



## HITO N° 2

### Informe Propuestas de Mejoras al Modelo de Reclutamiento y Selección ADP

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

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

Septiembre 2015

Surlatina Consultores  
Gestión de Personas



*Santiago, 14 de Septiembre de 2015*

*Señor  
Basilios Peftouloglou G.  
Subdirector del Alta Dirección Pública  
Dirección Nacional del Servicio Civil  
Presente*

---

*De mi consideración:*

*Adjunto a la presente, HITO N° 2 con el Informe Propuestas de Mejoras al Modelo de Reclutamiento y Selección ADP*

*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**

## Introducción

El presente informe tiene por objeto presentar indicaciones y propuestas de mejora para el proceso de reclutamiento y selección de la Alta Dirección Pública de Chilena. Estas se fundan en los resultados de un estudio previo que realizó un análisis comparado del modelo y proceso de reclutamiento y selección chileno con las experiencias de Canadá, Reino Unido, Holanda, Brasil, Bélgica y México, países que evidencian maduros sistemas de alta dirección pública.

A partir del análisis comparado de estas experiencias donde se identifican tendencias, prácticas y diferencias entre los modelos de reclutamiento y selección; los perfiles - competencias y metodologías de evaluación- y la representatividad e inclusión, se formulan recomendaciones que, en consideración del actual marco legal vigente y las definiciones conceptuales y técnicas del modelo chileno, puedan ser abordadas en el corto plazo para el avance y perfeccionamiento del proceso, instrumentos y herramientas que forman parte de él.

El informe se ordena presentando una contextualización global del marco legal y reglamentario que rige modelo y proceso de selección de altos directivos en Chile, una descripción del modelo y proceso junto con una descripción del cargo y perfil del alto directivo público chileno. El examen y descripción de estos elementos (modelo, proceso, perfil y cargo) se acompaña de un análisis que contrasta las tendencias y divergencias entre las experiencias estudiadas, para concluir en cada uno de ellos con recomendaciones que se estima son factibles de aplicar al modelo chileno. La representatividad e inclusión estará contenida como una variable transversal en el estudio del modelo y el proceso por lo que no se presentará por separado.

Para este documento se utilizó además del informe previo (producto 1) realizado en el marco de la consultoría, información y documentos de la Dirección Nacional del Servicio Civil, además de la revisión de bibliografía adicional e indicaciones y propuestas surgidas en el trabajo conjunto durante el desarrollo del estudio con el equipo de la DNSC.

De acuerdo a los objetivos planteados las recomendaciones que se entregan consideran fundamentalmente la información disponible en el producto 1 de esta consultoría, mismo que presenta para cada experiencia distintos grados de detalle, y en algunos casos distintos énfasis en las variables estudiadas, lo que no permite para los objetivos y fines de este informe una comparación exacta entre ellos.

Atendiendo a esto último la experiencia de Brasil no se incluye en los análisis realizados en este documento, ya que los datos disponibles resultan insuficientes y no permiten profundizar en un examen mayor.

## INDICE

Introducción	Pág. 3
I.- Consideraciones del Marco Legal y Reglamentario del Sistema de Alta Dirección y Proceso de Selección	Pág. 5
II.- Modelo de Alta Dirección Pública Chileno	Pág. 7
i.    Modelo Conceptual	Pág. 7
ii.   Modelo Técnico	Pág. 9
iii.  Consideraciones de los Modelos Analizados	Pág. 11
III.- Proceso de Selección Altos Directivos Públicos	Pág. 13
i.    Descripción	Pág. 13
ii.   Etapas del Proceso	Pág. 14
iii.  Principales Actores del Proceso	Pág. 16
iv.   Metodología y Herramientas de Evaluación	Pág. 19
v.    Comparación de Etapas entre Modelos	Pág. 20
vi.   Síntesis	Pág. 24
vii.  Conclusiones y Recomendaciones	Pág. 26
IV.- Cargo y Perfil Alto Directivo Público	Pág. 32
i.    Definiciones	Pág. 32
ii.   Análisis comparado con perfiles de las experiencias analizadas	Pág. 36
iii.  Síntesis	Pág. 41
iv.   Conclusiones y Recomendaciones	Pág. 42

## **I.- CONSIDERACIONES DEL MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA Y PROCESO DE SELECCIÓN**

La Ley Nº 19.882 del Nuevo Trato Laboral, publicada el 23 de junio de 2003, instituyó en Chile trascendentales avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado y una importante transformación de los mecanismos de selección de los Altos Directivos Públicos (ADP).

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), que surge a partir de esta reforma, tiene como objetivo la provisión de los principales cargos directivos de la Administración Central del Estado a través de concursos públicos, transparentes basados en los principios del mérito y la idoneidad para seleccionar entre los postulantes a los más idóneos para el cargo. En base al resultado de esta selección se propone a la autoridad encargada del nombramiento (Presidente de la República o Jefe Superior de un Servicio Público, según corresponda) una nómina de candidatos para elegir libremente entre estos e incluso desestimarlos y solicitar un nuevo proceso de selección si así lo estima, mecanismo que en su concepción medular busca mantener el equilibrio entre estos criterios y la gobernabilidad democrática.

Este mecanismo de selección directiva en base al mérito fue inicialmente considerado para 99 servicios públicos y 417 cargos del gobierno central que ejecutan políticas públicas y otorgan servicios a la ciudadanía, excluyendo a aquellos que las definen. En la actualidad producto de su reconocimiento y validación paulatinamente se ha extendido a nuevos servicios públicos del gobierno central, otros organismos del Estado y del ámbito municipal alcanzando -a junio del 2015- un total de 115 servicios, lo que en términos de cargos se traduce en un total de 1.256 implicando un aumento de un 200% respecto del número cargos con que se inició su implementación. Esta extensión a nuevos organismos y servicios considera el uso de la ADP como dispositivo de selección directiva.

Esta normativa que rige al Sistema de Alta Dirección Pública, conocida como Ley de Nuevo Trato Laboral, establece una serie de principios que regulan el marco de acción general en el que se desarrollan los procesos y al que responden los distintos actores que participan, integran y/o intervienen en el proceso concursal.

Así mismo, el Consejo de Alta dirección Pública (CADP), organismo inserto en la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil, encargado de conducir y regular los procesos de selección para cargos de Alta Dirección Pública, propone medidas y normas generales que considera necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema, resultando ser esta una de sus principales funciones. Estas propuestas se traducen en acuerdos que se adoptan en las sesiones regulares de este organismo, mismas que son incorporadas en los procedimientos y operación de la concursabilidad, generando también un marco de

trabajo que conforme a las necesidades y distintos estados del desarrollo del sistema ha reforzado y perfeccionado la selección de los Altos Directivos Públicos.

El Presidente de la República igualmente ha entregado instrucciones generales y de procedimientos sobre el Sistema de Alta Dirección Pública, los que tienen un carácter mandatorio para todos los servicios, con miras a su resguardo y fortalecimiento. Del mismo modo la Contraloría General de la República (CGR), entre otros organismos públicos, a través de sus dictámenes ha generado jurisprudencia para precisar el desarrollo y/o funcionamiento de los procesos concursales entregando garantías a la ciudadanía respecto del resguardo y cumplimiento de los principios que rigen al sistema al acoger y responder a las reclamaciones que eventualmente algún candidato pueda presentar.

Por otra parte la Dirección Nacional del Servicio Civil por medio de la SADP cuenta con un marco de trabajo que promueve la alineación técnica y operativa de las empresas consultoras, que en la actualidad suman un total de 53, por medio de un documento denominado lineamientos operacionales que entrega directrices técnicas y administrativas para su desempeño. Así mismo se realiza una permanente gestión de estas entidades que incluye comunicaciones, reuniones de trabajo y capacitaciones. De igual forma los profesionales expertos (45 a la fecha), representantes del Consejo ante los comités de selección, cuentan con indicaciones y lineamientos para desarrollar sus roles y funciones con miras a garantizar un desarrollo óptimo y de calidad de los procesos de concursabilidad de segundo nivel.

Todo lo anterior enuncia, en términos generales, el marco legal, reglamentario y de operación en el que se desarrollan los procesos de selección. Este en su conjunto tiene como principal objetivo generar un accionar cohesionado y consistente entre la normativa vigente, los métodos y procedimientos definidos, y de este con los diversos actores que participan e intervienen en el proceso, y por otra parte también se orienta a recoger desde la práctica, experiencias y aprendizajes que progresivamente permitan incrementar la calidad en el desarrollo y resultados de los procesos de selección de los Altos Directivos Públicos Chilenos.

## II.- MODELO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CHILENO

### 2.1 Modelo Conceptual

El modelo de empleo, a la base de la Alta Dirección Pública (ADP) chilena, se caracteriza por cubrir un puesto a medida que se produce la necesidad lo que implica una organización de la función directiva en empleos o puestos de trabajo y no de cuerpos o estructuras directivas.

Se define asimismo como un sistema abierto en tanto pueden acceder funcionarios del sector público o personas externas a este, siendo la principal garantía de profesionalidad del Sistema de ADP el acceso por mérito. Ello implica, entre otros que la oferta de cargos directivos públicos coexista con la oferta del sector privado, y plantea ciertos desafíos como la consideración de la competitividad de los salarios, la oferta de valor profesional que ofrecen los Servicios Públicos y demás condiciones de trabajo como un requisito para atraer a los mejores candidatos. Busca la idoneidad de los candidatos mediante la certificación de una serie de competencias que se demanda evaluar previamente para asegurar que estos cuentan con las habilidades necesarias para el desempeño de los puestos directivos. Lo anterior implica asimismo contar con una definición del perfil de funciones del puesto a proveer.

El sistema integra dos niveles de cargos comprendiendo el primero de ellos posiciones directamente subordinadas a la autoridad política denominados cargos de primer nivel jerárquico y los de segundo nivel que dependen directamente de los anteriores. Existen algunas diferencias entre ambos en lo que respecta al procedimiento de acceso, al combinar criterios de designación en base el mérito y acreditación de competencias con un margen de discrecionalidad política en el nombramiento, por lo que en rigor el modelo chileno tiene un diseño mixto que aspira a establecer un balance entre la selección sobre la base de idoneidad y mérito, y la gobernabilidad democrática.

La gestión del proceso de reclutamiento y selección considera una alianza público-privada que combina el trabajo de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), organismo rector del sistema, y el de una empresa del mercado de la selección. La DNSC realiza la descripción –en colaboración con el ministerio o servicio implicado- del cargo y del perfil de competencias asociado a este y la empresa aplica los instrumentos y metodologías para evaluar a los candidatos junto con realizar en las distintas fases del proceso filtros y propuestas de selección de candidatos al Consejo de Alta Dirección Pública en el caso de los cargos de primer nivel o bien al Comité de Selección para los cargos dependientes de estos últimos.

Esta configuración del proceso permite –sin renunciar a la dirección y supervisión del mismo- aligerar la estructura de la DNSC, impidiendo su hipertrofia burocrática, y al mismo tiempo aprovechar los servicios de valor añadido disponibles en el mercado de la selección de directivos, aproximando ésta a pautas propias de las empresas del sector privado.<sup>1</sup>

La responsabilidad directiva por la gestión es también una pieza central del diseño del modelo comprometiendo al directivo por los resultados de la organización o área que dirige. Lo anterior conforme un marco de responsabilidades y desafíos de gestión que se define en el convenio de desempeño instrumento que identifica las prioridades y objetivos para cada ocupante de un cargo de ADP. La DNSC regula el modelo e instrucciones para su formulación, y a los ministros o superiores jerárquicos les corresponde su elaboración y suscripción, misma que debe ser acordada con el directivo nombrado. Estos convenios son la base para la evaluación del desempeño que de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Nº19. 882 debe realizarse cada año.

El tiempo de desempeño en los puestos directivos está sujeto a un plazo de término. Un alto Directivo público inicialmente y conforme lo dispone la Ley es nombrado por un periodo de 3 años, pudiendo ocupar el cargo por dos periodos adicionales, es decir por un total de 9 años. No obstante lo anterior y dado que el cese en el cargo es una facultad otorgada a los ministros o jefes de servicio del poder ejecutivo, según se trate de un primer o segundo nivel jerárquico respectivamente, el directivo puede cesar su gestión en cualquier momento.

El gerenciamiento del sistema busca equilibrar las funciones rectoras que la normativa encomendó a la DNSC y Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) y el papel de los ministros y jefes de servicios del poder ejecutivo. Este equilibrio se articula de un modo desigual a lo largo del tiempo teniendo en la fase inicial de acceso al empleo directivo, esto es en el reclutamiento y selección, una intervención mayor pasando por una participación acotada en la propuesta y regulación de los convenios de desempeño de los directivos y la realización de actividades de formación y socialización de estos. Su intervención se desvanece en la desvinculación de un directivo de su cargo, ya que el sistema como fue indicado previamente contempla la discrecionalidad de la autoridad política para esta decisión. <sup>2</sup>

En suma, las características antes descritas le otorgan al Sistema de ADP ciertas fortalezas entre ellas la de ofrecer un sistema abierto y competitivo que en base al mérito abre paso a mecanismos avanzados de selección. Se inclina hacia la elección de personas con experiencia en tareas directivas que acreditan competencias gerenciales y que asumen una responsabilidad directiva por la gestión, en tanto se los compromete por los

---

<sup>1</sup> Francisco Longo. Diez Años de Alta Dirección Pública en Chile. Congreso Internacional del CLAD, 2013.

<sup>2</sup> Op. Cit 1.



resultados de la organización o área que dirige conforme un marco de responsabilidades y desafíos comprendidos en el convenio de desempeño

## 2.2 Modelo Técnico

El modelo de selección chileno corresponde a un modelo de selección tradicional lineal que establece una relación entre uno o más constructos y las medidas predictoras de estos.

El constructo corresponde a los factores o atributos que se consideran para definir los perfiles de los cargos a proveer, y que en el caso del modelo chileno corresponden a las competencias conductuales; experiencia; conocimientos y aspectos cognitivos y/o de personalidad. Las medidas predictoras son las metodologías y técnicas que se utilizan para evaluarlos entre ellas la entrevista, los test y las referencias.

El modelo teórico en términos generales consta de cuatro fases diferentes. La primera de ellas corresponde a un análisis del cargo y organización (el trabajo en sí mismo) para determinar lo que se considera eficaz en cuanto a resultados esperados. Se formula una relación entre el constructo (en Chile los requisitos legales, formación, experiencia, competencias) y predictores (instrumentos de medición) abarcando variables relevantes como las psicolaborales y de conducta (cuadro 1). Luego se definen las fuentes de información (antecedentes curriculares, referencias y evaluación psicolaboral) que han de emplearse a fin de que sirvan de predictores en relación con el constructo. Finalmente estas son aplicadas a los candidatos para determinar entre ellos a los que mejor cumplen el/los constructos.

<b>Cuadro N° 1</b>	
<b>Factores Usados en la Definición de Perfiles para Cargos de Alta Dirección Pública</b>	
1.	Requisitos Legales
2.	Formación/Conocimientos
3.	Experiencia
4.	Competencias Genéricas

Fuente: Elaboración propia en base a documentos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

La estrategia de la toma de decisiones en el proceso de selección de altos directivos es sucesiva e interdependiente en sus etapas, filtrando a los candidatos en cada una de ellas según distintos criterios estándares que son aplicados a todos los candidatos en todos y cada uno de los procesos que se desarrollan (cuadro 2). La decisión del avance de los candidatos entre una etapa y otra recae en el Consejo de alta Dirección Pública o Comité de selección, en base a la propuesta que realiza la empresa externa, según los resultados presentados como producto de evaluación.

El primer criterio se relaciona con los requisitos legales lo que genera la admisibilidad o no de un candidato para continuar avanzando en el proceso. Luego en una segunda fase se usa como criterio la experiencia y conocimientos que conforme a lo definido en el perfil se estima son los requeridos para desempeñar el cargo.

Posteriormente en la etapa de evaluación psicolaboral la estrategia de valoración de los candidatos se centra en el nivel desarrollo de las competencias contenidas en el perfil. Se considera que ellas no son aditivas y que no pueden compensarse mutuamente, por lo que los valores altos de unas no suplen los valores bajos de otras, exigiendo un valor mínimo para todas y cada una de ellas. Por consiguiente todas las informaciones de estos predictores son importantes y todas las características aptitudes y talentos se consideran imprescindibles para la realización eficaz del trabajo y desempeño del cargo directivo. Un candidato para ser calificado como idóneo debe haber alcanzado en cada predictor (competencia) un determinado valor, resultando con observaciones si uno o más valores se encuentran por debajo de este nivel.

En la etapa final los candidatos seleccionados son presentados al CADP o Comité de Selección donde nuevamente y en base a una entrevista se definen quienes se presentan a la autoridad correspondiente para su nombramiento.

En suma el modelo técnico de trabajo desarrollado por la Dirección Nacional del Servicio Civil está sustentado en un proceso de selección tradicional de evaluación psicolaboral de los candidatos que cumplen con los requisitos de formación, experiencia y competencias genéricas transversales para todos los cargos que están incluidas en el perfil de selección. Esta evaluación es realizada por consultoras externas especializadas y considera como predictores el análisis de antecedentes curriculares, entrevista gerencial, evaluación psicolaboral y referencias laborales.

<b>Cuadro N° 2</b>	
<b>Puntos Críticos en la Toma de Decisión del Proceso de Selección ADP</b>	
1.	Cumplimiento de requisitos legales (admisibilidad)
2.	Análisis curricular
3.	Entrevista gerencial
4.	Evaluación psicolaboral
5.	Entrevista comité
6.	Decisión autoridad

Fuente: Elaboración propia en base a etapas del proceso de selección ADP, Dirección Nacional del Servicio Civil.

### 2.3 Consideraciones de los Modelos Analizados

Los modelos y sus definiciones conceptuales <sup>3</sup> ofrecen un marco general que contextualiza y determina el diseño y definiciones técnicas que subyacen a los procesos de selección de cada uno de ellos. Estos modelos comparten y ponen al centro el mérito o valoración de la competencia como factor esencial para el incentivo de la productividad pública, ordenando a su vez la gestión estatal para la obtención de los resultados que se esperan de las políticas públicas. <sup>4</sup>

Los modelos tienen una diversidad que es difícilmente reconducible a un patrón de diferenciación entre países, pues finalmente se trata de arreglos institucionales que tienen mucho más que ver con lo idiosincrásico, con las tradiciones instaladas en cada país, que con la fidelidad a unos modelos de referencia determinados.<sup>5</sup>

No obstante lo anterior, es posible extraer algunas conclusiones.

1) Al poner al centro el mérito como base para la obtención de resultados, se advierte en ellos la existencia de un núcleo específico de competencias que establecen la idoneidad para el desempeño.

2) La existencia de procesos que por medio de metodologías, procedimientos y dispositivos filtran de entrada y luego acreditan en fases sucesivas que los aspirantes posean esas competencias.

<sup>3</sup> Ver Informe 1. Estudio Experiencia Internacional Sistema de Reclutamiento y Selección Alta Dirección Pública. Marcela Guzmán S. 2015.

<sup>4</sup> El Directivo Público Hoy. Serie de Publicaciones Servicio Civil.

<sup>5</sup> Francisco Longo. Seminario Internacional Alta Dirección Pública, 2014.

3) Con mayores o menores especificaciones y mecanismos para asegurar los resultados, se observa la existencia de un marco específico de responsabilidad que define ámbitos y objetivos de desempeño directivo, es decir qué se hace, para qué, respecto de qué se responde y ante quién.

4) Cuestiones relativas a los criterios que definen el cese en las funciones directivas o como se fomentan o potencian las competencias no se encuentran, al menos en el estudio previo, especificadas.

En particular el sistema de Alta Dirección Pública Chileno tiene un grupo definido de competencias, que se circunscriben a diez y que son determinadas transversalmente, y sin especificaciones, para los cargos de primer y segundo nivel jerárquico (cuadro 3). Se ha diseñado un proceso que establece filtros de entrada y que acredita, en distintas etapas y con la participación de diversos actores, la presencia de ellas. Hay una delimitación del marco de responsabilidades y se fijan metas de desempeño y resultados esperados (desafíos del cargo) y aun cuando esta variable no es objeto de análisis en este informe es claro que este componente del Sistema aún requiere ajustes que en la práctica permitan evaluar el impacto de la gestión directiva en el desempeño y resultados de los servicios públicos.

<b>Cuadro N° 3</b>	
<b>Competencias Genéricas Transversales - Perfil Alto Directivo Público Chileno</b>	
1.	Probidad y Ética en la Gestión Pública
2.	Vocación de Servicio Público
3.	Conciencia de Impacto Público
4.	Visión Estratégica
5.	Experiencia y Conocimientos
6.	Gestión y Logro
7.	Liderazgo Externo y Articulación de Redes
8.	Manejo de Crisis y Contingencias
9.	Liderazgo Interno y Gestión de Personas
10.	Innovación y Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de perfil ADP, Dirección Nacional del Servicio Civil.

## III.- PROCESO DE SELECCIÓN ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

### 3.1 Descripción

Los procesos de selección para proveer cargos de los jefes superiores de los servicios públicos a través del Sistema de Alta Dirección Pública son convocados por el Consejo de Alta Dirección Pública, resultando este mismo organismo a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil, en particular la Subdirección de Alta Dirección Pública (SADP), el encargado de regularlos y conducirlos.

Estos procesos se definen como públicos, abiertos y de amplia difusión. Están regidos por los principios de mérito como variable ordenadora que es garantizada mediante un proceso técnico de evaluación integral de los candidatos. De la misma forma estos tienen en cuenta que durante su desarrollo no se incurra en exclusiones o preferencias basadas en motivos diferentes de los méritos (discriminación); las calificaciones de las competencias genéricas y transversales exigidas para el desempeño del cargo; participación igualitaria que se traduce en que todos los candidatos a un cargo concurren a un proceso con procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones, además de preservar la confidencialidad para mantenga en reserva la identidad de cada candidato.

Pueden postular a ellos personas provenientes del sector público o de fuera de él. Para acceder a un proceso de selección y ser incluido en este el postulante debe cumplir al menos los requisitos legales señalados en el perfil. Estos requisitos se encuentran definidos en la Ley N° 19.882 existiendo en algunos cargos alguno adicional o una especificación que se encuentre dispuesta en la Ley de Planta 6 que rige el servicio al que pertenece el cargo a proveer.

Se consideran cargos de alta dirección pública dos niveles, el primero a las posiciones directivas encargadas de conducir a los servicios públicos que dependen de los ministerios, y el segundo a posiciones dependientes del primer nivel jerárquico. En el primer caso el nombramiento depende exclusivamente del Presidente de la República y en el segundo del jefe superior del servicio. A partir del año 2011 se incorporan los Jefes/as de Departamento de Administración de Educación Municipal (197 cargos a la fecha) y aun cuando estos cargos no se consideran estrictamente como cargos de alta dirección pública el proceso de selección se define análogo al aplicado a estos cargos. El proceso de reclutamiento y selección independientemente del nivel del cargo a proveer tiene, salvo algunas diferencias que no afectan los elementos nucleares, las mismas etapas, lineamientos y marco de desarrollo.

---

<sup>6</sup> Cargos permanentes asignados por ley a cada institución.

Son parte de este sistema 115 servicios adscritos al sistema y otros 230 organismos públicos que proveen sus cargos mediante este mecanismo. De estos organismos públicos y servicios son seleccionados por el Sistema de Alta Dirección Pública 1.256 cargos, de los cuales 211 corresponden a cargos de primer nivel jerárquico y 1.045 a cargos de segundo nivel.

En la actualidad el proceso de reclutamiento y selección tiene, según datos e información entregada por la Subdirección de Alta Dirección Pública (SADP), una duración total aprox de 84 y 77 días corridos (según se trate de un cargo de primer o segundo nivel jerárquico respectivamente) desde la apertura de la convocatoria hasta el envío de la nómina de elegibles a la autoridad para su decisión.

### **3.2 Etapas del Proceso**

En términos generales las fases que a continuación se describen corresponden a un modelo de selección clásico y adecúan a un proceso de reclutamiento y selección tipo.

El proceso de reclutamiento y selección de altos directivos independientemente del nivel jerárquico del cargo (primer o segundo) se desarrolla en 4 Etapas: 1) Inicio del proceso, 2) Evaluación general, 3) Entrevistas finales y 4) Nombramiento.

Cabe mencionar que previo a la etapa de inicio del proceso se efectúan una serie de actividades y acciones técnico-administrativas, las que dentro del marco normativo, legal y reglamentario existente permiten validar su puesta en marcha. Entre estas actividades se encuentra la solicitud de la autoridad correspondiente y validación por parte del equipo de la Subdirección de Alta Dirección Pública (SADP) de la provisión del cargo; elaboración y/o validación del perfil de selección, cálculo de la renta asociada al cargo que incluye una asignación de Alta Dirección Pública (porcentaje variable de la remuneración que se mantiene o rebaja en función del grado de cumplimiento del convenio de desempeño), selección de la empresa consultora que realizará la evaluación de los candidatos, presentación del perfil del cargo al Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) para su aprobación, entre otras.

**Etapa 1: Inicio del Proceso.** Esta etapa considera la convocatoria propiamente tal, que consiste en la publicación del Concurso en el portal WEB del Servicio Civil y en otros medios de comunicación, especialmente periódicos de circulación nacional y medios regionales si procede.

Esta convocatoria se desarrolla paralelamente con el reclutamiento, donde se reciben los antecedentes de los candidatos interesados en el cargo. Estos ingresan su postulación y antecedentes solicitados a través de un sistema de postulación en línea que

administra la SADP. Complementariamente el reclutamiento también puede ser realizado a través de una empresa especializada en búsqueda de candidatos (Head Hunters). Esta vía de atracción de candidatos está circunscrita para cargos y/o procesos específicos y debe ser previamente consultada y aprobada por el CADP.

Cerrada la convocatoria y reclutamiento, la SADP realiza el análisis de admisibilidad que consiste en la revisión de los antecedentes curriculares para determinar que todos y cada uno de los candidatos que postularon al cargo cumplan con los requisitos legales solicitados en el perfil. De haber un incumplimiento en alguno de ellos el candidato es declarado inadmisibile.

**Etapa 2: Evaluación General.** Se da inicio a esta etapa con el análisis de los currículos para efectuar un ordenamiento de los candidatos, que conforme a una metodología de evaluación curricular existente y validada por el CADP, los sitúa con menor o mayor distancia respecto de los requisitos de conocimientos y experiencia contenidos en el perfil de selección. Este ordenamiento es realizado por la empresa consultora asignada al proceso y es validado por el CADP y/o comité de selección entidad que determina el avance de un grupo de candidatos a la siguiente fase.

Una vez que se ha realizado este ranking y el comité ha definido, en base a la propuesta presentada por la empresa, el número de candidatos que avanza en el proceso se realiza la etapa de evaluación. Esta evaluación es realizada por un equipo de la consultora y se compone de dos sub fases: la evaluación directiva y la evaluación psicolaboral. La evaluación directiva considera la evaluación del perfil global del candidato en cuanto a sus habilidades de gestión, motivación específica, conocimientos, experiencia y trayectoria; busca determinar con un enfoque integral si este tiene un perfil gerencial o directivo que le permite asumir y desempeñarse en el cargo en concurso. Luego y en el caso de aquellos candidatos que de acuerdo a esta primera valoración reúnen las condiciones, se efectúa una evaluación psicolaboral. Esta evaluación contempla la realización de una entrevista por competencias, la aplicación de test de personalidad (habitualmente proyectivo) y la solicitud de referencias para medir con especial énfasis los atributos del perfil. Sobre la base de la información obtenida a partir de estas 3 fuentes de información, su análisis e integración, el equipo de la empresa determina la idoneidad (o el grado de esta) de los candidatos elaborando un informe psicolaboral por cada uno de ellos que es entregado a la SADP.

**Etapa 3: Entrevistas Finales del Consejo o Comité.** El resultado de las evaluaciones realizadas previamente es presentado al Consejo de Alta Dirección Pública en el caso de un proceso que busque proveer un cargo de primer nivel jerárquico o bien al Comité de Selección para un proceso de segundo nivel. En base a los resultados y propuesta de la

empresa, el Consejo o Comité decide a los candidatos que entrevistará. En base a la entrevista realizada por el Consejo o Comité se define la nómina de candidatos elegibles (terna, cuaterna o quina) que enviará como propuesta a la autoridad, Presidente de la República en el caso del I nivel o Jefe Superior del Servicio en el caso del segundo nivel. Una vez concluida la etapa de entrevistas y enviada la nómina de candidatos elegibles a la autoridad se activa el proceso de reclamación, instancia que permite a los postulantes que han participado en el concurso elevar un reclamo si estiman que ha ocurrido algún vicio o irregularidad que ha afectado su participación igualitaria.

Cabe señalar que el Consejo de Alta Dirección Pública (en el casos de los cargos de I nivel jerárquico) o el Comité de Selección (en el caso de los cargos de II nivel jerárquico posee la facultad para declarar desierto el proceso de selección cuando no existen a lo menos tres candidatos/as para conformar nómina.

### **3.3 Principales Actores del Proceso**

#### **a) El Consejo de Alta Dirección Pública –CADP**

El Consejo de Alta Dirección Pública organismo inserto en la estructura del Servicio Civil asesora en la toma de decisiones al Presidente de la República, Ministros de Estado y jefes de servicio, para la provisión de cargos de Altos Directivos Públicos.

Está integrado por cinco miembros, el Director del Servicio Civil, quien lo preside, y cuatro Consejeros designados por períodos de seis años por el Presidente de la República con acuerdo del senado siendo nominados por pares alternadamente cada tres años.

En su rol de garante conduce y regula los procesos de selección para la provisión de los cargos de alta dirección pública. En la práctica, participa directamente en los concursos de primer nivel jerárquico y a través de sus representantes (profesionales expertos) en el caso de los cargos de segundo nivel y en los Jefes de los Departamentos de Educación Municipal (DAEM).

Fundamentalmente el CADP resuelve la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar las labores de evaluación (y/o búsqueda) involucradas en los procesos de selección; analiza y aprueba los perfiles de selección y descripción de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico; analiza y propone al Ministro de Hacienda el Porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de los cargos de primer nivel jerárquico; realiza el seguimiento a las etapas de los procesos de concursabilidad de primer nivel jerárquico; y efectúa las entrevistas finales para conformar las nóminas de candidatos elegibles que son enviadas al Presidente de la



República. Se suma a lo anterior la recepción y decisión sobre la validez de las reclamaciones de los candidatos de la totalidad de los procesos de concursabilidad pertenecientes al Sistema de Alta Dirección Pública.

#### **b) La Dirección Nacional del Servicio Civil – Subdirección de Alta Dirección Pública**

La Dirección Nacional del Servicio Civil es el servicio público encargado de implementar los cambios introducidos por la Ley N° 19.882 e impulsar y coordinar las políticas públicas destinadas a promover la gestión estratégica de los recursos humanos del Estado. Lo anterior se materializa en el diseño e instalación de políticas de gestión de personas en los servicios públicos y en el desarrollo del Sistema de Alta Dirección Pública, donde juega un rol preponderante la Subdirección de Alta Dirección Pública –SADP-.

La SADP es la entidad encargada de implementar los procesos de selección de los altos directivos públicos, apoyar técnica y administrativamente al CADP, Comités de Selección y a las autoridades para la correcta ejecución y desarrollo de los concursos.

#### **c) La autoridad gubernamental / Municipal**

Los ministros respectivos proponen los perfiles de selección para los cargos correspondientes a jefes superiores de servicio para la aprobación del Consejo de Alta Dirección Pública y en el caso de los cargos de segundo nivel jerárquico son los jefes superiores de servicio quienes los proponen. El Presidente de la República es la autoridad competente para decidir el nombramiento de los cargos de primer nivel y en el caso de los segundos niveles es el jefe superior del servicio.

Para los cargos de jefe de departamento de administración de educación municipal, será el alcalde quien deberá proponer el perfil de selección y el Consejo de Alta Dirección Pública quien lo apruebe.

#### **d) El Comité de Selección/Comisión Calificadora**

Los procesos de selección de altos directivos públicos de segundo nivel jerárquico son conducidos por un Comité de Selección, integrado por un representante del jefe superior del servicio, un representante del ministro del ramo al que pertenece el servicio del cargo en concurso y un miembro del Consejo de la Alta Dirección Pública o un representante de éste, denominado profesional experto.

Los procesos de selección de jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal, son conducidos por una Comisión Calificadora que está integrada por el sostenedor o un representante de éste; un director de establecimiento educacional

municipal de la respectiva comuna y un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o su representante.

El Comité de Selección/Comisión Calificadora debe cautelar el mérito, la no discriminación, imparcialidad y plena transparencia de los procesos, además de garantizar el resguardo de la confidencialidad en el desarrollo de los mismos. Así mismo discute, analiza y propone al CADP el perfil de selección para su aprobación; efectúa el seguimiento a las etapas de los procesos de concursabilidad; realiza las entrevistas finales sobre la base de los atributos del perfil y conforma las nóminas de candidatos elegibles para ser enviadas a la autoridad facultada para el nombramiento.

#### **e) Los candidatos**

Todo ciudadano chileno que no esté sujeto a una inhabilidad, prohibición y/o incompatibilidad contemplada en la ley puede ejercer su derecho a concursar en cualquiera de los cargos convocados públicamente.

Su inclusión y participación en el proceso de selección está sujeta a la observancia de los requisitos legales señalados en el perfil para acceder a procedimientos uniformes y en igualdad de condiciones donde se evalúan factores de mérito y competencias específicas contenidas en el perfil. Los procesos deben resguardar y garantizar la confidencialidad, manteniendo en reserva la identidad de cada candidato, sus puntajes e informe de evaluación y detener 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 respectivo cargo en concurso.

Una vez concluido el proceso de selección de ADP los candidatos tienen derecho a reclamar ante el Consejo de Alta Dirección Pública, cuando consideren que se han producido vicios o irregularidades que pudieran haber afectado su participación igualitaria.

#### **f) Consultoras**

El modelo de gestión del sistema de alta dirección pública considera la colaboración del sector privado en la fase de búsqueda y evaluación de candidatos para lo cual contrata a consultoras externas especializadas en estas materias. Estas empresas - previa licitación- participan y son responsables de la búsqueda de candidatos (hunting), análisis y calificación de los antecedentes curriculares presentados por los candidatos, además de la evaluación integral de su perfil, esto es competencias, motivaciones, y trayectoria

laboral. El hunting no es una actividad habitual, sino que se evalúa su incorporación de acuerdo a las necesidades, características y tipo de cargo a cubrir.

Circunscriben su trabajo a los lineamientos y orientaciones operacionales entregadas por la DNSC, a través de la SDAP. Participan activa y directamente en la totalidad de la Etapa 2 del proceso de selección asistiendo a las sesiones del CADP y Comité para exponer los resultados de la evaluación realizada a los candidatos. Acompaña a la presentación de los resultados una propuesta que, según criterios técnicamente fundados, define un número de candidatos que son recomendados para acceder a las etapas siguientes de evaluación y entrevista, sin embargo, esta propuesta no tiene un carácter mandatorio por lo que el Consejo o Comité puede acogerla o no.

### **3.4 Metodología y Herramientas de Evaluación**

La metodología usada en el proceso de selección de altos directivos públicos chilenos corresponde a la de un proceso de discriminación secuencial, que a partir de etapas sucesivas e interdependientes separa en cada una de ellas a los candidatos que se ajustan completamente o en mayor medida a los criterios previamente definidos para cada una de ellas.

Cabe destacar que es un proceso estructurado, reglado (Ley de Nuevo Trato Laboral) y complejo en cuanto a la diversidad de actores que participan y/o inciden en el.

En concordancia con las definiciones estructurales del modelo en cuanto a que la principal garantía de profesionalidad del Sistema de ADP es el acceso por mérito se examina la idoneidad de los candidatos mediante la certificación de una serie de competencias contenidas en el perfil de selección, las que se asumen necesarias para el desempeño de un cargo directivo.

La metodología está conceptualmente asentada en el modelo de competencias conductuales y se articula en base a una integración de herramientas e instrumentos de evaluación entre las que se encuentran: metodología para el análisis de antecedentes curriculares (valora principalmente la experiencia general y directiva, formación e indirectamente conocimientos), entrevista gerencial (ponderación integral del perfil candidato), pruebas de personalidad (principalmente proyectivas), toma de referencias, y entrevista por competencias. (Cuadro 4)

La entrevista constituye una de las principales herramientas de evaluación en tanto es usada por el Consejo y Comité en la fase final o etapa 3 del proceso de selección para determinar entre los candidatos preseleccionados por la empresa a los elegibles que serán presentados a la autoridad para su decisión final.

<b>Cuadro N° 4</b>
<b>Herramientas- Instrumentos de Evaluación</b>
<b>Proceso de Selección Alto Directivo Público Chileno</b>
1. Metodología Análisis Curricular
2. Entrevista Gerencial
3. Pruebas proyectivas y/o de personalidad
4. Obtención de Referencias
5. Entrevista por competencias

Fuente: Elaboración propia en base al modelo y proceso de selección ADP, Dirección Nacional del Servicio Civil.

El eje principal del proceso corresponde al perfil de selección, instrumento que detalla los requisitos (legales, de formación, conocimientos y experiencia) que acorde al cargo se estima son los requeridos para su correcto desempeño. Contiene además una descripción del cargo (sus funciones, misión, responsabilidades y desafíos) y 10 competencias directivas genéricas y transversales para todos los cargos de primer y segundo nivel jerárquico.

### **3.5 Análisis Comparado entre los Procesos de Selección de los Sistemas Estudiados**

#### **Comparación de Etapas entre los Procesos de Reclutamiento y Selección analizados en cada País.**

Para efectos de este análisis se considerarán como etapas del proceso de selección las detalladas en el informe previo<sup>7</sup>, punto 5: Principales Fases del Proceso de Reclutamiento y Selección. Estas son: Convocatoria, Reclutamiento y Selección; y Nombramientos o Designaciones. Se excluye la etapa Nombramiento o Designación, por obedecer a un marco de orden legal-normativo propio de cada modelo y sistema, que por una parte ya fue analizado y comparado previamente, y porque de ello no es posible obtener referencias que puedan ser usadas como mejores prácticas aplicables a nuestro marco legal.

Se propone y describe una etapa adicional (no considerada en el informe previo) denominada evaluación, por estimarse que esta constituye uno de los principales ejes del proceso decisional y porque de ella es factible extraer conclusiones y recomendaciones, mismas que constituyen uno de los principales objetivos de este informe.

<sup>7</sup> Estudio Experiencia Internacional Sistema de Reclutamiento y Selección Alta Dirección Pública. Marcela Guzmán S. 2015.

## 1) FASE DE CONVOCATORIA

Chile	Reino Unido	Canadá	Holanda	México
Se comunica mediante avisos publicados en diarios de circulación nacional, en medios electrónicos a través de sitios web institucionales u otras y en el Diario Oficial de la República.	Se publica el cargo on line cuando es un proceso externo. Generalmente el SC difunde y convoca a candidatos internos.	Website interno de empleo del gobierno para procesos internos. Proceso externo se usa variedad de métodos, publicaciones externas, Website, buscadores de candidatos	Las cualidades requeridas son definidas antes de abrir las vacantes y son ampliamente comunicadas, no se indica a través de que medio.	Diario oficial y sitio web gestionado por la SFP. Conectan con programas de servicio social, ferias de empleo, bolsas de empleo e inserciones en otros medios de comunicación y de difusión, como TV o radio.

## 2) FASE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

### CHILE

Interno, por medio del sistema de postulación en línea (SPEL) del SC donde los candidatos interesados responden (ingresando su postulación) a la convocatoria realizada principalmente a través de periódicos, sitio web del SC y de la institución a la que pertenece el cargo.

Externo a través de la contratación de empresas especializadas en búsqueda (Head Hunting). El uso de esta modalidad es ocasional y está sujeto a la aprobación del Consejo de Alta Dirección Pública.

### REINO UNIDO

SC detecta candidatos y los invita a participar dada la existencia de programas y prácticas formales para identificar y gestionar talentos para la sucesión.

Eventualmente y cuando no hay candidatos internos se contrata Head Hunting, se publica el concurso y las empresas postulan

### CANADÁ

Se contratan y reclutan ejecutivos internos.

Si no hay candidatos internos se puede optar por poner en marcha un proceso de contratación

externa. No se indica canal o medio de para efectuar el reclutamiento.

#### **HOLANDA**

Pueden provenir desde dentro o desde fuera de la administración. Lo central es el mérito.

Canales usados para reclutar, redes institucionales, redes sociales, head hunters, página internet institucional, otras aplicaciones propias y a veces los periódicos.

#### **BÉLGICA**

Reclutamiento realizado por la oficina de selección de la administración general. No se indica canal o medio de para efectuar el reclutamiento.

#### **MÉXICO**

El comité técnico de profesionalización de cada dependencia establece los procedimientos para atraer el mayor número de participantes a los concursos de ingreso al sistema. No se indica medio de reclutamiento

### **3) FASE EVALUACIÓN**

#### **CHILE**

Evaluación por parte de empresa especializada a través de procesos con etapas y lineamientos definidos. La evaluación se expresa en puntajes e incluye: revisión y valoración de antecedentes curriculares, evaluación gerencial (entrevista), evaluación psicolaboral que evalúa trayectoria laboral con énfasis en atributos del perfil. Se aplican pruebas proyectivas (seleccionadas por la misma empresa), entrevista final por parte del CADP o comité a los candidatos nominados por la empresa especializada.

#### **REINO UNIDO**

Se realiza en base a parámetros definidos en el perfil. Se usan test psicométricos, entrevistas y presentaciones que realiza el propio candidato.

#### **CANADÁ**

Se verifica cumplimiento de requisitos esenciales establecidos para el puesto (idioma) y los de la organización (requisitos de funcionamiento y necesidades de esta). Los requisitos son definidos por los departamentos y varían según el puesto y las definiciones de cada uno de los depts. Hay un mínimo de calificación estándar que todos los ejecutivos deben cumplir. Se analiza curriculum/hoja de vida para asegurar que el candidato tenga la experiencia esencial. Se hace entrevista estructurada, y verificación de referencias y se aplican herramientas adicionales de evaluación algunas de ellas pueden ser diseñadas internamente para evaluar competencias específicas para los diversos grupos de trabajo y ocupaciones. Las herramientas de evaluación

quedan a discreción del administrador. Se consideran conocimientos específicos y su evaluación. Se puede subcontratar algunas partes de la evaluación por ejemplo a centros de evaluación.

## **HOLANDA**

El proceso tiene lugar según criterios específicos y concretos de calidad, competencias y experiencia en determinados campos. Para evaluar se usan paneles de selección, centros o firmas de reclutamiento y los posibles candidatos que preseleccionan los departamentos de RR.HH. La mayoría de los candidatos son evaluados por una agencia de evaluación. Se efectúa revisión de CV entrevistas de selección y evaluación de competencias realizada por centros externos. Se considera la evaluación de conocimientos específicos en relación con la descripción del trabajo y esto es realizado en la entrevista.

## **BÉLGICA**

El proceso en general tiene las mismas etapas que Chile. Se realiza primero un ajuste de perfil, publicación del concurso, aplicaciones on line, revisión de cv , aplicación de pruebas , entrevista, valoración y clasificación post entrevista, entrevista con autoridad y decisión final con publicación en diario oficial. Lo anterior se ordena en 3 módulos. Módulo o revisión de antecedentes; Módulo 1 evaluación de competencias genéricas necesarias para un determinado nivel; Modulo2 evaluación de competencias específicas. En función de las posiciones los candidatos son sometidos a pruebas (entrevistas, estudios de caso, trabajos prácticos, pruebas psicotécnicas) que buscan verificar las habilidades directivas de los futuros titulares por ello el énfasis es someterlos a varias pruebas basadas en habilidades. Los candidatos de altas posiciones son primero revisados por una firma independiente especializada en búsqueda y para ello usan test y entrevistas. Además de lo anterior se debe asegurar la compatibilidad política del futuro SCS con la máxima autoridad del FPS, de hecho este último está involucrado en el proceso.

## **MÉXICO**

El CTS define los requisitos, los exámenes de conocimiento, evaluaciones de habilidades y reglas de valoración. La DGHR desarrolla los exámenes de conocimientos y evaluación de habilidades. Se revisa CV, se aplica exámenes de conocimientos referidos al puesto (eliminador) y habilidades (eliminador) y de acuerdo a esto se valora la experiencia y el mérito del candidato. Esto se gestiona a través de un sistema de puntos que permite confeccionar el orden y el pase de los candidatos a la entrevista. Se registra y difunde resultados y se prepara un orden de prelación. Obligatoria se registra en RH.net la puntuación obtenida. El comité revisa la prelación y resultados de las etapas previas y determina si requiere especialistas para realizar las entrevistas. Las entrevistas siempre son realizadas por el comité y si se requiere se incorpora un especialista. Se define candidatos finalistas según resultados de las entrevistas.

### 3.6 Síntesis

En cuanto a la etapa de convocatoria se advierte en los datos disponibles que mayoritariamente los países estudiados usan los sitios web como canales para publicar la convocatoria en los procesos internos y externos. Se declara también que sus objetivos son contar con una variedad de medios y comunicar ampliamente la convocatoria sin que se entregue un detalle de los métodos usados para cumplir con estos fines. Secundariamente son mencionados (y usados) publicaciones en diarios oficiales, diarios de circulación nacional u otra publicación.

Dado que en algunos casos como por ejemplo, Reino Unido y Canadá se antepone los candidatos internos, es decir los provenientes de la propia administración, privilegian y usan redes internas de comunicación y atracción de aspirantes que como en el caso de Reino Unido provienen de sus programas de gestión de talento. México presenta variedad de medios y canales, visualizándose que favorece una mayor cobertura en la difusión y convocatoria usando una estrategia con énfasis en las redes sociales, tales como conexión con programas de servicio social, ferias de empleo, bolsas de empleo, además de difusión en radio o TV.

En cuanto al *Reclutamiento* en primer término señalar que el modelo de alta dirección propio de cada país y las definiciones de este en lo relativo a si se definen como un sistema cerrado o abierto, incide en que los procesos se inclinen por un reclutamiento interno, externo o ambos. Reino Unido y Canadá privilegian el reclutamiento interno, mientras que Holanda y Chile reclutan a candidatos que provengan indistintamente desde dentro o fuera de la administración pública.

*Los medios o técnicas usadas para el reclutamiento* van desde la invitación directa por parte del SC (Reino Unido), pasando por el uso de redes institucionales, redes sociales, medios de comunicación abiertos y masivos, Head Hunters o la definición que como en el caso de México el comité técnico de acuerdo al proceso y sus características hace. Priman en general métodos y estrategias de reclutamiento masivo y al igual que en el caso de Chile el uso de head hunters, en aquellos procesos donde se usa (Holanda, Reino Unido) está circunscrito a casos y situaciones específicas. No se advierte en los procesos analizados un uso generalizado de este método.

Respecto de la etapa de evaluación indicar que en la mayoría de los procesos analizados (a excepción de Canadá), lo que *se sitúa al centro de la evaluación y como objeto de la misma es el perfil*, entendiendo por este al conjunto de habilidades, competencias y requisitos que se estiman necesarios para desempeñar un cargo determinado. Canadá pone al centro el puesto y la organización y a partir de los requerimientos que derivan de ambos define lo que ha de evaluarse, que en general corresponde a competencias y requisitos, como por ejemplo tener dominio de un idioma.

En la totalidad de los procesos lo que se evalúa son *competencias y/o habilidades; experiencia y trayectoria laboral, contenida en los antecedentes curriculares; y en menor*



*medida aunque no por ello menos presente conocimientos específicos.* Estos últimos para algunos tipos de cargo. En el caso de México esto es extremo ya que el proceso decisional parte valorando habilidades y conocimientos y de acreditar estos se evalúa la experiencia. Cabe mencionar que si un candidato no cuenta con los conocimientos o las habilidades requeridas (una no reemplaza a la otra) queda eliminado del proceso.

*Holanda, Chile y Canadá contratan empresas, centros o agencias externas para una parte o la totalidad de la evaluación,* no se mencionan datos o información de ello para las experiencias de Reino Unido, Bélgica y México. El análisis realizado a los procesos de *Chile y Canadá señala que hay un sistema de calificación y puntaje para la valoración de los candidatos,* mientras que en los demás procesos no se detalla información al respecto.

En cuanto a las *herramientas y técnicas usadas para la evaluación* la entrevista, es y sigue siendo la herramienta por excelencia. Esta varía según su grado de estructura, sin embargo, prima la entrevista semi estructurada. Las referencias laborales son indicadas en los procesos de Chile y Canadá, mientras que los test sean estos proyectivos, psicométricos o psicotécnicos son referidos en los procesos de Bélgica, Chile y Reino Unido. Prácticas específicas son la presentación que hace el candidato de su candidatura en la situación de entrevista final técnica usada en Reino Unido y en Bélgica el uso como herramientas de evaluación los estudios de caso y trabajos prácticos, sin embargo, estas son usadas de manera específica según el tipo y características del cargo. En general se advierten técnicas y herramientas compartidas, que son usadas en mayor o menor medida según el proceso y modelo definido por cada país. Así mismo se advierten grados diferenciales de discrecionalidad en cuanto a la definición de cuál de ellas se aplica. Los test psicométricos son mencionados, aunque su uso pareciera ser quedar adherido a evaluaciones puntuales de habilidades específicas. Lo central es aplicar herramientas que permitan evaluar las habilidades y competencias (sea esto en un primer momento o en una segunda etapa, según el modelo) para garantizar que los candidatos pueden y saben hacer (mérito), cuestión que como se indicó está al centro del modelo de alta dirección pública.

En lo relativo a representatividad e inclusión la mayoría de las experiencias analizadas considera y declara relevante atender a la inclusión y garantizar la representatividad, por ejemplo de minorías étnicas, mujeres, personas con capacidades diferentes. En los casos de Reino Unido, Holanda y Canadá se observa mayor consistencia entre las declaraciones y las medidas concretas que se aplican para garantizar dichos principios.

En Holanda se han fijado recompensas a los gerentes que aplican una contratación activa de mujeres y minorías étnicas y en Canadá se han fijado metas para asegurar que la fuerza de trabajo sea representativa de la población o bien se ha limitado la selección de los miembros de un grupo (por ejemplo aborígenes, personas con discapacidad) si ello es coherente con el plan de igualdad en el empleo de la organización.

En Reino Unido existe plan de acción para incrementar el número de mujeres en cargos directivos (por ejemplo que las nóminas incluyan al menos una mujer y si ello no es posible se debe fundamentar) o que los comités de selección se conformen con igual número de hombres y mujeres o con al menos una mujer. El Servicio Civil tiene un microsite en la Website dedicado a la diversidad junto con la creación de redes para abordar temas de las personas e instituciones en relación a la diversidad. Así mismo y desde el año 2008 se instruye una iniciativa que estableció compromisos sobre áreas claves para alcanzar un cambio cultural a través del SC. La estrategia incluye metas de representación para las mujeres en SC (30% al 2013) creándose para ello y como apoyo a estas directivas la red Senior Women`s Network.

Tanto en Chile como en México la declaración no está respaldada en la práctica (de acuerdo a lo señalado en el informe previo) por mecanismos inclusivos que propicien o faciliten la participación de personas con necesidades especiales, minorías étnicas, mujeres u otros.

En síntesis, en lo relativo a este punto se advierten brechas entre las experiencias analizadas y de estas con Chile. Las diferencias están fundamentalmente radicadas en las acciones que con mayor o menor coherencia respaldan las declaraciones y que se encuentran impulsadas por normativas y acciones específicas para asegurar su cumplimiento.

Si bien no es posible señalar (con los datos existentes) que los resultados de dichas acciones han permitido efectivamente lograr mayores niveles de inclusión y representatividad, de hecho se menciona que no siempre puede lograrse la inclusión de mujeres por ejemplo, es relevante la existencia de estos mecanismos, ya que en la práctica permiten visibilizar y consecuentemente considerar estos principios y a quienes buscan representar.

### **3.7 Conclusiones y Recomendaciones**

Los procesos de selección analizados se definen y responden a un Modelo de Alta Dirección Pública que les subyace y en la práctica expresan las particularidades de cada país y su idiosincrasia. Este alineamiento entre el modelo y proceso genera un marco más o menos determinado para cada uno de ellos en el que se enmarcan sus definiciones técnicas y operativas. No obstante lo anterior, se advierte que la mayoría comparte las actuales tendencias y prácticas en materia de búsqueda y selección de personas.

Los procesos analizados están diseñados y constituidos como tal, es decir se ordenan en una lógica de selección secuencial que se desarrolla en etapas sucesivas teniendo como eje central el perfil, el cargo y/o los requisitos previamente definidos.

La mayor parte de ellos tiene como marco conceptual el modelo de competencias o habilidades, aunque pareciera ser que existen diferencias en el enfoque inclinándose algunos hacia las competencias funcionales (habilidades centradas en lo requerido por la función y organización) y otros a las conductuales como por ejemplo es en el caso chileno.

En todos los procesos se considera y evalúa el mérito entendido como experiencia, habilidades y/o conocimientos usándose para la evaluación técnicas diversas (y compartidas mayoritariamente). La entrevista es la principal herramienta de evaluación y selección.

La representatividad e inclusión está considerada en todos los procesos como una variable relevante, sin embargo, presenta distintos grados de desarrollo en cuanto a los marcos y acciones con que efectivamente se promueven y resguardan. Canadá y especialmente Reino Unido tienen en este sentido un mayor desarrollo. Chile se advierte débil en este punto ya que las declaraciones no tienen hoy en la práctica acciones concretas que patrocinen estos principios.

El proceso y modelo de trabajo chileno se sitúa en este contexto como un proceso bien posicionado en la medida que se asienta en un marco conceptual, técnico y operativo claramente delimitado, congruente y que al ser contrastado con los demás procesos no presenta brechas o diferencias significativas.

Conforme a su definición conceptual Chile ubica al centro el mérito como eje principal dando cuenta de ello en las distintas etapas al considerar como factores de valor las habilidades o competencias, junto con la formación y experiencia -general y directiva. Todo ello se encuentra recogido en el perfil de selección y en el proceso, valorándose según cada etapa (con parámetros y métricas definidas en un método de evaluación) cada uno de ellos.

Cuenta así mismo con un marco y lineamientos de operación que alinea procedimientos y criterios de trabajo entre los "distintos jueces", esto es los evaluadores que analizan a los mismos candidatos en diferentes situaciones o pruebas. Estos corresponden a los comités, empresas y equipos internos de la Subdirección de Alta Dirección Pública que administran los procesos y actúan como contraparte externa con los distintos actores del modelo y sistema. (Cuadro 5)

*Dentro de este marco de análisis y en base a los resultados expuestos cabe mencionar que las recomendaciones o sugerencias factibles de plantear no aluden a brechas sustanciales o francas deficiencias que el modelo o la metodología de trabajo debe superar para situarse en un nivel equivalente al de las experiencias analizadas, sino que sugieren líneas de progreso para fomentar condiciones ideales.*

<b>Cuadro N° 5</b>	
<b>Principales Características del Proceso de Selección ADP Chileno</b>	
1.	Centrado en el Mérito (experiencia, competencias y conocimientos).
2.	Ordenado en una lógica de selección secuencial por etapas sucesivas.
3.	Se focaliza en el cargo y competencias conductuales requeridas para su ejercicio.
4.	Tiene un marco legal, conceptual, técnico y operativo delimitado.
5.	Participación de diversos actores: Consejo, Comité, autoridades, empresas.
6.	Actores alineados en torno a un marco de procedimientos y criterios determinados que resultan del marco señalado.

Fuente: Elaboración propia en base al modelo y proceso de Selección ADP, Dirección Nacional del Servicio Civil.

## Recomendaciones

Una primera recomendación es revisar y/o ajustar el modelo técnico-conceptual que se emplea en la evaluación del perfil de acceso al cargo. En la actualidad se usa un enfoque de evaluación psicolaboral que considera para la calificación de los atributos la definición conceptual de estos (con escasa precisión de conductas) para evaluar la presencia o ausencia de estos. Se suma a lo anterior, con cierto énfasis, la evaluación de los rasgos o características de personalidad que subyacen (entendidos como causa) a estas competencias, generando un modelo mixto débilmente sustentado en lo que a competencias se refiere.

El “problema” de los rasgos y la personalidad es su medida. La mayor parte de la literatura está de acuerdo en que la personalidad es muy importante para predecir el desempeño y más cuando se trata de puestos que gestionan personas, pero los test proyectivos o cuestionarios tienen limitaciones, por lo que esta debe medirse indirectamente mediante los comportamientos en los que ella es determinante.<sup>8</sup> En este sentido resulta relevante avanzar en precisiones conductuales (conductas específicas asociadas) que permitan realizar una evaluación de los atributos con mayores grados de fiabilidad y validez.

Una segunda recomendación es revisar la evaluación de los conocimientos. Estos se definen como un atributo esencial (A2: Experiencia y Conocimientos) para el ejercicio del cargo directivo y se los valora básicamente al inicio de la segunda etapa del proceso de selección. Actualmente esta evaluación inicial es indirecta, presumiéndose su existencia a partir de los datos que declaran los candidatos en los currículos ingresan al sistema de postulación, información que se obtiene a partir de la experiencia laboral, cargos,

<sup>8</sup> Luis Ortega Álvarez y Luis F. Maeso Seco. La Alta Dirección Pública, análisis y propuestas, 2010.

ámbitos, áreas e instituciones en las que se ha desempeñado. Sobre la base de lo anterior, se elabora un ranking que ordena a los postulantes en grados de mayor a menor aproximación a los conocimientos solicitados en el perfil definiéndose un punto de corte que delimita entre los avanzan (y no) a la siguiente etapa.

Este método que opera como filtro inicial presenta al menos tres cuestiones que son discutibles. La primera que no reviste mayor criticidad, pero que no por ello es descartable, se relaciona con la vulnerabilidad que subyace a este método al quedar sujeto a la información (cantidad y calidad) que un candidato pueda o no registrar en su postulación y aun cuando existe una instancia posterior donde se verifican estos datos se generan, frente a la inexactitud de los registros realizados, costos en la etapa siguiente del proceso afectando la eficiencia del mismo.

Por otra parte contar con experiencia en un área o haber desempeñado un cargo específico no garantiza un nivel determinado o dominio de conocimientos, más aún cuando estos tienen mayor compromiso para el ejercicio del cargo. Por ello esta relación entre experiencia y conocimientos debiera ser al menos verificada por medio de una segunda vía de evaluación. Esto último sitúa el análisis en un tercer punto de observación que se relaciona especialmente con los cargos de segundo nivel jerárquico, en particular con aquellos que tienen un perfil predominantemente técnico, donde se requiere para el ejercicio y buen desempeño de la función determinados conocimientos.

En la actualidad y frente a este tipo de cargos la evaluación de estos conocimientos no se realiza, infiriéndose del relato que realiza el candidato y de la apreciación (criterio y “saberes”) del profesional que lo evalúa. Aun cuando la mayoría de los procesos analizados se enfatiza en los perfiles esencialmente las habilidades o competencias, en aquellos donde se incluyen conocimientos se declara su evaluación específica.

Se propone como tercera recomendación perfeccionar los instrumentos de evaluación y calificación usados en la etapa de entrevista final con el comité de selección. Como se indica en el informe previo si bien hay un método para calificar el resultado global de la entrevista, la herramienta en sí misma no tiene criterios ni un formato definido y estándar<sup>9</sup> que alinee a los distintos actores que intervienen en esta fase y que por ejemplo determine lo que se pregunta, con qué tipo de preguntas o qué es lo que se califica o bien si se usa una entrevista semi estructurada o estructurada, etc.

Resulta relevante ajustar esta herramienta para incrementar la fiabilidad de esta etapa de evaluación que corresponde al último hito de la toma de decisiones del proceso, donde además resulta crucial controlar cualquier otra variable distinta del mérito que

---

<sup>9</sup> Estudio Experiencia Internacional Sistema de Reclutamiento y Selección Alta Dirección Pública. Marcela Guzmán S. 2015.

atendiendo a la actual composición del comité eventualmente pudiera incidir en la selección de los candidatos elegibles.<sup>10</sup>

Una cuarta recomendación se vincula con la representatividad e inclusión, punto débilmente considerado y afrontado en el proceso de selección, requiriéndose al menos la adopción de algunas medidas para la mejora en este ámbito. Si bien es probable que el marco legal y normativo que rige los procesos de selección de ADP ponga de entrada ciertas barreras (que no permiten fijar cuotas de representatividad por ejemplo en los comités o metas de mujeres nombradas,) generando un escenario con márgenes más estrechos de acción se estima que es factible evaluar e incorporar algunas prácticas.

En este sentido se recomienda por ejemplo evaluar si en la etapa de postulación es factible incluir mecanismos y/o dispositivos tecnológicos en el sistema de postulación en línea que permitan a candidatos, que tengan alguna capacidad diferente como visión reducida o algún problema motor, acceder con facilidad a este para postular. O bien si no es factible lo anterior al menos preguntarse qué es factible realizar en esta etapa para facilitar la participación de estos candidatos. Así mismo en la etapa de evaluación definir y entregar lineamientos a las empresas para que junto con resguardar la confidencialidad de los postulantes evitando que se reúnan por ejemplo al mismo tiempo en la sala de espera, incluyan en sus herramientas y dispositivos de evaluación que permitan evaluar a candidatos con capacidades físicas diferentes.

En definitiva la recomendación apunta a realizar al menos una revisión del proceso y sus etapas (difusión, convocatoria, evaluación) para chequear puntos o ámbitos donde sea factible generar mejoras, introducir tecnología o propiciar acciones que apunten concretamente al resguardo y defensa de la representatividad e inclusión. En este sentido la reflexión no sólo debe orientarse al incremento por ejemplo de la participación de mujeres, preferencia que surge naturalmente al reflexionar en torno a la representatividad, sino que también de personas con capacidades especiales o diferentes, minorías o etnias. Avanzar en esta línea es necesario y factible.

En cuanto a la difusión, convocatoria y reclutamiento, emergen algunas recomendaciones que se estima relevantes y aun cuando en los procesos analizados no se advierten tendencias sustancialmente innovadoras, respecto de Chile hay al menos algunas diferencias en las prácticas realizadas. En nuestro país se ubica al centro y preferentemente como canales únicos la difusión a través de periódicos y sitio web de los Servicios (Civil y del cargo en concurso). Resulta por tanto restringida la variedad de métodos usados lo que al menos pone en duda si las convocatorias, por estas vías, son efectivamente ampliamente comunicadas para alcanzar la mayor o mejor cobertura.

Se recomienda ampliar y diversificar la difusión y convocatoria de los procesos de selección usando adicionalmente por ejemplo redes institucionales del sector público, algunas web especializadas para la difusión y búsqueda de empleos. Asimismo hoy

---

<sup>10</sup> Ver propuesta específica página 41, primer párrafo.

resulta indispensable considerar la segmentación de los canales y anuncios también de acuerdo a los diversos contextos regionales, los medios y prácticas propias, ya que en la sociedad de la web 2.0 y como señalan los especialistas "el trabajo está en la red"<sup>11</sup> cuestión que hoy todo profesional tiene incorporado para su proyección y desarrollo de carrera.

Como se observó en las experiencias analizadas el uso del hunting es restringido y no constituye una vía especialmente valorada (¿y eficaz?) para el reclutamiento de candidatos. En el caso de Chile su uso no pareciera tener resultados distintos, en tanto se observa una tendencia de las empresas a realizar prácticas que no necesariamente responden a una metodología exhaustiva y tradicional de búsqueda, ad hoc para el proceso y cargo, sino más bien cercana a extraer candidaturas de bases de datos más o menos conocidas y usadas previamente o bien de redes sociales como LinkedIn. Si bien esto se plantea como una hipótesis, resulta interesante explorar en base a los datos e información que dispone el Servicio Civil para determinar al valor efectivo que tiene o ha tenido el empleo de esta técnica en un proceso de selección.

Todo lo anterior porque la estrategia y decisión sobre cuantos y cuales canales de publicidad usar es una variable clave para el éxito en la recepción de candidaturas útiles en el proceso de selección. Asimismo porque la atracción de candidatos resulta fundamental para asegurar un proceso que efectivamente pueda seleccionar de un conjunto de aspirantes (idealmente el más extenso y acertado posible) a los que sean más idóneos.

Ampliar y/o diversificar los medios para difundir la convocatoria, idealmente con una lógica de red (como se observa por ejemplo en el caso de México y Holanda) por medio de distintas plataformas vinculadas o insertas en la administración pública y otras externas que además se vinculen estrechamente con el tipo de cargo, que en nuestro país tiene una variedad y heterogeneidad importante, pareciera ser un imperativo en tiempos donde las redes sociales, la información y los diversos medios de comunicación están al centro de la dinámica social-cultural.

---

<sup>11</sup> La buena gestión de recursos humanos. Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano. Rosario Peña, 2014.

<b>Cuadro N° 6</b>	
<b>Síntesis de Recomendaciones Proceso de Selección ADP Chileno</b>	
1.	Fortalecer el marco teórico conceptual de competencias que subyace al modelo de evaluación
2.	Precisar y mejorar técnicamente la evaluación de los conocimientos técnicos
3.	Perfeccionar los instrumentos de evaluación y calificación usados en la etapa de entrevista final de entrevista Consejo- Comité
4.	Generar acciones concretas en el proceso y sus etapas orientadas a promover y respaldar la inclusión y representatividad
5.	Ampliar y diversificar los canales de difusión y convocatoria de los procesos

Fuente: Elaboración propia en base al modelo y proceso de Selección ADP, Dirección Nacional del Servicio Civil.

## **IV.- CARGO Y PERFIL ALTO DIRECTIVO PÚBLICO**

### **4.1 Definiciones**

Como primer tema para el análisis resulta necesario puntualizar la diferencia entre el cargo o puesto y el perfil de selección.

El puesto se refiere al conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas y dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización, con el fin de aportar valor añadido a esta mediante la consecución de una serie de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías, junto con utilizar recursos informáticos, tecnológicos y físicos de la propia organización.<sup>12</sup>

El perfil corresponde al conjunto de capacidades, características profesionales (estudios formales, conocimientos, y experiencia), competencias y requerimientos que debería cumplir un ocupante específico de un puesto de trabajo para que su desempeño del mismo pueda resultar eficaz y alcanzar los resultados esperados y previamente fijados.

En el caso del Sistema de Alta Dirección Pública Chileno, los cargos que se incluyen y que están sujetos al proceso de concursabilidad son de dos tipos; los de primer nivel jerárquico, referidos a las posiciones directivas encargadas de conducir a los servicios públicos que dependen de los ministerios, y los de segundo nivel jerárquico que corresponden a las posiciones de dependencia directa del primer nivel jerárquico.

<sup>12</sup> Álvaro de Ansorena Cao. Selección de personas con éxito, 1996.



Cabe señalar que todos los cargos de primer nivel jerárquico en cuanto a su ubicación dentro de la estructura organizativa de los servicios corresponden a la máxima autoridad, con dependencia directa del ministro (autoridad política) y por tanto se trata sin excepción de posiciones que actúan en un plano estratégico, a nivel de políticas y planes.

Distinto es el caso de los cargos de segundo nivel jerárquico donde existe una importante diversidad en tanto hay posiciones que se ubican en una zona de gestión estratégica y otros más cercanos al plano táctico-operativo lo que se traduce en dimensiones, funciones y responsabilidades disímiles. De igual forma el tipo y nivel de conocimientos requeridos para su desempeño pueden presentar diferencias sustantivas por tratarse algunos de ellos de posiciones con un perfil predominantemente técnico versus otras con un énfasis esencialmente de gestión. Por último una tercera variable que los distingue y enfrenta a desafíos que demandan requerimientos también particulares es el contexto donde se insertan. En efecto, algunos de ellos operan en un entorno regional revistiendo ello una mayor complejidad por ejemplo en las relaciones internas y externas de la institución, en la gestión del entorno social y político, lo que lleva a hipotetizar que probablemente esta variable demande competencias o habilidades particulares. (Cuadro 7)

<b>Cuadro N° 7</b>	
<b>Caracterización de los cargos de Alta Dirección Pública</b>	
<b>Cargos Primer Nivel Jerárquico</b>	<b>Cargos Segundo Nivel Jerárquico</b>
Dependencia directa del Ministro	Dependencia del Jefe Superior de un Servicio es variable (no todos los cargos dependen de este)
Máxima autoridad de un Servicio	Corresponden a jefaturas de departamento, división, departamento o de un servicio público <sup>13</sup>
Actúan a nivel estratégico	Actúan en distintos niveles (estratégico, operativo, estratégico)

Fuente: Elaboración propia en base al Modelo de ADP, Dirección Nacional del Servicio Civil.

Más allá de estas distinciones, el modelo de alta dirección pública busca como objetivo último contar con directivos idóneos y competentes, con probada capacidad de gestión para ejecutar políticas públicas con miras a mejorar la gestión pública a nivel central y regional, lo que traduce el rol que se atribuye y espera que cumplan estos servidores públicos.

<sup>13</sup> En el sector salud, un Director de Hospital corresponde a un cargo de segundo nivel jerárquico.

El actual descriptor, usado como herramienta en el proceso, considera: a) la identificación de la misión y funciones estratégicas del cargo; b) las características del Servicio en el que se inserta; c) el propósito del cargo traducido en los desafíos y lineamientos para el período (posteriormente son usados para la definición del convenio de desempeño); d) condiciones para el cargo (requisitos legales y competencias); e) características del cargo (equipo de trabajo, renta, etc.); y f) condiciones de desempeño. Este documento es publicado íntegramente en la etapa de convocatoria de manera tal que todos los candidatos tienen público acceso a este.

El perfil, entendido como el conjunto de características profesionales (estudios formales, conocimientos, y experiencia), competencias y exigencias que debería cumplir un ocupante, considera como requerimientos transversales para el desempeño de los cargos de alta dirección de primer y segundo nivel (sin hacer distinciones entre estos dos tipos ni al interior de cada grupo) los siguientes:

- 1) Requisitos legales dispuestos en la Ley nº 19.882 referidos a que todo alto directivo público debe “estar en posesión de un título profesional de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste, y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años” Sin perjuicio de lo anterior, cabe señalar que cada Servicio tiene su propia Ley de Planta y en el caso de haber requisitos superiores a los fijados en la Ley nº 19.882 rigen los del Servicio.
- 2) Experiencia previa en cargos de jefatura o dirección (que varía según el cargo entre 2 y 5 años). Excepcionalmente en algunos cargos se solicita experiencia en coordinación de equipos y no dirección o jefatura propiamente tal.
- 3) Conocimientos entendidos como experiencia en ciertos campos, áreas o materias vinculadas al cargo. En algunos cargos, que por sus características, naturaleza o ámbitos de acción tienen un componente técnico de mayor peso se solicita formación de post grado y/o dominio de algún idioma generalmente inglés (este último como requisito deseable y no excluyente).
- 4) Competencias conductuales: visión estratégica, gestión y logro, liderazgo externo y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo interno y gestión de personas, innovación y flexibilidad.
- 5) Competencias transversales relativas al ejercicio de la dirección pública de probidad y ética en la gestión pública, vocación de servicio público, conciencia de impacto público. (Cuadro 8)

**Cuadro N° 8**

**Requerimientos del Perfil de un candidato para ocupar un cargo de ADP**

1. Requisitos legales.
2. Experiencia previa en cargos de jefatura o dirección.
3. Conocimientos (experiencia en áreas, materias o campos vinculados al cargo, formación de post grado y/o dominio de idioma inglés).
4. Competencias conductuales transversales.
5. Competencias transversales para la dirección pública.

Fuente: Elaboración propia en base al descriptor de cargo y perfil de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En la elaboración de los perfiles de selección participan distintas autoridades, dependiendo si el cargo a concursar corresponde al primer o segundo nivel. En el primer caso, es decir para la provisión de un cargo de jefe superior de servicio, la elaboración del perfil será de responsabilidad del Ministerio al que este servicio público pertenece, y del que depende jerárquicamente, y en el segundo caso la elaboración del perfil le corresponderá al jefe superior del servicio.

En ambos casos estos son elaborados con la guía y asistencia del equipo de la SADP y deben ser aprobados por el CADP y enviados a la DNSC para su registro. Existe además la alternativa de utilizar alguno disponible en el Registro de Perfiles de Selección, que contiene los perfiles que cada autoridad envíe a la DNSC en el mes de marzo de cada año para los cargos de segundo nivel que deba proveer en los siguientes 12 meses.

Como se indicó previamente la evaluación de los candidatos y su grado de acercamiento o cumplimiento con el perfil definido es realizada por empresas externas en base a entrevistas gerenciales y psicolaborales, análisis de antecedentes curriculares, test proyectivos o de personalidad y la obtención de referencias laborales. En la fase final el Consejo o Comité de Selección entrevista a los candidatos preseleccionados por la empresa, y define una nómina de 3, 4 o 5 candidatos que envía a la autoridad para la decisión de nombramiento.

## 4.2 Análisis Comparado entre los Perfiles de los Sistemas Estudiados <sup>14</sup>

### CHILE

Los perfiles que deben ser aprobados por el CADP. En el caso de los cargos de segundo nivel son pre aprobados por el Comité de Selección y propuestos al Consejo para su validación final.

El perfil considera como **requerimientos transversales para el desempeño de los cargos** de primer y segundo nivel: 1) **Requisitos legales** dispuestos en la Ley nº 19. 882 referidos a que todo alto directivo público debe “contar con un título profesional de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste, y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años”; 2) **Experiencia previa en cargos de jefatura o dirección** (que varía según el cargo entre 2 y 5 años); 3) **Conocimientos técnicos entendidos como experiencia** en ciertos campos, áreas o materias vinculadas con el cargo a proveer, formación de post grado y/o dominio de idioma inglés; 4) **Competencias conductuales**: visión estratégica, gestión y logro, liderazgo externo y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo interno y gestión de personas, innovación y flexibilidad 4) **Competencias transversales relativas al ejercicio de la dirección pública** de probidad y ética en la gestión pública, vocación de servicio público, conciencia de impacto público. Tienen ponderadores, los que varían dependiendo del nivel y los organismos públicos.

Se incluye también en el perfil una **descripción del cargo usado como herramienta en el proceso**, que incluye a) identificación de la misión y funciones estratégicas del cargo; b) las características del Servicio en el que se inserta; c) el propósito del cargo traducido en los desafíos y lineamientos para el período (posteriormente son usados para la definición del convenio de desempeño); d) condiciones para el cargo (requisitos legales y competencias); e) características del cargo (equipo de trabajo, renta, etc.); y f) condiciones de desempeño.

---

<sup>14</sup> Datos extraídos del Informe 1 (a excepción de Chile que considera las últimas modificaciones al descriptor del cargo y perfil). Estudio Experiencia Internacional Sistema de Reclutamiento y Selección Alta Dirección Pública. Marcela Guzmán S. 2015.

## REINO UNIDO

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 necesario.** La amplitud de la experiencia es crucial.

## CANADÁ

Una **lista de criterios esenciales y de mérito** se desarrolla 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**

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.

## HOLANDA

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 educación requerida y Especialidades.

Los requisitos para un puesto determinado se dividen en: el **nivel de conocimientos y experiencia requeridos por el candidato;** y la **norma de la conducta necesaria para**

**realizar el trabajo con éxito.** 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.** El comportamiento que una persona debe demostrar es para ser exitoso y eficiente en el trabajo en cuestión, con la misión de la organización, las tareas principales y las principales situaciones relacionadas con las tareas básicas.

El ángulo personal examina el comportamiento que una persona en particular muestra en el presente o ha mostrado en el pasado.

Se considera comportamientos que han sido claramente definidos y que son directamente perceptibles. No rasgos de la personalidad, ya que estos no son necesariamente perceptibles en los patrones de comportamiento.

## BÉLGICA

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

Se considera **5 competencias genéricas con 8 niveles de desarrollo,** 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.

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

## 28 Competencias para los 3 más Altos Puestos del SCS Holanda

<b>Gestión Coherente</b>	Visión de futuro Gestión orientada a objetivos Capacidad para funcionar en redes de trabajo Liderazgo coherente
<b>Resolución de problemas</b>	Análisis de Información Elaboración de juicios Elaboración de marcos modelos conceptuales Toma de decisiones
<b>Habilidades interpersonales</b>	Capacidad de escuchar y dar retroalimentación Sensibilidad interpersonal Flexible de conducta para alcanzar logros Apoyo al desarrollo de los subordinados
<b>Efectividad operacional</b>	Iniciativa Control de operaciones Delegación de poder y monitoreo del desempeño Agilidad mental para cambios rápidos (en ambientes de rica información)
<b>Impacto</b>	Presentación verbal de ideas y hechos Autoconfianza Persuasión Perseverancia
<b>Resilencia</b>	Energía Resistencia al Stress Motivación para el desempeño Habilidad para aprender de nuevas situaciones y problemas y actuar
<b>Afinidad con el Sector Público</b>	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 rendición de cuentas

## MÉXICO

Hay un **catálogo de puestos** y cada puesto debe contemplar los siguientes elementos: i) su descripción o contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas; ii) su perfil o requisitos, determinados por los elementos esenciales para desempeñarlo; 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 iv) **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 poca precisión conceptual de las competencias

Se han elaborado estándares de competencias transversales. El modelo está conformado por el paquete de **conocimientos, habilidades, destrezas y conductas**, y contempla **siete estándares de competencias**. Los estándares son:

- 1) Liderazgo en el servicio público.
- 2) Presupuestarían del gasto público con base en resultados.
- 3) Aplicación de la armonización de la contabilidad gubernamental en la administración pública.
- 4) Manejo del nivel básico del Sistema Gubernamental Armonizado de Información Financiera
- 5) Asesoría en materia de contraloría social en la administración pública.
- 6) Gestión de la productividad en el servicio público.
- 7) Gestión de la capacitación en la administración pública.



### 4.3 Síntesis

Realizar un proceso para seleccionar altos directivos públicos (ADP), significa predecir entre los candidatos quien puede ocupar esta función directiva, lo que es realizado en base a la medición de los contenidos del perfil que se ha definido. Este señala cuáles son los elementos que deben estar presentes en el perfil de un aspirante por considerarse que ellos lo facultan para desempeñar con éxito las tareas, responsabilidades y desafíos enunciados en el cargo.

En las experiencias analizadas, y por tratarse de modelos conceptuales que responden a enfoques de gerencia pública donde se valora la competencia y la orientación a resultados, el acceso se mide por el mérito e idoneidad de los aspirantes definen la experiencia y las competencias como requisitos esenciales que se vinculan con este enfoque de "saber hacer" o "porque ha hecho, hará", estando en todos ellos ambos presentes.

Sin embargo, y al igual que como se indicó para el caso de los procesos de selección analizados cada uno adquiere particularidades y énfasis acordes a su contexto e idiosincrasia. Un ejemplo de ello es lo que se entiende o exige como experiencia la que puede estar vinculada con experiencia profesional relacionada con el trabajo, experiencia amplia o general (en más de una carrera), experiencia en un ámbito como gestión de personas o bien experiencia previa en cargos de dirección o jefatura o en un área como en el caso de Chile.

Además de lo anterior (énfasis en la experiencia y conductas) todos los países consideran como un requisito también relevante los conocimientos (lo que es necesario saber), aunque se le otorga un peso distinto como es en el caso, por ejemplo de Reino Unido en el que contar con conocimientos técnicos específicos no siempre es necesario, ya que se considera la amplitud de la experiencia crucial o por el contrario en Canadá donde se subraya la importancia de garantizar que las personas designadas cumplan con los requisitos oficiales de competencia lingüística de los puestos bilingües o fomentar el acceso de los Canadienses monolingües a puestos bilingües en el servicio público federal.

Un punto de interés para el análisis es lo que se advierte que en las experiencias de Holanda, y Canadá en lo relativo al perfil y su vinculación con el cargo o puesto. Canadá delimita una lista de criterios esenciales y activos (declaración de criterios de mérito) que se desarrolló a partir de la descripción de grupos ocupacionales y los perfiles de competencias se crean según y a partir de estos grupos ocupacionales. En Holanda la oficina de SCS, ha establecido un procedimiento para la compilación de perfiles de puestos de trabajo (apoyada en un sistema de gestión por competencias) donde se define como requisito para un puesto por una parte los conocimientos y experiencia requeridos por el candidato y por otra la norma de conducta necesaria para realizar ese trabajo. Es decir en ambos se pone al puesto al centro y desde ahí se definen criterios, requisitos y

competencias lo que en el caso de Holanda le otorga consistencia y coherencia a su modelo.

Estas prácticas difieren de los enfoques usados tradicionalmente, y en opinión de quien suscribe resultan interesantes de considerar para los perfiles y su definición en particular para los cargos de segundo nivel, ya que como se indicó previamente en el punto IV (sexto párrafo) y cuadro nº 5 de este informe, los cargos de segundo nivel jerárquico ameritan consideraciones especiales.

Se observa una tendencia a distinguir entre competencias o habilidades generales habilitantes (Reino Unido, Bélgica) que no sólo se circunscriben a conocimientos o experiencia directiva (como es el caso de Chile) y luego en un segundo nivel competencias por área. En los enfoques que presentan un mayor desarrollo y consistencia interna se aprecia además de lo anterior que han definido niveles de competencias e indicadores más específicos para estos niveles.

Por último señalar, que en la información disponible, en ningún perfil de las experiencias analizadas se hace referencia a las variables de representatividad e inclusión.

#### **4.4 Conclusiones y Recomendaciones**

El perfil del alto directivo público chileno en sus definiciones esenciales tiene, al igual que las demás experiencias analizadas, correspondencia con el modelo de alta dirección pública (Gerencia Pública) que subyace, en tanto define a partir de las variables centrada en el mérito y competencias (entendidas como saber hacer) los requisitos que se valoran en el acceso de los candidatos a estos cargos.

Resulta positiva la existencia y relación que hoy existe entre los dos instrumentos que se usan para orientar a los diversos actores que participan en el proceso y para guiar el proceso mismo como es contar con un descriptor de cargo y un perfil asociado a este. Ambos permiten, dentro de márgenes más o menos estrechos, por una parte realizar una definición y comprensión individualizada de cada una de las posiciones a cubrir y por otra recoger la diversidad y heterogeneidad que existe en ellas. Esta dificultad recae principalmente en el perfil.

El descriptor de cargo usado en la actualidad es un ventajoso instrumento, ya que tiene una estructura que incluye un significativo número de datos e información que resultan útiles para describir y comunicar en detalle (para todos actores que participan en el proceso) la posición. Resulta acertado también que se señale en el los desafíos del cargo, pues señalan en alguna medida los resultados que se espera como producto de la gestión del candidato. Esto último, en la información disponible, no aparece mencionado en ninguna experiencia analizada.

Los requisitos (de experiencia y conocimientos) y competencias definidas en el perfil, entendidas estas últimas como habilidades transversales si bien no resultan improcedentes se aprecian en comparación con las demás experiencias demasiado generales, más aún si se considera la diversidad y heterogeneidad de los cargos a los que se asocian, particularmente en el grupo del segundo nivel jerárquico.

<b>Cuadro N° 9</b>	
<b>Consideraciones Descriptor de cargo y Perfil de ADP</b>	
1.	Perfil y cargo fundado en requerimientos de mérito y saber hacer (competencias).
2.	Descriptor del cargo y perfil presentan positiva vinculación.
3.	Descriptor del cargo propicio instrumento. Incluye información significativa que describe y comunica la posición, desafíos del cargo y resultados esperados.
4.	Perfil transversal limita ajuste de competencias a características y requerimientos particulares de los cargos, principalmente en el grupo de segundo nivel jerárquico.
5.	Experiencia, conocimientos y competencias requeridas se aprecian bastante generales para recoger diversidad de requisitos en cargos de segundo nivel.

Fuente: Elaboración propia en base al descriptor de cargo y perfil de la Dirección Nacional del Servicio Civil y análisis de experiencias comparadas. .

### **Recomendaciones**

Se recomienda por tanto avanzar hacia una ampliación y/o diferenciación de las actuales competencias conductuales genéricas-transversales que considere los dos tipos de cargos existentes. Una primera división que resulta evidente y necesaria es entre los cargos de primer y segundo nivel jerárquico, ya que como fue señalado el primer grupo tiene mayores puntos de convergencia, por ejemplo en el posicionamiento estratégico que tienen al interior de las organizaciones, las funciones y responsabilidades transversales que les asisten, los ámbitos generales de resultados, etc. Por el contrario, en el segundo grupo existe una diversidad mayor en cuanto al tipo de funciones, requerimientos técnicos, contextos donde operan, grupos en los que inciden y/o lideran, etc. Se estima que las actuales competencias conductuales genéricas-transversales que hoy existen se vinculan con mayor evidencia a los cargos de primer nivel y por tanto se ajustan a los requerimientos de habilidades exigibles y esperables en un ocupante para el propicio desempeño en estos cargos.

Siguiendo esta línea de análisis una segunda división, considerando además las experiencias de Canadá y Holanda, podría ser la distinción en el segundo nivel jerárquico

de grupos ocupacionales, o grupos de cargos y a partir de esto definir (o especificar) algunas competencias diferenciales que permitirían una mayor relación entre el cargo y los requerimientos de habilidades para su ejecución. Esto cobra relevancia si se considera que del análisis del cargo, sus responsabilidades y funciones (lo que demanda hacer) y los resultados que se espera (aporte de la función al área, organización y en el caso de los altos directivos públicos a los bienes y servicios que debe producir como resultados de su gestión para la ciudadanía) se deriven las habilidades o competencias que aseguran este poder hacer y logros asociados. <sup>15</sup> <sup>16</sup>

Una segunda recomendación para incrementar la coherencia del modelo y fortalecerlo conceptual y funcionalmente, lo que además incrementa la confiabilidad y validez en la evaluación de las competencias, es avanzar hacia la especificación de las conductas que se vincularán o derivarán de sus definiciones. Hoy el perfil tiene un grupo de competencias conductuales y asociadas al ejercicio de la dirección pública (ético-valóricas), que se definen como genéricas, que asocian de manera transversal a todos los cargos y que tienen sólo una definición conceptual amplia.

Como se indicó, los indicadores conductuales son esenciales para determinar qué es lo que se medirá reduciendo el margen de imprecisión en la evaluación que puede surgir como producto de la interpretación que cada evaluador haga de la definición global. Esto es aún más relevante si se consideran todos los hitos críticos y actores que participan y toman decisiones durante el proceso.

De la misma forma la metodología que hoy existe y se aplica para calificar los atributos es general en la medida que otorga una nota (que puede ubicarse en un punto de un rango) atendiendo al nivel de desarrollo de la competencia, según lo requerido por el cargo. Ese nivel nuevamente cae en el ámbito de la interpretación al no contar con especificaciones conductuales asociadas al nivel medido y valorado.

Una tercera recomendación se vincula con los conocimientos. Por una parte estos hoy también se consignan de una forma muy general, circunscribiéndose a ámbitos o áreas de experiencia, lo que no alcanza a dar cuenta, cuando es necesario, de los conocimientos específicos que algunas posiciones puedan requerir para su desempeño. Se estima que evaluar la definición de un criterio o regla que permita dar cuenta de ello cuando es necesario o que acceda a su consideración resulta al menos atendible. De igual forma definir o al menos discutir cuando se mide (¿sólo en el análisis curricular?), cómo se miden hoy y quien mide estos conocimientos es un tema por resolver. En la práctica no hay

---

<sup>15</sup> Esta práctica sugerida que recoge las experiencias de Canadá y Holanda con énfasis en los cargos.

<sup>16</sup> Reino Unido y Bélgica presentan en sus modelos competencias diferenciales por área, además de las generales o habilitantes. Se estima pertinente y oportuno considerarlo en cargos el segundo nivel atendiendo a sus particularidades y diferencias.

lineamientos, indicaciones, instrumentos ni herramientas definidas ni compartidas. Al menos debieran estar definidos lineamientos para evaluarlos en aquellos cargos que tienen un mayor componente técnico, definiendo por ejemplo con la empresa externa instrumentos adicionales para su medición o bien determinando si corresponde que la empresa, el Consejo o Comité de selección los evalúe en una segunda instancia (post análisis curricular).

Por último se sugiere perfeccionar el instrumento de evaluación, a saber la entrevista, que se aplica en la instancia final de entrevista con el Consejo o Comité. Hoy no existe un claro lineamiento respecto del tipo de entrevista a realizar o de los ámbitos o variables que se medirán con esta. Definir si queda abierta, si será semiestructurada o en un escenario ideal estructurada y en base a competencias, si evaluará experiencia, conocimientos, etc.

Una buena práctica es contar con una pauta de entrevista semiestructurada, que contenga las principales o más relevantes competencias del perfil (para asegurar que efectivamente en la entrevista se puedan valorar) y que en base a un marco general de lineamientos técnicos permita elaborar preguntas ajustadas al cargo, sus desafíos puntuales y los de la organización en la que se inserta.<sup>17</sup> Esto último hoy es factible, ya que se cuenta en cada proceso con un completo y bien desarrollado descriptor del cargo. El marco o encuadre para la realización de las entrevistas hoy está definido y socializado por lo que ello no es materia de ajustes, misma situación en cuanto a la calificación, aunque en relación a este último punto lo ideal sería tener las conductas o indicadores conductuales para la calificación.

Todo ello resulta no sólo necesario para incrementar la validez y confiabilidad de esta etapa (evaluación entre diferentes entrevistadores), sino que además contribuye a afianzar la del proceso en general.

---

<sup>17</sup> Esta sugerencia recoge una buena práctica observada en las experiencias de Canadá y Holanda que vinculan fuertemente el cargo con el perfil de competencias.

**Cuadro N° 10**

**Síntesis de recomendaciones para el Descriptor de cargo y perfil de ADP**

1. Establecer diferencias de competencias entre cargos de primer y segundo nivel jerárquico.
2. Distinguir grupos de cargos dentro del segundo nivel jerárquico.<sup>18</sup>
3. Avanzar hacia la definición de competencias diferenciales según tipo de cargos, principalmente dentro del segundo nivel jerárquico.
4. Especificar las conductas que se asociarán a las definiciones conceptuales (amplias) de las competencias conductuales genéricas y las transversales relativas al ejercicio de la dirección pública.
5. Precisar criterios técnicos y operativos para la evaluación de los conocimientos. Actualmente se infieren del análisis curricular y son estimados por los consultores en la evaluación que realizan.
6. Perfeccionar la entrevista final (como instrumento relevante del último hito de decisión) que realiza el Consejo y Comité de Selección.

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Dirección Nacional del Servicio Civil y análisis de experiencias comparadas.

---

<sup>18</sup> Ver fundamentos en punto IV, párrafo 6 de este informe y en cuadro n° 5.