalmente políticos (incluyendo la necesidad de controlar nombramientos basados únicamente en preferencias personales) y no hay indicios de un proceso formal para el examen de de nombramientos adecuados para la alta dirección.
 - ✓ En particular, las comisiones de servicio para las posiciones del DAS puede entenderse como un sistema de comisiones para puestos de alta dirección, en lugar de un sistema de alta dirección como tal.

¹⁰⁹ DNSC (2015).

¹¹⁰ OECD (2009).

- ✓ También se ha establecido cuotas para los puestos reservados para candidatos internos, con el objeto de limitar el riesgo de clientelismo o “patronage”. Al respecto en OECD (2009) se señala que “...sin embargo el personal reclutado que ya es funcionarios público no necesariamente disminuye este riesgo (de clientelismo), y, al mismo tiempo, limita la posibilidad de buscar habilidades fuera del gobierno. Sin embargo, sí ayuda a los funcionarios públicos a tener una idea mejor y más estable de las posibles oportunidades de carrera. Si bien el nivel de las cuotas parece hoy razonable, esto no debe ser considerado como un solución a las deficiencias del sistema DAS, el que requiere una mayor transparencia en términos de nombramientos y gestión reforzada de las competencias....”.
- ✓ En 2005, la legislación (Decreto 5.497) estableció límites máximos de contratación externa para los niveles más bajos (no se establece techo en los dos niveles más altos). Esto hace que el sistema DAS sea más basado en la posición que el resto del servicio Civil.
- ✓ Un número de ministerios y organizaciones han establecido procedimientos para la selección de posiciones DAS con el fin de favorecer el profesionalismo, pero la extensión de la utilización de dichos procesos es difícil de evaluar. Sin embargo, muestra una creciente conciencia de que existe una necesidad de procesos transparentes y de una profesionalización de posiciones DAS.
- **Nombramientos¹¹¹**
 - ✓ Los nombramiento o designaciones de posiciones DAS es una decisión discrecional del gobierno. Estos nombramientos pueden terminar con la misma facilidad que se hacen, y si los nombrados son funcionarios titulares vuelven a sus organizaciones a menos que se les invite a otra posición DAS.
 - ✓ Cada organización suele tener sus propias reglas para el proceso y responsabilidades de nombramientos. En general, cuanto mayor sea el nivel de DAS, mayor es la posición jerárquica de la autoridad que decide sobre el nombramiento.
 - ✓ Los nombramientos para los 3 niveles superiores del DAS tienen que ser aprobados por la Casa Civil. Este procedimiento sin embargo, parece ser principalmente político.
 - ✓ Es razonable suponer que las razones de competencia y afinidad sean más frecuentes en los nombramientos de los niveles superiores DAS que en los niveles inferiores. Por lo tanto el riesgo de clientelismo puede ser mayor en estos últimos niveles.
 - ✓ No obstante, los nombramientos DAS que se hacen sobre una base más política no tienen porqué ser siempre clientelismo o partidismo, la razón puede ser la necesidad de garantizar una afinidad y compatibilidad suficiente entre el ejecutivo político y las unidades de gestión central de los ministerios y organismos públicos.
 - ✓ Las características de las etapas hasta el nombramiento o designación hace que la interfaz político-administrativa en la administración federal de Brasil afecte a los niveles del sistema DAS. No obstante esto no es visible para un observador externo, además de no

¹¹¹ OECD (2009).

saber por qué una persona fue seleccionada, le es difícil saber dónde termina la actividad política y donde comienza la administración profesional.

6. Perfil¹¹²

No existe disposición pública de descripciones de los requisitos de competencia para los puestos por cubrir o de los méritos requeridos para las personas. La gestión del sistema DAS carece de transparencia.

No parece haber documentación de las razones específicas de nombramientos DAS, y no hay datos disponibles de por qué se considera necesario o apropiado seleccionar un candidato para una posición DAS específica.

7. Principales Brechas o Aspectos Relevantes para Chile Respecto de Brasil

El caso de Brasil presenta diferencias significativas respecto del caso de Chile, y también respecto de otros sistemas de ADP revisados en este estudio. Esto hace que no se observen aspectos relevantes de comparación. Debido a lo anterior, más que identificar brechas relevantes para Chile se ha considerado importante presentar las principales observaciones efectuadas por la OECD al sistema de Brasil, situaciones necesarias de tener siempre en consideración debido a que sus efectos no contribuyen a un buen desarrollo de un sistema de ADP. A continuación se presentan estos aspectos:

- La interfase entre lo político y lo administrativo es invisible. Esto dificulta el crecimiento de un grupo de gerentes no políticos, de alta especialidad en la administración pública y leal al credo de los servidores públicos.
- El sistema de selección de altos directivos carece de transparencia. Esto hace imposible hacer valer cualquier responsabilidad razonable, disminuye las posibilidades de elegir sistemáticamente los directivos más calificados y competentes, y conlleva un riesgo de acciones impropias. También proporciona un terreno fértil para las sospechas y acusaciones que pueden socavar la confianza en el profesionalismo y la objetividad de la administración pública.
- El grupo de los altos directivos no está bien definido y la gestión de los altos directivos no es sistemática ni exhaustiva. El sistema dominante de los altos directivos DAS contiene posiciones no gerenciales y un número de puestos de alta dirección son manejado fuera de este sistema. Esto socava la rendición de cuentas de los directivos y no proporciona una buena base para la gestión de las competencias de los altos directivos que el gobierno federal

¹¹² OECD

necesita, incluyendo un grupo cohesionado de directivos capaces de superar la fragmentación del sistema de gestión pública.

Cuadro Nº 6.1 comparación Brasil y Chile

	Brasil	Chile	Brecha o Diferencias Relevantes
Aspectos generales			
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel 1: Cargo de Naturaleza especial (Ministros, Secretarios Ejecutivos o equivalentes) • Nivel 2: DAS (Secretários Nacionales o equivalentes) • Nivel 3: DAS (Diretores, Jefes de Departamento o equivalentes) • Nivel 4: DAS (Coordinadores Generales o equivalentes) • Nivel 5: DAS (Coordinadores o equivalentes) • Nivel 6: DAS (Jefes de División o equivalentes) <p>Según OECD los 3 primeros niveles corresponderían a alta dirección</p>	<p>2 niveles de directivos del gobierno central</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1º nivel: Directores de servicios • 2º nivel: subdirectores y otras posiciones similares en otros organismos públicos. 	
Centralización/ Descentralización	<p>Las definiciones normativas se encuentran centralizadas en la Secretaría de la Gestión Pública del Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión; pero los procesos son delegados en las secretarías (ministerios).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definiciones normativas del reclutamiento y selección, conducción y supervisión centralizados en la DNSC y el Consejo • 2º nivel. Proceso de reclutamiento y selección aplicados con participación de ministerios y organismos, conjuntamente con representantes del Consejo. 	<p>Descentralización de la operación del procesos de ingreso en las secretarías (equivalente a ministerios)</p>

Modelo de Reclutamiento y Selección

Convocatoria	<p>Las posiciones del grupo de altos funcionarios, DAS, son ocupados por nombramiento sin licitación.</p> <p>En algunas agencias se realizan procesos simplificados, de acuerdo con modelos y criterios del propio organismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso público, abiertos y de amplia difusión (diarios de circulación nacional, sitio web institucional, diario oficial). • Se informa de los atributos para el desempeño del cargo; la descripción del cargo; los antecedentes de la organización y entorno del cargo, y; las condiciones de desempeño del alto directivo <p>Proceso de búsqueda por parte de la empresa especializada, seleccionada previamente por el CADP.</p>	
Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema está orientados a la ocupación temporal, por personas de confianza de la autoridad competente. • No parece haber ninguna investigación de antecedentes o la coordinación formal de procesos de selección. Los procedimientos parecen ser principalmente políticos y no hay indicios de un proceso formal de examen para adecuados nombramientos de alta dirección. • La comisión de servicio para las posiciones DAS puede entenderse como un sistema de comisiones para puestos de alta dirección, en lugar de un sistema de alta dirección como tal. • También se han establecido cuotas para los puestos reservados para candidatos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acopio de antecedentes presentados a través de plataforma electrónica, según convocatoria • Análisis de admisibilidad • Selección de empresa externa especializada en búsqueda y selección <ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel selección: <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de nomina de entre 3 a 5 candidatos calificados como idóneos por empresa externa especializada ○ Presentación de nomina al Consejo, para revisión previa a presentación de nomina final a Presidente/a. • Para el 2º nivel <ul style="list-style-type: none"> ○ Selección y elaboración de nomina de entre 3 a 5 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Un número de ministerios y organizaciones han establecido procedimientos para el nombramiento de posiciones DAS con el fin de favorecer el profesionalismo, pero la extensión de la utilización de dichos procesos es difícil de evaluar. 	<p>candidatos calificados como idóneos por parte del Comité de Selección</p>	
Designación	<ul style="list-style-type: none"> • Es a discreción del gobierno. • Cada organización suele tener sus propias reglas para el proceso y responsabilidades de nombramientos. En general, cuanto mayor sea el nivel de DAS, mayor es la posición jerárquica de la autoridad que decide sobre el nombramiento. • Los nombramientos para los 3 niveles superiores del DAS tienen que ser aprobados por la Casa Civil. Este procedimiento sin embargo, parece ser principalmente político. • Es razonable suponer que las razones de competencia y afinidad sean más frecuentes en los nombramientos DAS de los niveles superiores que en los niveles inferiores. Por lo tanto el riesgo de clientelismo puede ser mayor en estos últimos niveles. • Las características de las etapas hasta el nombramiento o designación hace que la interfaz político-administrativa en la administración federal de Brasil afecte a los niveles del sistema DAS. No obstante esto no es visible para un observador externo, además de no saber por qué una persona fue seleccionada, le es difícil saber dónde termina la actividad política y donde comienza la administración 	<ul style="list-style-type: none"> • El presidente/a aprueba los nombramientos de 1º nivel • Jefe de Servicio aprueba nombramiento de 2º nivel 	

	profesional		
Reclamación	La información disponible en el marco de la consultoría no permite comparar esta categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de reclamos dentro de los primeros 5 días a partir de cierre del proceso • Revisión de reclamo, preparación de respuesta dentro de los siguientes 10 días a partir de la presentación del reclamo. • Anulación del proceso requiere aprobación de 3 de los 4 consejeros Solo después de este proceso se puede recurrir a la Contraloría 	
Perfil de Selección. Competencias y Evaluación			
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • No existe disposición pública de descripciones de los requisitos de competencia para los puestos por cubrir o de los méritos requeridos para las personas. La gestión del sistema DAS carece de transparencia. • No parece haber ninguna documentación de las razones específicas de nombramientos DAS, y no hay datos disponibles de por qué se consideró necesario o apropiado seleccionar un candidato para una posición DAS específica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen perfiles que contienen los atributos (competencias y aptitudes que requiere el cargo, deben ser aprobado por el CADP o el Comité de selección para el segundo nivel. • Los atributos tienen ponderadores, los que varían dependiendo del nivel y los organismos públicos. • Los atributos son los siguientes: Visión estratégica, Gestión y logro, Relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimiento técnico (gestión, presupuesto, planificación, etc). 	
Metodología de evaluación	Considerando lo señalado en celdas anteriores, no es aplicable esta categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Para el 1º nivel. Evaluación por parte de empresa especializada: ✓ Revisión de antecedentes 	

		<p>curriculares; formación académica y trayectoria laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista para evaluación gerencial, competencias; capacidades de gestión, motivaciones específicas, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Entrevistas para evaluación psicolaboral. Corresponde a evaluación por competencias; Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo. ✓ Aplicación de pruebas proyectivas, cuya selección es decisión de la empresa. El uso de las pruebas es estandarizado (aplicación, tabulación y corrección). ✓ Verificación de antecedentes laborales ✓ Entrevista final: Entrevista por el CADP de candidatos nominados por la empresa especializada, se focaliza principalmente en motivación y conocimientos técnicos. • Para el 2º nivel Comité de Selección efectúa procesos de evaluación. ✓ Revisión de antecedentes curriculares ✓ Entrevista para evaluación gerencial: Capacidades de gestión, motivaciones específicas, competencias, liderazgo, conocimientos, etc. ✓ Evaluación psicolaboral: Aptitudes y características del postulante en relación con el cargo, con énfasis en atributos del perfil. ✓ Verificación de antecedentes laborales 	
--	--	--	--

Situaciones Especiales	Considerando lo señalado en celdas anteriores, no es aplicable esta categoría	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de Transitorios y Permanentes hasta que se finalice el concurso, con plazo máximo de un año. Pueden postular, pero a través de Instructivo Presidencial se ha sugerido que dicha designación se efectúa una vez finalizada la convocatoria 	
Otros Temas			
Representatividad e inclusión	La información disponible en el marco de la consultoría no permite comparar esta categoría	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de selección prohíbe todo acto de discriminación que se traduzca en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes del mérito, calificaciones, competencias y aptitudes exigidas para el desempeño del cargo. • Los postulantes participarán a través de procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones. No obstante <ul style="list-style-type: none"> ✓ La convocatoria no contempla mecanismos inclusivos para personas con capacidades especiales. ✓ Los procesos establecidos para la postulación tampoco ✓ Las entrevistas gerenciales no presentan mecanismos para facilitar la participación de personas con necesidades especiales. 	

Bibliografía

- BID (2014). Una Década de Reformas al Servicio Civil en América Latina (2004-13). Cortazar, J; Lafuente, M; Sanginés, M.. Banco Interamericano de Desarrollo. 2014.

- DNSC (2015). Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública Chileno. Cuestionario. Brasil
- OECD (2009). Reviews of Human Resource Management in Government Brazil. Federal Government. Final Draft. OECD Conference Center, Paris. 15-16 December 2009.

Capítulo VIII: Recomendaciones en Base a las Principales Brechas o Diferencias Relevantes entre Chile y los Países Revisados

- 1. Valores y Relato.** Los sistemas de alta gerencia, principalmente de Reino Unido, Canadá, Holanda y Bélgica, reflejan un notable cuerpo de valores e ideas fuerza para el sistema de ADP y para el sector público. En el caso del Reino Unido el sistema tiene la responsabilidad de proveer liderazgo profesional y corporativo, y también promover los valores de honestidad, integridad, objetividad e imparcialidad en la administración. En el caso de Canadá el sistema es el custodio de los valores que ordenan el servicio civil: la justicia, la transparencia, el acceso, y la representatividad. En Holanda el sistema declara tener la responsabilidad por fomentar el proceso de innovación en el gobierno, para abordar factores como el aumento de la complejidad, y la necesidad de flexibilidad con el fin de lograr un adecuado funcionamiento en un entorno dinámico, lo que se expresa en 'la persona adecuada en el puesto adecuado en el momento adecuado'. En Bélgica, el desarrollo del sistema se guía por el objetivo de tener una administración pública orientada a los resultados para el ciudadano, con rendición de cuentas, y que sea vista como un innovador, dinámico y atractivo empleador.

Recuadro Nº 1

Instalar un nuevo relato de los valores del sistema de ADP, con el objeto de posicionarlo, o reposicionarlo, como un sistema necesario y valioso para el desempeño de la administración y sus políticas, en un estado de derecho. La próxima discusión del proyecto de ley presentado al Congreso puede constituir uno de los escenarios para esto.

- 2. Cobertura.** Los casos de Reino Unido, Canadá y Holanda muestran que las posiciones de Secretario Permanente, viceministro adjunto y Secretario General respectivamente, de los ministerios/departamentos forma parte de la alta gerencia pública, Como tal los procedimientos de reclutamiento y selección se ajusta a los principios de mérito en base a una competencia justa y abierta, aún cuando opera una forma de criterio político en el nombramiento por parte del primer ministro o similar. Dichas posiciones son en parte importante homólogas a los Subsecretarios del Sector Público Chileno

Estas autoridades de ministerios y departamentos son seleccionadas en el marco de los valores del Servicio Civil y con la asesoría de las respectivas instituciones de la alta gerencia, representando una cobertura de los sistemas que incluye niveles más altos de autoridad.

Recomendación N° 2

Lo anterior sugiere analizar para el caso de Chile, la pertinencia de incorporar a la ADP algunas altas posiciones de las subsecretarías u organismos similares, que constituyan apoyos centrales al desarrollo de las funciones ministeriales, requieran altas capacidades directivas, y sea deseable una mayor estabilidad respecto de cambios ministeriales o de gobierno.

Los análisis que se sugiere pueden incluir también grados de descentralización o delegación que los procesos de reclutamiento y selección pueden requerir en el marco de la ADP, y las acciones de supervisión del cumplimiento de sus principios y valores por parte de la DNSC.

- 3. Convocatoria y Reclutamiento.** En el caso de Holanda, por corresponder a un sistema basado en la posición o el puestos y abierto a externos se utiliza una variedad de método de convocatorias: redes institucionales, redes sociales, *head hunters*, página de Internet institucional, otras aplicaciones propias, y a veces los periódicos.

Adicionalmente, las unidades de recursos humanos preseleccionan posibles candidatos. Dicha preselección pudiera estar rescatando, en parte, la idea de la identificación de talentos que efectúan los sistemas en que predominan los concursos internos como es el caso del Reino Unido.

Recomendación N° 3

Analizar la pertinencia para el sistema de ADP de fomentar acciones de preselección interna y de búsqueda de talentos al interior de la administración, en el marco normativo actual de un sistema basado en la posición y abierto a externos. Esta recomendación se vincula además con la siguiente recomendación N°4.

4. **Desarrollo de Talento.** El grupo de los más altos ejecutivos que forman parte de la alta dirección o gerencia en países como Reino Unido, Canadá y Holanda es considerado un recurso de alto valor y central para el sector público. Los gobiernos, a través de sus sistemas de alta gerencia, no sólo buscan reclutar o seleccionar en base al mérito y procedimientos justos sino que también buscan desarrollar una cohorte de ejecutivos de gran nivel para asumir altas posiciones y también gestionar su desarrollo una vez estén en sus puestos. Lo anterior se ha traducido en la implementación de variadas medidas de gestión y desarrollo del talento.

Recomendación N° 4

Se sugiere revisar y analizar programas o acciones de gestión del talento para ADPs actuales y futuros, con el objeto de contar con un grupo de la más alta excelencia, que incrementen el capital directivo del sector público para desafíos y responsabilidades crecientes. A modo de ejemplo revisar iniciativas tales como:

- En Reino Unido: Programa de futuros líderes, programa para altos líderes, programa para potenciales líderes.
- En Holanda: Programa candidatos a futuros directores, Programa para el Grupo de Alta Gerencia

5. **Competencias.** En el Reino Unido, Canadá y Holanda existe un desarrollo importante del método de gestión en base a competencias. En el caso del Reino Unido se definen marcos de

competencias. En Canadá se desarrollan grupos ocupacionales y perfiles de competencias para los altos directivos. En el caso de Holanda se han desarrollado 28 competencias para los niveles más altos de gerencia. En el caso de Bélgica se han desarrollado 5 competencias genéricas con 8 niveles de desarrollo, junto con un diccionario de competencias, y además se considera competencias técnicas específicas. En todos los casos se utilizan para evaluar candidatos en los procesos de reclutamiento y selección.

En la mayoría de los casos revisados el desarrollo y aplicación de las competencias tienen una institucionalidad clara ubicada en el nivel central. En particular en el caso de Canadá es la Office of the Chief Human Resources Officer del Tesoro. En el caso de Holanda una empresa de consultoría asiste a un grupo de trabajo en el desarrollo de las competencias, grupo compuesto por funcionarios de gestión del desarrollo de la ABD y de los ministerios, y los progresos se discute con un equipo que comprende a altos directivos de la administración pública central.

El caso de México, con desarrollo aún en etapas iniciales, se han elaborado estándares de competencias transversales con el Consejo Nacional para la Normalización de las Competencias Laborales (Conocer).

Recomendación N° 5

Se recomienda avanzar en el desarrollo de marcos de competencias para las posiciones de ADP para su aplicación regular en la evaluación de candidatos, priorizando en una primera etapa en el 1º nivel. Tal iniciativa debería incluir un diseño institucional y operativo que permita aprovechar las capacidades existentes en éste campo en el país, propiciando además la gestión del conocimiento en estas materias al interior de la administración. Considerar además la gestión basada en competencias para los procesos de gestión del desarrollo de la ADP.

- 6. Evaluación.** En materia de evaluación de candidatos resalta la utilización de entrevistas semi-estructuradas, con el objeto de estandarizar lo más posible las entrevistas para facilitar las comparaciones. Además, en el caso del Reino Unido destaca la utilización de reportes en que el candidato describe la forma en que responde al perfil del puesto o

posición, acompañado de una presentación respecto de esta respuesta, exigencia que genera una autoselección previa.

Recomendación N° 6

Se sugiere analizar la posibilidad de utilizar entrevistas más estructuradas para efectos comparativos, y de incluir un reporte escrito y presentación de los candidatos respecto de cómo responde a los atributos para el ejercicio del cargo y respecto de la descripción del cargo; principalmente su propósito y desafíos.

- 7. Descentralización-delegación y supervisión y auditorías.** Se observa importantes grados de descentralización en el funcionamiento de los sistemas de alta gerencia, especialmente para aquellas posiciones o puestos similares al segundo nivel de la ADP en Chile, pero no exclusivamente en éstos. Las atribuciones descentralizadas o delegadas operan con fuertes marcos normativos, acompañados de apoyos técnicos (Reino Unido y Canadá), validación técnica y formal de los recursos humanos responsables de efectuar las tareas especializadas (Canadá), y también procesos de supervisión y auditorías para prevenir y mejorar.

Recomendación N° 7

Aún cuando el sistema de ADP de Chile es principalmente centralizado, se sugiere revisar las actividades de apoyo técnico a las responsabilidades asignadas a ministerios y Servicios Públicos, en el marco de conducción de la DNSC, y la pertinencia y factibilidad de validar técnicamente a los profesionales que desempeñen tales funciones.

- 8. Representatividad e inclusión.** Al respecto se observan diferentes iniciativas y programas cuyos ejes se señalan:

- ✓ Cada nómina debe incluir al menos a una mujer y si ello no fuera posible, debido a que sigue primando el mérito, debe fundamentarse tal hecho (Reino Unido).
- ✓ Los comités de selección deben conformarse con igual número de hombres y mujeres o con, al menos, una mujer entre sus integrantes (Reino Unido).
- ✓ Iniciativas específicas de websites dedicado a la diversidad que incluyen creación de redes (Reino Unido).
- ✓ Metas de representación en la alta dirección pública, que asegure que la fuerza de trabajo sea representativa de la población del país (Reino Unido, Canadá, Holanda).
- ✓ La implementación del valor de representatividad e inclusión identificando candidatos, desarrollando y proporcionando formación, y asegurando una inserción eficaz en el lugar de trabajo (Canadá).
- ✓ Aplicación de recompensas por incorporan una contratación activa de mujeres y minorías étnica (Holanda).

Recomendación N° 8

Se sugiere analizar la pertinencia de las iniciativas mencionadas en el marco de la normativa actual, con el objeto de profundizar el campo de acción de La DNSC en materia de representatividad e inclusión.

- 9. Provisionales.** En Holanda existe un Servicio Civil Provisional (ABD Interim) como parte del sistema. La ABD suministra gerentes de nivel superior temporales que tienen una amplia experiencia dentro del gobierno o en otras organizaciones del sector público a nivel de responsabilidad ejecutiva. Si la situación es un proceso de cambio, reorganización, gestión de crisis o el desarrollo e implementación de un nuevo programa, ABD Interim puede proporcionar con rapidez y flexibilidad a un ejecutivo adecuado. Las ventajas son varias: el administrador o gerente interino conoce los métodos de trabajo de los ministerios, está familiarizado con el contexto y puede comenzar a trabajar rápidamente. A cada gerente se le proporciona desarrollo profesional continuo a través de los programas de educación y supervisión ofrecidos por la ABD.

Recomendación N° 9

Analizar la pertinencia de los Altos Servidores Públicos Provisionales de Holanda, con el objeto de abordar situaciones especiales que afecten a las organizaciones públicas con recursos directivos de alto nivel y con oportunidad. Una iniciativa como la señalada permitiría optimizar recursos directivos disponibles que egresan del sistema ADP.

10. Recomendaciones de la OECD

Adicionalmente a las recomendaciones presentadas se presentan una síntesis de recomendaciones de la OECD respecto de los sistemas de alta dirección pública.

No existen "mejores prácticas" en relación con la selección y gestión de los altos directivos en la administración pública. Ni siquiera es posible ver una tendencia general en la base de los arreglos elegidos por diferentes países de la OCDE, ya que estos son el producto de su sistema de administración y su contexto histórico, político y social específico.

Estudios de la OCDE indican una serie de elementos comunes en las reformas de ADP, debatidas o aprobadas:

- ***Vinculo con reformas para mejorar el desempeño o rendimientos del sector Público.*** Es de un creciente interés la calidad de la alta dirección en las reformas destinadas a mejorar el rendimiento.
- ***Transparencia.*** La selección de los altos gestores ha sido objeto de múltiples reformas y se ha vuelto más transparente en muchos países.
- ***Mérito y Competencias.*** Las competencias requeridas de los altos funcionarios públicos se han vuelto más variadas y se utilizan como base para la contratación y capacitación de los servidores públicos. Muchos países han adoptado medidas para aumentar la competencia por puestos de alta dirección. Incluso países con sistemas de carrera cerrados para otros funcionarios públicos han abierto los niveles superiores a la contratación externa.
- ***Evaluación del desempeño e incentivos:*** Evaluaciones de desempeño y recompensas se han introducido para aumentar la capacidad de respuesta de los directivos. Algunos países han introducido objetivos/compromisos de duración determinada con el fin de apoyar una mayor orientación hacia el desempeño.
- ***Gestión del Desarrollo y Competencias.*** La gestión de las competencias de los directivos de alto nivel también ha recibido una atención creciente. La mitad de los estados miembros de la UE tienen perfiles de competencia para los funcionarios públicos de alto nivel. Estos perfiles se utilizan para la contratación y para entrenamiento.

Elaboración en base a OECD (2009)