

## RESUMEN MODELO DE DESARROLLO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS PROPUESTO POR CONSULTORA SKM

### I MODELO

El Modelo de Desarrollo de Altos Directivos Públicos fue elaborado a partir de la recopilación de antecedentes que permitiesen identificar y rescatar los elementos claves de las mejores prácticas en desarrollo de habilidades directivas en el ámbito público y privado a nivel nacional e internacional. Se revisó la experiencia en el ámbito público en Gran Bretaña, Nueva Zelanda, Australia, Canadá, Francia, México, Brasil y España. En Chile se analizaron las prácticas en formación de directivos en al ámbito privado (industria de la construcción y del retail) y en el ámbito público, el Banco Estado. Otra fuente de información utilizadas, fueron las entrevistas realizadas a 15 directivos, donde se abordaron temáticas vinculadas con el modelo de desarrollo para directivos públicos. Para complementar lo anterior se realizó una encuesta on line para conocer la opinión de los ciudadanos, que han participado en los concursos para la provisión de cargos de Alta Dirección Pública, en relación a la empleabilidad, desarrollo de carrera y la formación de los altos directivos públicos. Respondieron a la encuesta, el 31,6% de los directivos de primer nivel, 36,5% de directivos de segundo nivel y 40,9% del universo de postulantes a la fecha.

El Modelo contempla dos ejes centrales, el primero se relaciona con el desarrollo de habilidades para la potenciación del perfil de los directivos, el cual es gestionado por la DNSC; y el segundo, lo constituye la formación académica o formal que entregan las universidades o centros de formación y cuyos programas deberán estar acreditados por la CNAP y el Servicio Civil.

Es así como la estructura del Modelo contempla un núcleo central, donde el Servicio Civil centrará su influencia. Este núcleo se encuentra relacionado con la definición de los lineamientos, metodologías y contenidos; además de la gestión de actividades de desarrollo de habilidades específicas en modalidad de seminarios o reuniones de encuentro.

El segundo nivel, estará constituido por la esfera de la **Gestión de Contenidos**. La que es un complemento necesario a la primera esfera, ya que le agrega mayor complejidad al Modelo, porque integra a nuevos actores generadores de contenidos, ampliando el tipo de oferta desarrollada en forma interna. Los generadores de estos contenidos pueden ser los mismos directivos, universidades, centros de formación, autoridades gubernamentales, etc.; los que desarrollaran los contenidos en función de los lineamientos entregados por la DNSC.

Una tercera esfera está constituida por los **agentes externos**, que participan en el Modelo. Lo que se refiere a instituciones de formación y organismos de acreditación y certificación. Unas se encargan de proveer contenidos a través de instancias formales de formación, como diplomados y postítulos, y otras de evaluar la calidad de sus contenidos en función de los lineamientos de la Dirección Nacional, validando los conocimientos y habilidades de los Altos Directivos Públicos para fomentar su perfeccionamiento y así apuntar a su Desarrollo de Carrera.

El modelo considera una malla general de áreas temáticas y contenidos que deberían ser abordados, los que se describen a continuación:

#### I Habilidades Directivas

- Liderazgo
- Transparencia y probidad
- Cambio organizacional

#### *Área de Desarrollo de Altos Directivos Públicos*

Dirección Nacional del Servicio Civil

Morandé 115, 9º piso. Santiago | Teléfono: 8734400 | [consultas@serviciocivil.gob.cl](mailto:consultas@serviciocivil.gob.cl) | [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

- Trabajo en Equipo
- Formación de coaches y mentores
- Innovación

## II Elementos de Gestión Transversal

- Estrategia
- Planificación
- Control de Gestión

## III Elementos de Gestión Pública

- Planeación y gestión en el Estatuto Administrativo
- Desarrollo de Políticas Públicas
- Evaluación de Políticas Públicas

## II OBJETIVOS DEL MODELO

### 1. Desarrollar las habilidades directivas y fortalecer el perfil de los ADP

Se considera vital generar actividades que permitan desarrollar el perfil del ADP, lo que se basa en la idea de que existe una fuerte relación entre el desarrollo de los atributos definidos por el perfil de selección y la obtención de mejores resultados de gestión. En este sentido se plantea como fundamental entregar herramientas para potenciar, en profundidad, las habilidades requeridas por los cargos.

### 2. Generar redes y espacios de intercambio

Todos los análisis contemporáneos en relación al aprendizaje en los altos directivos, coinciden en señalar que uno de sus elementos centrales es la constitución de comunidades de aprendizaje. El desarrollo de habilidades y competencias de gestión no es sólo cuestión de más información, sino esencialmente de reflexión sobre la experiencia propia y la de otros que comparten experiencias similares. La riqueza del proceso de reflexión es mayor cuando se hace en el marco de una comunidad.

### 3. Generar una visión compartida del rol

El Modelo apunta a lograr transmitir y desarrollar en forma efectiva con los Altos Directivos Públicos, elementos de visión y valores que generen un marco de referencia sobre lo que significa el servicio público, de forma que se sientan comprometidos con el Estado, con el rol y con la institución en donde se desempeñan.

### 4. Sinergia

Se constituye como el motor que potencia las acciones de los Altos Directivos, dado que al generarse una integración de directivos que provienen de distintos sectores, con experiencias particulares y con diferentes niveles de responsabilidad se genera un conocimiento y experiencia que es más grande que la suma de sus partes ya que se aprovechan y maximizan las cualidades de cada uno de ellos.

### III PILARES DEL MODELO

Corresponde a una serie de conceptos, que soportan y a la vez permiten validar cualquier elemento que desee ser incluido en el modelo, ya que establecen las características necesarias que deben tener sus componentes, otorgan coherencia independientemente del nivel de complejidad que alcance.

#### 1. Administración del Modelo

La administración se refiere a los radios de acción de la Dirección, donde algunos elementos del desarrollo de la gerencia pública le competen en forma inmediata y directa y en otros, su labor es de supervisión de los distintos actores que participan del modelo.

En la línea de la supervisión, se considera, la Acreditación y la Certificación de programas formativos. Se propone entregar al Alto Directivo Público una oferta de actividades que se encuentre acreditada, para asegurar la calidad de los programas ofrecidos.

#### 2. Integración de distintas metodologías, Blended

La metodología, *blended learning*, entiende que el proceso de aprendizaje se genera por medio de la entrega de contenidos, por la puesta en práctica de la experiencia ya presente en la persona y el acompañamiento activo en el proceso de aprendizaje por parte de un coach. Blended learning hace referencia tanto a las metodologías de aprendizaje como a las herramientas usadas, las que deben ser consistentes con la definición.

Como se ha señalado el proceso de aprendizaje en los altos directivos, públicos y privados, no se relaciona directamente con la adquisición de nuevos contenidos académicos sino más bien, con procesos profundos de reflexión sobre la experiencia.

Por ello, el coaching es una disciplina que pretende acompañar ese proceso de reflexión de manera de traducir la experiencia en aprendizaje

Se propone entonces, que el coaching, como técnica debería estar presente en cualquier actividad que tiene por objeto el desarrollo de habilidades, básicamente acompañando una comunidad de aprendizaje o al directivo individualmente.

El modelo entiende esta metodología de aprendizaje, como una mezcla armónica entre contenidos, evaluaciones, metodología, certificaciones y seguimiento, tanto presenciales, e-Learning o a distancia.

#### 3. Desarrollo de redes y visión compartida

Otro fundamento del Modelo se relaciona con la idea de que el aprendizaje se genera en torno a la interacción y la colaboración entre personas que poseen elementos en común.

Se considera que la mejor experiencia para facilitar el desarrollo de los Altos Directivos Públicos, es la que poseen ellos mismos. Se propone por lo tanto, que una parte significativa del desarrollo de habilidades se produzca en la colaboración entre un grupo de pares, formando comunidades de aprendizaje, que entreguen una visión más amplia de la experiencia que significa ser un Alto Directivo Público.

#### 4. Segmentación

De acuerdo al estudio de percepciones y expectativas realizado entre los ADP, surgen visiones y expectativas distintas entre los ADP de regiones y de la Región Metropolitana. Igualmente se produce una diferencia en la percepción de necesidades entre ADP de primer y de segundo nivel.

En ese sentido, el Modelo se hace cargo de las diferentes realidades que afectan a los Altos Directivos Públicos, proponiendo que se establezcan diferencias entre los directivos de primer y segundo nivel; como además de los directivos de regiones y del nivel central.

### **5. Integración con Subsistemas del Ciclo de Vida de los ADP**

El Modelo considera que es fundamental que el subsistema de desarrollo esté vinculado a los subsistemas de reclutamiento- selección y gestión del desempeño de los ADP.

En este sentido, será fundamental que los contenidos de las actividades destinadas a potenciar las habilidades se enmarquen en la matriz de atributos genéricos definida por el Consejo de Alta Dirección Pública.

En general, cuando se selecciona a un directivo hay atributos que podrían ser fortalecidos o potenciados, independientemente de que su perfil se ajuste a lo requerido. Estas brechas deberían ser también consideradas como imput para la determinación de de actividades.

Con relación a la gestión de desempeño, hoy en día los directivos suscriben convenios de desempeño con los Ministros o Jefes de Servicio, según corresponda, comprometiéndose al cumplimiento de metas estratégicas para el Servicio donde el logro de éstas se vincula a su rol como directivo y al despliegue de competencias, habilidades y conocimientos con que el directivo cuenta.

El área de desarrollo debería considerar también dicha información para el diseño de las actividades a implementar, es decir, vincular los planes de desarrollo con las habilidades necesarias para dar cumplimiento a las metas de gestión que los directivos se comprometen. Se consideraran aquellas habilidades genéricas asociadas al ámbito de gestión y no las particulares.

Una vez implementando el modelo, el trabajo permanente de reflexión y potenciación de habilidades vinculadas a metas específicas de gestión, debería fortalecer a los Directivos Públicos Chilenos, siendo el ejercicio de estos cargos, una posibilidad concreta de desarrollo para ellos mismos y para el Estado.

### **6. Escalabilidad**

Este concepto toma en cuenta la dimensión práctica del Modelo, ya que su implementación, debido a la complejidad que implica abarcar distintos servicios, cargos y ubicación geográfica, con las respectivas diferencias en dimensiones como por ejemplo dotación, presupuestos y cultura organizacional, nos obliga a considerar un Modelo que sea lo suficientemente flexible como para ser puesto en práctica a distintos niveles, sin perder sus características esenciales.

Por ello se propone que la implementación permita crecer en el tiempo, en alcance geográfico, en niveles jerárquicos y en cantidad y diversidad de actores relacionados con el desarrollo del Alto Directivo Público, conservando un núcleo que mantenga la coherencia de la estructura.

### **7. Tecnologías de Gestión del Conocimiento Smart Enterprise Learning Suites (SELS)**

La base tecnológica es un pilar fundamental del Modelo. La coordinación armónica entre los distintos elementos del modelo no será posible sin la ayuda de herramientas tecnológicas. Para ello se han establecido los elementos deseables que deben tener una SELS o Suite de Aprendizaje Empresarial Inteligente gracias al estudio de las principales tendencias definidas por Gartner y las características de los productos ofrecidos por los distintos actores del mercado.

## 8. Métricas

Una necesidad del Modelo, es que contenga elementos visibles, comparables y por lo tanto objetivos que validen el desarrollo de la gerencia pública mediante esta iniciativa. Requiere, por lo tanto, de un conjunto de métricas, que permitan tener la información adecuada en el momento oportuno y así colaborar a la toma de decisiones en relación al desarrollo de ADP y a los distintos actores que intervienen en el Modelo. Para ello, recurriendo al elemento tecnológico, se propone el concepto de Panel de Control o *Dashboard* que haga posible la elaboración de una hoja de vida para cada Alto Directivo Público, en donde se pueda realizar un seguimiento desde el momento en que el profesional postula al cargo hasta que se desvincula.

## 9. Económicamente Viable

Otro aspecto que se debe tener en cuenta permanentemente es la capacidad del Modelo para que sea viable en términos económicos a lo largo del tiempo y en las distintas escalas de tamaño. Para ello se propone un Modelo en donde la colaboración permita generar el grueso de los contenidos en forma interna, otorgándole una naturaleza *autopoiética* tanto en términos de contenidos como de costos. Esto porque al utilizar conocimiento interno, se minimiza en una medida importante la necesidad de incorporar a proveedores de contenidos externos, al menos en las fases iniciales.

## IV FASES DE IMPLEMENTACIÓN

### Fase I

El Modelo ofrecerá en esta fase una agenda de actividades donde se considere la realización de actividades de comunidad de aprendizaje, las cuales se concretarán durante el segundo semestre del año 2007.

Estas contarán con la presencia de figuras que incentiven al intercambio de experiencias relevantes y que actúen como catalizadores para contribuir a la generación de mística y a la transmisión de las mejores prácticas.

Se contemplará como grupos objetivos los Altos Directivos Públicos que se encuentren en el ejercicio de sus funciones a lo largo del año 2007 y que pertenezcan a los niveles jerárquicos I y II sin importar su ubicación geográfica.

### Fase II

Se propone, el establecimiento de la infraestructura tecnológica básica que permita a las plataformas tecnológicas escalar en el tiempo en forma adecuada a las necesidades del Modelo de Desarrollo.

Se sugiere implementar en primer lugar, la infraestructura física relativa a equipamiento y conectividad. Sobre ella será posible implementar paralelamente las herramientas de Gestión del Conocimiento como el Portal colaborativo con su interfaz usuario asociada, así como el soporte al usuario final.

Las comunidades de aprendizaje de la primera fase tendrán también una naturaleza online, ya que en esta fase podrán llegar a todo el universo de Altos Directivos Públicos y no sólo a los asistentes a las actividades, ya que podrán ser filmados, y distribuidos a través del mismo Portal, aumentando considerablemente el alcance de estas actividades.

Durante esta fase, se contempla también entregar a través del portal, contenidos, módulos de

evaluaciones y foros para los grupos que participen en las actividades presenciales.

Un elemento esencial de esta fase estará constituido por el mayor carácter autopoiético en relación a la creación de contenidos. En ese sentido, se buscará que los ADP elaboren contenidos a través de herramientas ofrecidas por el Portal como las bitácoras.

En cuanto al coaching, se propone incorporar esta metodología mediante un plan piloto en donde se entrene a un número de Altos Directivos Públicos para que puedan comenzar a realizar directamente coaching con otros ADP en el tiempo y la forma que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En esta etapa también se buscará profundizar la segmentación realizada en la primera fase, avanzando hacia un perfilamiento de acuerdo a la ubicación geográfica de los altos directivos públicos, en virtud de lo cual se definirán los segmentos “ADP Regiones” y “ADP Región Metropolitana”.

De acuerdo a lo anterior, se contaría con los siguientes cuatro segmentos propuestos:

- ADP de Nivel I, Región Metropolitana
- ADP de Nivel I, Regiones
- ADP de Nivel II, Región Metropolitana
- ADP de Nivel II, Regiones

### **Fase III**

Esta fase apunta al pleno aprovechamiento de las posibilidades ofrecidas por el Modelo en cuanto a complejidad, visibilidad, número de actores involucrados e impacto esperado. Por ello, la propuesta sostiene que a partir de esta fase, se genere en forma permanente y como un círculo virtuoso, una interacción entre la totalidad de los actores visualizados por el Modelo.

Se espera incluir a agentes relacionados con la formación como Universidades e Institutos, quienes podrán ofrecer, programas que apunten al desarrollo directivo, especialmente aquellos que se enfoquen en la gerencia pública. Además de la incorporación de entidades que acrediten y certifiquen la formación para asegurar su calidad.

Considerando que en esta etapa se contará con una importante base de conocimiento, incorporado al Modelo tanto de forma interna como externa, se propone incluir a los directivos de tercer nivel, ya que el factor tecnológico permitiría un fácil escalamiento de usuarios desde el punto de vista administrativo.

De esta forma se contará con los siguientes segmentos en el Modelo:

- ADP de Nivel I, Región Metropolitana
- ADP de Nivel I, Regiones
- ADP de Nivel II, Región Metropolitana
- ADP de Nivel II, Regiones
- Directivos de Nivel III, Región Metropolitana
- Directivos de Nivel III, Regiones

Esta tercera fase propone el despliegue completo de los servicios tecnológicos y de las herramientas de Gestión del Conocimiento.

A la extensa oferta de servicios tecnológicos de datacenter como *hosting*, conectividad, monitoreo, mantención, respaldo y seguridad de datos entre otros, se suma la propuesta de las nuevas plataformas, en donde esta vez se sugiere incorporar además de los contenidos de terceros de la fase anterior, los LMS o plataformas de gestión del aprendizaje de otros proveedores, integrándolas armónicamente por medio de los *Web Services* con la Organization & Development Platform u ODP.

Esta permitirá tomar pleno control de las actividades de desarrollo de Altos Directivos Públicos, articulando el Panel de Control mencionado con anterioridad gracias a las métricas y registros históricos con los que se espera contar en esta etapa de la implementación.

Además, se plantea la posibilidad de integrarse tecnológicamente con las otras plataformas o herramientas informáticas relacionadas con los demás subsistemas a cargo de la Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil, configurando una hoja de vida por ADP, en caso de que se integre con algún sistema informático relativo a los procesos de selección, por ejemplo. Esto haría posible el seguimiento completo de las actividades de desarrollo directivo, desde el momento previo a su selección hasta el último periodo de ejercicio de sus funciones.