



Alta  
Dirección  
Pública



# Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile:

## Una mirada comparada

Serie de Publicaciones

**SERVICIO CIVIL**

Nº 4 Septiembre 2015



---

## **MISIÓN DEL SERVICIO CIVIL**

Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.

---

### **Publicación del Servicio Civil**

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE: UNA MIRADA COMPARADA

### **Elaboración de contenidos**

Antoine Maillet

### **Edición General**

Mariana George-Nascimento

Patricia Sau

Magdalena Rojas

Sonia Ortiz

### **Diseño y Diagramación**

César Muñoz

# **Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Una mirada comparada**

Santiago de Chile  
Septiembre 2015.-

**SERVICIO CIVIL**  




# Índice

<b>Presentación</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>II. Fundamentos para el análisis: Las múltiples dimensiones de los sistemas de alta dirección pública</b> .....	<b>10</b>
1. Problemáticas clásicas en el análisis de los altos directivos públicos.....	<b>11</b>
2. Múltiples dimensiones para el análisis comparado.....	<b>13</b>
<b>III. El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en Chile: Orígenes y estado actual</b> .....	<b>15</b>
<b>IV. Experiencia comparada: análisis multidimensional del sistema de alta dirección pública en seis países</b> .....	<b>20</b>
1. Bélgica.....	<b>21</b>
2. Brasil .....	<b>22</b>
3. Canadá.....	<b>23</b>
4. México.....	<b>24</b>
5. Países Bajos.....	<b>25</b>
6. Reino Unido .....	<b>26</b>
<b>V. Buenas prácticas internacionales y relevancia para el SADP</b> .....	<b>27</b>
1. Formación y desarrollo.....	<b>28</b>
a. El sistema de formación de los funcionarios públicos en Brasil.....	<b>28</b>
b. Prácticas de cooperación y acompañamiento en los Países Bajos .....	<b>28</b>
c. Detección y perfeccionamiento de los talentos en el Reino Unido.....	<b>29</b>
2. Reclutamiento y selección .....	<b>31</b>
a. Proceso internalizado y basado en las competencias en Bélgica .....	<b>31</b>
b. Proceso de difusión para el reclutamiento en México .....	<b>32</b>
c. Diversidad en Brasil, Canadá y Países Bajos .....	<b>33</b>
3. Compensaciones.....	<b>34</b>
4. Institucionalidad.....	<b>36</b>
a. Países Bajos.....	<b>36</b>
b. Reino Unido .....	<b>37</b>
<b>VI. De las buenas prácticas a la implementación: Debate y desafíos para el SADP</b> .....	<b>39</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>43</b>



# Presentación

El Servicio Civil es una institución pública descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. Creado después de la promulgación de la Ley 19.882 que “Regula la Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos”, ocurrida el 11 de junio de 2003. Su misión es fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado de Chile, a través de la implementación de políticas de gestión, de desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.

Conforme a la índole rectora que debe cumplir el Servicio Civil en las áreas de dirección y empleo público, se presentan los resultados más relevantes de la investigación comparada que se realizó dentro del marco del proyecto “Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)” implementado en 2013-2015. Se trata de una iniciativa que, después de obtener el respaldo del Banco Mundial en 2013, recibió una donación del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento para realizar estudios y consultorías con el objetivo de mejorar la gestión y el desempeño del Sistema de Alta Dirección Pública en tres dimensiones: i) calidad, uso y oportunidad de la información de la que dispone el Servicio Civil para la gestión y desarrollo del SADP; ii) competitividad y sustentabilidad de la política de remuneraciones; iii) desempeño de los altos directivos públicos a través de prácticas de la disciplina del *coaching*, entrenamiento, monitoreo y evaluación de su desempeño, así como de incentivos no monetarios.

En este desafío nos acompañaron las empresas consultoras *CDO Consulting*, *Deloitte Consultores* y *Surlatina Consultores*, las que realizaron el levantamiento de la información, que nos sirvió de base para la elaboración del presente documento; adicionalmente, los integrantes del Consejo de Alta Dirección Pública realizaron un viaje de estudios para conocer los sistemas homólogos de Reino Unido, Bélgica y Países Bajos, efectuando posteriormente un análisis comparado entre los principales hallazgos.

Agradecemos especialmente a las siguientes agencias gubernamentales por su tiempo, disposición y colaboración con los objetivos del proyecto: *Service Public Fédéral de Belgique*, *Secretaria de Gestão Pública de Brasil*, *Office of the Chief Human Resources Officer de Canadá*, *Secretaría de la Función Pública de México*, *Bureau Algemene Bestuursdienst* de Países Bajos, y *Civil Service* de Reino Unido. Asimismo, reconocemos la calidad del trabajo efectuado por los equipos de nuestra institución que, como contrapartes técnicas de los estudios y consultorías, nos permiten publicar el presente documento elaborado por Antoine Maillot, Doctor en Ciencia Política y profesor asistente del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.



Además de contribuir al debate sobre la manera de perfeccionar los elementos que componen el SADP de Chile, esperamos brindar un material de consulta y referencia para los tomadores de decisiones y actores relevantes de los servicios civiles de otros países, siempre con el convencimiento institucional de que es imprescindible seguir avanzando en el camino del mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas de nuestros países.

Las versiones digitales en inglés y español de la presente publicación se pueden encontrar en el sitio web institucional: [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)



# I. Introducción

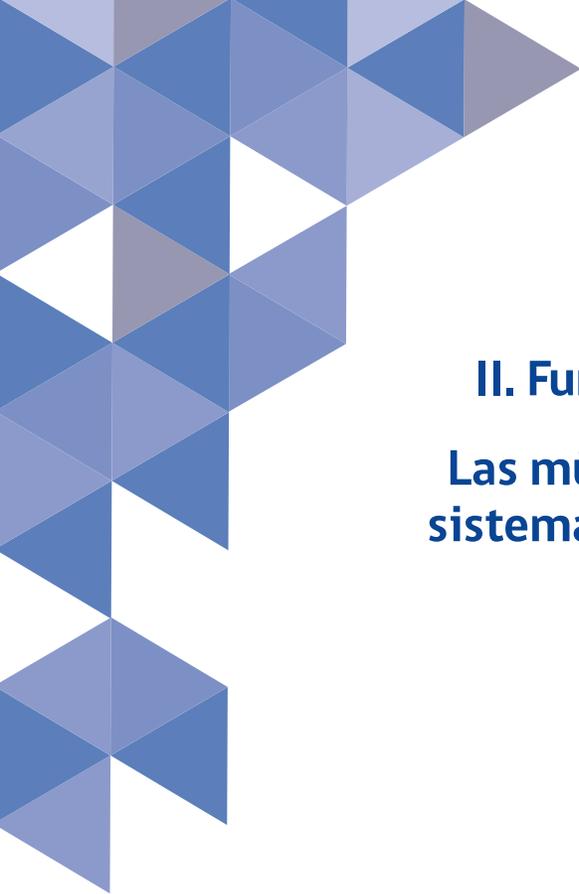


Actualmente existe un consenso global respecto de la importancia de contar con un Estado capaz de impulsar los procesos de desarrollo y modernización, y entre otros aspectos, esa certeza significa operativamente proveer un capital humano altamente capacitado y motivado para cumplir con los desafíos que los países enfrentan. La calidad profesional y la experiencia de los altos directivos públicos, resultan especialmente estratégicas por tratarse de quienes están a cargo de gestionar las instituciones del Estado. Este informe analiza evidencia comparada con miras a contribuir al fortalecimiento del SADP de Chile.

Desde su creación en 2003 el SADP ha madurado, es reconocido internacionalmente por su nivel de eficiencia y está en una encrucijada: profundizarse o estancarse, con el riesgo de una tendencia involutiva. Después de haberse consolidado como el actor clave en el reclutamiento y selección de más de mil altos cargos de la administración pública, requiere dar un salto cualitativo hacia un mayor desarrollo de los altos directivos públicos. Para esto puede inspirarse en prácticas de excelencia en otros países. Con este propósito, se trabajó con base en una selección de países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de Europa y América Latina, dejando por un lado en evidencia el alto nivel de desarrollo que ocupa Chile en esta materia, y por el otro, delineando medidas concretas para seguir definiendo estándares en la región.

Para contribuir al fortalecimiento del SADP de Chile se sistematizó la evidencia comparada que entregan las prácticas de excelencia diseñadas y aplicadas en otros países. Así, el presente documento analiza las mejores buenas prácticas observables en países integrantes de la OCDE de Europa y en otros de América Latina, evidenciando el alto nivel de desarrollo que ha alcanzado Chile, y además estableciendo medidas concretas para seguir definiendo estándares en nuestra región.

El informe se inicia con la presentación del marco teórico que guía el análisis de los sistemas de alta dirección pública, el cual se estructura en torno de cuatro dimensiones: formación y desarrollo; reclutamiento y selección; compensaciones; e institucionalidad. Posteriormente, efectúa una revisión de la experiencia del SADP chileno, para luego examinar la experiencia de Bélgica, Brasil, Canadá, México, Países Bajos y Reino Unido. La exploración selectiva permite abordar un conjunto prácticas de excelencia en las cuatro dimensiones de interés para el efectivo desarrollo del capital humano conformado por los altos directivos públicos. Finalmente, en la conclusión se establecen las oportunidades y desafíos para el futuro desarrollo del SADP de Chile.



## **II. Fundamentos para el análisis:**

### **Las múltiples dimensiones de los sistemas de alta dirección pública**

La conformación de los sistemas de alta dirección pública es el resultado de procesos históricos largos, fruto de negociaciones donde las contingencias y los intereses políticos no están ausentes.

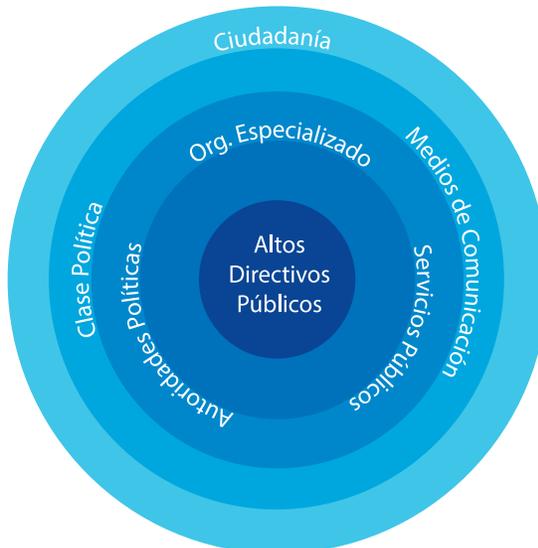
Por ello, para analizarlos es necesario distanciarse de las categorías teóricas tradicionales que establecen el *weberianismo*, *nueva gestión pública* o *neo-weberianismo* (Pollitt & Bouckaert, 2011, Rogers & Gúzman, 2015). En efecto, si bien en la discusión pueden dar cuenta de la presencia de distintos paradigmas, se trata de corrientes de pensamiento que resultan relativamente poco operativas para clasificar los sistemas de alta dirección pública existentes porque en la práctica nunca son tipos ideales.

Por lo anterior, en el presente análisis se privilegian definiciones operativas en torno de una serie de problemáticas que, posteriormente, son aplicadas al caso chileno y a la experiencia comparada. Para esto, primero se analizan algunos elementos clásicos en torno del acceso y ejercicio de cargos de alta dirección pública, y luego se presenta la propuesta conceptual considerando cuatro dimensiones.

## 1. Problemáticas clásicas en el análisis de los altos directivos públicos

Dado que para analizar la alta dirección pública se requiere precisar cuál es la noción de sistema que se utiliza, se entiende como tal el conjunto de elementos relacionados entre sí y con distintos niveles de importancia. Mientras en el núcleo del sistema se encuentran los propios **altos directivos públicos**; en una primera circunferencia inmediata juegan un rol preponderante el **organismo especializado** que -cuando existe- puede participar en los procesos del ciclo de vida del alto directivo, así como los **servicios públicos** en los que desempeñan sus funciones como tales, y las **autoridades políticas** que en ocasiones desempeñan un rol en su acceso o salida del cargo. En la segunda y tercera circunferencia están los actores periféricos: que son la **clase política**, los **medios de comunicación** y otros stakeholders, y finalmente está la **ciudadanía** u opinión pública que se genera conforme a las mediaciones efectuadas de la agenda de la clase política que efectúan los medios de comunicación. Estas circunferencias no sólo demarcan el contexto, sino que sus componentes son relevantes para la legitimidad de un sistema como tal.

**Figura 1**  
**Un sistema de alta dirección pública en su entorno<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> En este informe, se hace mención tanto a los sistemas de alta dirección pública en general (en minúscula) como al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de Chile (en mayúscula).



El sistema en el que se insertan los altos directivos públicos es determinante al definir los criterios de análisis útiles, siendo de interés abordar los siguientes: la tradicional oposición entre el sistema basado en la carrera y otro en el empleo, la tensión entre politización y profesionalización, el nivel de cobertura, la naturaleza del organismo rector y las alianzas público-privadas.

El primer criterio analítico que diferencia un sistema de carrera y otro de empleo, está determinado por el tipo de acceso a los cargos públicos que se les ofrece a los altos directivos. En efecto, puede tratarse de un sistema de carrera cuando es cerrado o reservado sólo a los funcionarios de carrera, o bien, basarse en el empleo abierto cuando cualquier persona puede acceder a ellos y existiendo movilidad entre los sectores público y privado (Hood & Lodge, 2006, Ramos & Scrollini, 2013). La diferenciación existente ha conducido a formular la interrogante acerca de cuáles son las competencias requeridas para los cargos públicos, particularmente en lo que respecta a esclarecer si son idénticas a puestos equivalentes en el sector privado. En este sentido, después de haberse generado en el sector público una orientación muy favorable a la importación de prácticas provenientes del sector privado, sin desconocer que se requiere un enfoque gerencial para permitir la creación de valor público, actualmente la tendencia apunta más bien a resaltar la especificidad del ejercicio de funciones directivas en el aparato estatal.

En paralelo, se ha indagado sobre la tensión entre la politización y la profesionalización de los sistemas, es decir, en qué medida la designación en los cargos y el desarrollo de las carreras están condicionadas o no a la pertenencia a ciertas organizaciones o grupos políticos. Si bien ninguna tradición intelectual defiende en sí la politización, ha sido la práctica más común en América Latina (Grindle, 2012). Se trata de una tendencia que suele debilitar la profesionalización de los sistemas porque la carrera no se guía únicamente por criterios estrictamente meritocráticos, sin embargo, éstos sí pueden funcionar en uno u otro sentido de forma concomitante, como lo ha mostrado la reflexión sobre los *technopols*, individuos con capacidad de articular recursos tanto profesionales como políticos (Joignant, 2011). Por lo tanto, en vez de oponer ambos criterios, se tiene especial interés en la coexistencia entre la preocupación por la adecuada calidad profesional de los individuos, y cierta responsabilidad y compromiso político por parte de quienes ocupan los cargos. Además, la reflexión sobre la profesionalización también se asocia con la política de incentivos monetarios o no, en particular en términos de su competitividad respecto al sector privado (Hondeghe & Steen, 2013).

La interrogante sobre la posible necesidad de que exista sintonía política con el gobierno de turno, se vincula con una preocupación emergente que vuelve a aparecer con fuerza por la coordinación de la acción pública (Lægheid, Verhoest, & Jann, 2008). El paradigma de la *nueva gestión pública* ha tendido a focalizar a los directivos públicos en los



desafíos de su propia organización, pudiendo conducir a algunos a desatender su entorno al privilegiar su autonomía respecto de las estructuras jerárquicas. Para evitarlo, se está poniendo mayor énfasis en la necesaria pero difícil coordinación intersectorial que supone generar relaciones horizontales y verticales dentro del aparato público. La pregunta sobre la coordinación también se relaciona con el perfil y la proyección de quienes ejercen estos cargos, existiendo un debate en torno a las competencias que se esperan de los altos directivos, en cuanto a si son propias de cierta actividad o sector de acción pública, o si se trata de competencias que son transversales al aparato público. Naturalmente, la interrogante también cruza la reflexión que existe sobre los sistemas abiertos y cerrados.

La imposibilidad de zanjar estos dilemas teóricamente, releva la importancia de observar empíricamente cómo se han posicionado distintos sistemas de alta dirección pública a lo largo del tiempo. Para ello, es necesario considerar aspectos procedimentales claves como la cobertura que tienen, cuántos servicios cubren, y qué posiciones ocupan en ellos los altos directivos. Resulta particularmente interesante observar los distintos criterios respecto de los niveles jerárquicos a los que se aplica cada sistema de alta dirección pública y que se expresan, en los niveles más altos, en opciones diversas frente a la distinción entre cargos de alta dirección pública y aquellos explícitamente políticos; y por otra parte, en la decisión de hasta qué nivel jerárquico debe ser considerado de alta dirección.

En relación con la operación de estos sistemas, aparecen interrogantes respecto de las instituciones que los articulan, centralmente referidas a si se sitúan dentro del servicio civil respectivo, o si son organismos especializados que se encuentran fuera del sistema. Los procesos de selección también suelen concentrar mucha atención pública, siendo ampliamente discutidas sus modalidades en cuanto a si la selección depende de un órgano central o desconcentrado, o si los procesos de reclutamiento se externalizan mediante la incorporación de organismos privados que se especializan en gestión de recursos humanos.

Por último, acorde con las preocupaciones por la coordinación de la acción pública y el buen desempeño de los altos directivos, el otro gran foco de interés es el acompañamiento de los altos directivos bajo diferentes formas y en distintas etapas del ejercicio de sus funciones, ya que la tendencia pareciera ir hacia una mayor presencia de las instituciones que conducen estos procesos.

## **2. Múltiples dimensiones para el análisis comparado**

Los problemas señalados son fundamentales en cualquier discusión sobre la atribución de los cargos directivos en el Estado, y todo análisis sobre el tema debiera considerarlos. Para organizar una reflexión que pueda servir de inspiración para Chile, se definieron cuatro dimensiones que permiten ordenar la observación de los casos internacionales de



interés, así como dar cuenta de la trayectoria y desafíos pendientes para Chile.

La primera es la **formación y desarrollo** de los altos directivos, que tiene como objetivo generar las condiciones necesarias para que puedan desempeñar su rol público de la mejor forma. Se trata de un desafío fundamental para la constitución del capital humano al servicio de los ciudadanos. Aspectos de especial interés en esta dimensión, son los programas de inducción y capacitación, de acompañamiento de directivos, y las propuestas de detección temprana y entrenamiento de talentos. Así, la formación y desarrollo lleva a un plano operativo las interrogantes sobre la profesionalización y las competencias de los altos directivos públicos.

La segunda dimensión aborda el **reclutamiento y selección** de los cargos de altos directivos públicos. Los procesos de contratación y desvinculación de profesionales de alto nivel en el Estado, suele concitar una elevada atención de los actores más periféricos del sistema, como ocurre con la clase política y los medios masivos de comunicación. Sin embargo, si bien esta dimensión debe ser considerada, los sistemas de alta dirección pública no pueden ser reducidos a un mero procedimiento de selección. En términos más conceptuales, es allí donde se juega gran parte del carácter abierto o cerrado de un sistema, y por ende, la envergadura o extensión de la comunidad de altos directivos públicos que se espera conformar. Además, es a través del acceso que se establecen filtros para restringir la politización del aparato administrativo del Estado.

La tercera dimensión trata de las **compensaciones** percibidas por los altos directivos públicos. Estas incluyen la remuneración en sentido estricto, para la cual la preocupación habitual radica en la posible brecha que existe respecto del sector privado. También deben ser considerados elementos como la relación entre remuneración y desempeño, las indemnizaciones y los beneficios. Finalmente, un aspecto no menor de las compensaciones es la retribución inmaterial de los altos directivos públicos, en términos de la satisfacción asociada a la inclinación hacia lo público. Allí entran en tensión elementos entorno de la diferenciación o no del gerente público respecto de su par en el sector privado.

La cuarta dimensión del análisis es la **institucionalidad** que supervisa el sistema en sus aspectos procedimentales. En primer lugar, es importante saber si existe un organismo especializado a cargo de la alta dirección pública, y de ser así, como ocurre en los casos en estudio, es necesario observar su estructura y situación dentro del aparato público. En segundo término, es de especial interés el rol que pueden jugar actores privados para la externalización de parte de los procesos propios a las tres dimensiones anteriores. Finalmente, también otras características del sistema son consideradas en este análisis, como ocurre con su nivel de cobertura dentro del aparato público.

En el presente documento las cuatro dimensiones ya precisadas, se abordaban en el estudio de la experiencia chilena, y posteriormente son analizadas a nivel de internacional.



### **III. El Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Orígenes y estado actual**



El SADP chileno es el resultado de dos procesos que se desarrollaron durante la última década del siglo XX. El primero es la modernización del Estado que las autoridades políticas iniciaron en 1990 mediante un conjunto de acciones tendientes a la profesionalización de la gestión pública (Doña, 2006). El segundo proceso presenta un carácter coyuntural determinado por la forma en la que las autoridades políticas enfrentaron en 2003 los problemas derivados de la existencia de un sistema informal e irregular que generaba sobresueldos para algunos altos funcionarios del aparato público (Waissblut & Inostroza, 2006).

Ese mismo año, se concretó un consenso político –entre otras materias– sobre la necesidad de regular el proceso de compras públicas y de instalar el SADP (Lambertini & Silva, 2009). Es importante considerar que antes de su implementación, los altos cargos de dirección en el sector público eran de confianza política, es decir, no concursables, aunque en la práctica existía cierto equilibrio entre criterios técnicos y políticos en su distribución (Siavelis, 2009). Dado que no existía garantía formal de la idoneidad de quienes ocupaban los cargos públicos, claramente el SADP constituye una ruptura importante en la tradición de la administración pública chilena (Olavarría, Navarrete, & Figueroa, 2011).

El SADP establece procedimientos objetivos y transparentes para la selección de profesionales interesados en ocupar altos

cargos directivos del Estado. Su desarrollo ha permitido el reclutamiento, vía concurso público, de profesionales que trabajan en las jerarquías más altas del sector público. La concursabilidad se aplicó para aquellos cargos de primer y segundo nivel jerárquico que implementan políticas públicas y/o proveen servicios públicos, quedando fuera aquellos de confianza política que diseñan las políticas públicas como ministros y subsecretarios.

En resumen, para dar inicio a un proceso de concurso es necesario que exista un cargo vacante, para el que se define un perfil dando paso al proceso de reclutamiento por parte de consultoras expertas en contratación de capital humano avanzado. Posteriormente, las empresas encargadas realizan un análisis preliminar de los candidatos y generan un listado de candidatos preseleccionados, los cuales son entrevistados por el Consejo de Alta Dirección Pública o por un comité de selección (Costa & Waissblut, 2007). Finalmente, se generan ternas, cuaternas o quinas, con el fin de que la autoridad correspondiente efectúe el nombramiento definitivo.

Como se puede apreciar, el SADP combina una fuerte impronta meritocrática, con criterios de selección exigentes y elementos de confianza política. Se trata de un modelo híbrido que balancea profesionalización y politización de los cargos de la alta función pública.

**Figura 2**  
El proceso del SADP



**Fuente:** Elaboración propia y [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

Los cargos concursados a través del SADP son de dos tipos: adscritos y no adscritos. Los primeros son cargos directivos en servicios públicos del gobierno central que se seleccionan a través del SADP, tienen una duración de tres años, y son renovables hasta dos veces sin necesidad de efectuar un nuevo

concurso. Los directivos públicos tienen asociada una indemnización por petición de renuncia o no renovación, y cuentan con una asignación especial que puede ser hasta del 100% de su salario base (Costa y Waissbluth, 2007). Por su parte, son de confianza del Presidente de la República los cargos de primer



nivel jerárquico, o bien de la autoridad superior cuando son de segundo nivel, pudiendo ser solicitada su renuncia (González-Bustamante, Olivares L., Abarca, & Molina, 2015). Por su parte, los no adscritos pertenecen a diversos organismos e instituciones públicas que utilizan la Alta Dirección Pública sólo como mecanismo de selección y provisión de algunos de sus cargos, siendo elegidos profesionales que no están sujetos a las condiciones de desempeño recién descritas. Entre otros, así ocurre con los jueces y secretarios de los Tribunales Aduaneros y Tributarios, ministros del Tribunal Ambiental, directores de la Corporación Nacional del Cobre, directores de establecimientos educacionales públicos y de los departamentos de Educación Municipal.

En materia de cobertura, legalmente se definió que en 2004 se sumaran al sistema 48 organismos, y a contar de 2006, diez servicios por año<sup>2</sup>. En 2007, se decidió acelerar el proceso llegando a un total de 101 servicios incorporados al SADP (Costa & Weissblut, 2007, Morales, 2014). Hasta mediados de 2015, se registra la incorporación de nuevos servicios públicos del gobierno central hasta alcanzar un total de 114.

Como se infiere, hasta la fecha el balance del SADP es positivo, más allá de las controversias que han surgido en torno de los efectos de la alternancia política sobre la permanencia de los directivos seleccionados vía concurso.

Desde el inicio del sistema, el 74% de los concursos ha concluido con un nombramiento, 14% con la declaración de desierto efectuada por la autoridad facultada para la designación, y 12% con la declaración de desierto del Consejo de Alta Dirección Pública o del Comité de Selección. Asimismo, el promedio de postulaciones por cargo es de 115 por concurso, y en materia de género se observan avances al considerar que cerca del 28% de los cargos nombrados son ocupados por mujeres (Servicio Civil, 2015).

Tanto en cargos como en servicios involucrados, la tendencia denota un crecimiento en la cobertura sostenida del SADP, evidenciándose una consolidación en el cambio de paradigma en materia de empleo público de alto nivel desde 2003 hasta hoy. Existe un reconocimiento transversal del rol del SADP, siendo la entidad referente centralmente en temas de reclutamiento y selección de altos directivos del Estado, aunque también ha avanzado en otros aspectos relacionados con las restantes tres dimensiones del estudio. Naturalmente, para pensar en cuáles debieran ser los próximos pasos para su desarrollo, la experiencia comparada es una fuente de inspiración inigualable, y con ese objetivo se exploran las instituciones y prácticas en materias de alta dirección pública de los seis países elegidos.

---

<sup>2</sup> El artículo decimocuarto transitorio de la Ley 19.882 señalaba: "La incorporación de los servicios públicos al Sistema de Alta Dirección Pública se hará progresivamente, conforme al siguiente calendario: a) Durante el año 2004 se incorporarán, a lo menos, 48 servicios públicos, y b) Entre los años 2006 y 2010, ambos inclusive, se incorporarán anualmente a lo menos 10 servicios, debiendo concluirse este proceso, a más tardar durante el año 2010. Para estos efectos, el Presidente de la República, mediante decretos supremos expedidos a través del Ministerio de Hacienda, nominará los servicios que en cada oportunidad se incorporarán al sistema".



#### Cuadro 1

### SADP en la educación municipal

El 26 de febrero de 2011 comenzó regir la Ley 20.501 de “Calidad y Equidad de la Educación” que busca optimizar la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto, y pone especial énfasis en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo. Con este propósito, se instauró un nuevo sistema de reclutamiento y selección, así como responsabilidades, atribuciones e incentivos para los directores de establecimientos educacionales municipales y jefes de departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM).

Para reclutar a ambos tipos de directivos, se estableció la realización de concursos públicos con la participación directa e indirecta de la Alta Dirección Pública (ADP) según el tipo de cargo. En el caso de los directores de establecimientos educacionales municipales, la ley dispuso la intervención indirecta de la ADP mediante el nombramiento de un representante del Consejo de ADP en los procesos concursales. El universo total de los concursos a nivel nacional asciende aproximadamente 3.900 cargos, habiéndose nombrado un total de 1.644.

Por su parte, respecto de los concursos para proveer los cargos de los jefes de DAEM, se estableció que se regirán por un procedimiento análogo al utilizado en un concurso de ADP de segundo nivel jerárquico. Así, luego de las diversas etapas del proceso, la comisión calificadora debe proponer al sostenedor una nómina de tres a cinco candidatos idóneos para el nombramiento.



## **IV. Experiencia comparada: Análisis multidimensional del sistema de alta dirección pública en seis países**

A continuación se presentan fichas analíticas de los SADP de los seis países estudiados, es decir, de Bélgica, Brasil, Canadá, México, Países Bajos y Reino Unido. Se estructuran con base en las cuatro dimensiones de interés, y para proporcionar una mayor claridad se comenzó con la institucionalidad, para seguir con formación y desarrollo, reclutamiento y selección, y finalmente con las compensaciones de altos directivos.

## 1. Bélgica

<b>Institucionalidad</b>	<p>El Plan de Reforma Copérnico iniciado en 1999 instaló el <i>Service Public Fédéral</i> (Servicio Público Federal, SPF<sup>3</sup>), reemplazando la organización tradicional de los <i>ministères</i>. El SPF <i>Personnel et Organisation</i> (SPF P&amp;O) es un servicio especializado dedicado a materias de personal y organización, y está a cargo de la gestión de desarrollo, reclutamiento y remuneraciones de los funcionarios públicos a nivel federal.</p> <p>Los cerca de 180 cargos directivos que forman parte de la alta dirección pública corresponden a presidentes, directores generales y directores, quienes son nombrados por periodos de seis años. Pueden volver a postular al mismo cargo, a menos que se les prorrogue el período por contar con excelentes evaluaciones de desempeño.</p>
<b>Formación y Desarrollo</b>	<p>El <i>Institut de Formation de l'Administration Fédérale</i>, que forma parte del SPF P&amp;O, entrega una oferta formativa completa basada en prácticas pedagógicas innovadoras. Las capacitaciones están destinadas a todos los funcionarios públicos federales, y por lo tanto no son específicas a la alta dirección pública.</p>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	<p>El SPF P&amp;O se encarga del proceso de reclutamiento de todos los servidores públicos. <i>La Oficina Sélection et Orientation</i> (Selección y Orientación, SELOR) es el organismo que se encarga de organizar los exámenes para el proceso de selección. Se contempla la contratación de empresas externas especializadas en búsqueda de postulantes, para que participen del proceso de selección de los candidatos. El proceso de reclutamiento y selección de los funcionarios públicos se ordena en módulos: revisión de antecedentes, evaluación de competencias genéricas, y evaluación de competencias específicas. Dependiendo de la posición a la que postulen, los candidatos son sometidos a distintas pruebas que son detalladas en el próximo capítulo de buenas prácticas.</p>
<b>Compensaciones</b>	<p>La renta se define en relación con la criticidad del cargo, y el esquema de remuneraciones no incluye un componente variable asociado a desempeño.</p> <p>Los criterios para definir la criticidad son los siguientes: conocimiento, experiencia, formación multidisciplinaria, comprensión del contexto, complejidad, capacidad y necesidad de innovación, liderazgo, administración de las condiciones de trabajo, interacción y gestión de personas, planeamiento y coordinación, habilidad para gestionar con habilidad el cambio, autonomía e independencia, impacto y extensión del territorio en el que se ejerce su competencia.</p> <p>Como beneficio no monetario, los directivos cuentan con una extensión del período de vacaciones anuales, vehículo de servicio, y ocasionalmente reembolsos de algunos gastos.</p>

<sup>3</sup> En las fichas de países, las siglas corresponden al nombre en el idioma original.

## 2. Brasil

<b>Institucionalidad</b>	<p>Los cargos de los tres niveles superiores de la <i>Direção e Assessoramento Superior</i> (Dirección y Asesoría Superior, DAS), instituidos en 1967, son los de alta dirección pública en la administración federal de Brasil.</p> <p>El grupo de la DAS abarca los ministerios y organismos directamente subordinados a un ministerio, denominada administración directa. El número de cargos de la DAS se regula en el estatuto o presupuesto de cada organización, y los tres primeros niveles representan alrededor de 4 mil personas.</p> <p>Si bien las definiciones normativas están centralizadas en la <i>Secretaria de Gestão Pública (Secretaría de Gestión Pública)</i> del <i>Ministério de Planejamento, Orçamento y Gestão</i> (Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión), los procesos son delegados en las secretarías (equivalentes a los ministerios en Chile).</p>
<b>Formación y Desarrollo</b>	<p>No existe un programa o plan específico para el desarrollo profesional de altos funcionarios de la Administración Pública del Estado. Sin embargo, la <i>Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal</i> (Política Nacional de Desarrollo de Personal) tiene por objeto el desarrollo permanente del funcionario público en general, esperando su adecuación a las competencias requeridas para alcanzar las metas de las instituciones. En este marco, los altos directivos públicos pueden participar en los cursos de la <i>Escola Nacional de Administração Pública</i> (Escuela Nacional de la Administración Pública) que es coordinada por el <i>Sistema de Escolas de Governo</i> (SEGU).</p>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	<p>El sistema de la DAS está orientado a la ocupación temporal por personas de confianza de la autoridad competente. Es una excepción a la regla, puesto que la entrada en la administración pública brasileña es a través de una competencia abierta con exámenes formales. Por ende, las comisiones de servicio para las posiciones de la DAS pueden entenderse como un sistema para cargos de alta dirección, y no de un sistema de alta dirección como tal.</p>
<b>Compensaciones</b>	<p>La estructura de remuneraciones en Brasil considera cinco aspectos: sueldo base, asignación de la DAS, bono garantizado, remuneración variable o bonos por desempeño, asignaciones o beneficios por indemnización y pecuniarios. También cuentan con beneficios no monetarios como vehículo de servicio, y otros tales como vivienda, salud y cuidado de los niños, entre otros.</p>

### 3. Canadá

<b>Institucionalidad</b>	<p>El <i>Public Service Employment Act</i> (Ley de Servicio Público de Empleo, PEAS) de 2003 otorga a la <i>Public Service Commission</i> (Comisión de Servicio Público, PSC), la autoridad para efectuar designaciones y también para delegarla a otros niveles, siendo considerados de alta dirección pública alrededor de 4 mil 500 cargos.</p> <p>El PSC es una agencia independiente que cuenta con un presidente nombrado por el Parlamento para un mandato de siete años, e informa al Parlamento siendo responsable de asegurar que los valores establecidos para el Servicio Público de Empleo sean respetados por el ejecutivo.</p> <p>Por delegación, el marco de la política y normas establecidas los departamentos o ministerios son los responsables de la definición de los requisitos de los cargos, y del desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección respetando los valores. Para esa tarea están apoyados por el <i>Office of the Chief Human Resources Officer</i> (Oficina del Oficial Jefe de Recursos Humanos), dependiente del <i>Treasury Board</i> (Consejo de Hacienda, TB), institución que vela por el buen funcionamiento del aparato público en general.</p>
<b>Formación y Desarrollo</b>	<p>La <i>Canada School of Public Service</i> (Escuela Canadiense de Servicio Público) provee los cursos obligatorios de inducción para cualquier funcionario público.</p> <p>También imparte algunos cursos de capacitación externos, tanto en modalidad presencial como a distancia, individuales o grupales, los cuales son provistos por universidades o empresas privadas de formación.</p>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	<p>El PSC actúa como una institución de supervisión, pero también como un proveedor de servicios para ayudar a los gerentes departamentales en los procesos de reclutamiento y selección, como ocurre en el área de la evaluación.</p> <p>Ofrece servicios profesionales integrales de evaluación adaptados a las necesidades de las organizaciones públicas, así como herramientas, asesoramiento y apoyo a la innovación tecnológica.</p>
<b>Compensaciones</b>	<p>El TB es el órgano del gabinete responsable de la gestión del gobierno federal, considerando desde el establecimiento de políticas hasta la gestión de información de la gestión de recursos humanos. La remuneración de cada cargo directivo que ingresa a la administración pública es analizada por un comité externo, posteriormente por el TB o los servicios del Primer Ministro. Se decide el monto final a remunerar, verificando que el nivel de cada directivo esté dentro de la banda de la escala salarial correspondiente al cargo que ocupará.</p> <p>Los directivos públicos canadienses acceden a una gran cantidad de beneficios asociados, entre otros, a desplazamiento, mudanza, plan de ahorro, alojamiento, viajes laborales y planes de bilingüismo.</p>

## 4. México

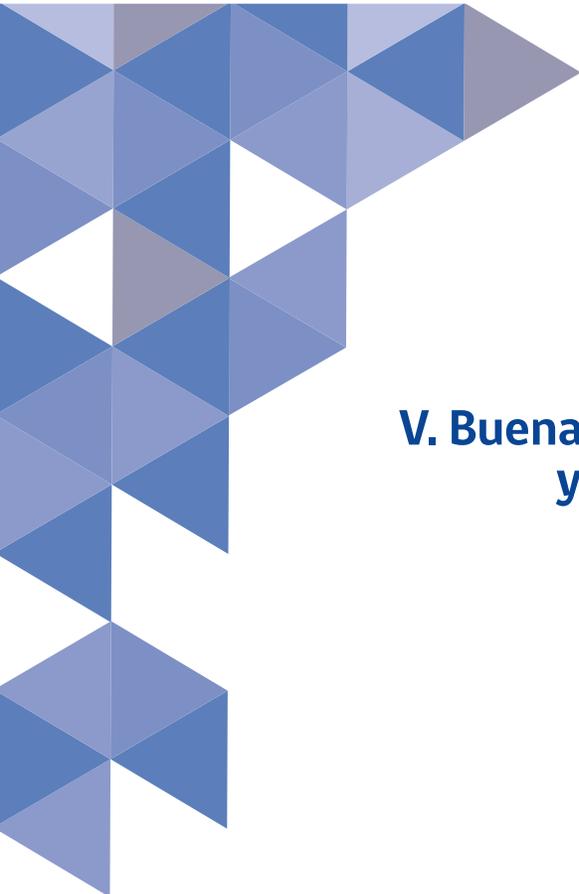
<b>Institucionalidad</b>	<p>El Servicio Profesional de Carrera (SPC) tiene como objetivo lograr un cuerpo profesional de funcionarios para la administración federal, basándose en los principios de mérito, igualdad de oportunidades, eficiencia y responsabilidad.</p> <p>El sistema fue diseñado como sistema de carrera, pero en la práctica opera como un sistema de empleo debido a la inestabilidad asociada a los cambios políticos.</p> <p>El SPC abarca puestos estratégicos de dirección media y alta de la Administración Pública Federal, y comprende seis niveles: i) director general, ii) director general adjunto, iii) directores de área, iv) subdirectores, v) jefes de departamento, vi) enlaces. El personal alcanza en total a 30 mil servidores públicos distribuidos aproximadamente en 75 instituciones. La amplitud del SPC y la dificultad en superar la inestabilidad de los cargos más sensibles, determinan que no constituya un sistema de alta dirección pública en su sentido estricto.</p>
<b>Formación y Desarrollo</b>	<p>El Subsistema de Desarrollo Profesional contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, para identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo y permitirles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos.</p> <p>En cada servicio o dependencia existe un Comité Técnico de Profesionalización que tiene la responsabilidad de implementar, operar y evaluar el servicio profesional de carrera a través de la planificación, generación de estrategias y análisis, con el objeto de mejorar los recursos humanos y así otorgar un mejor servicio público.</p>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	<p>En cada dependencia existen Comités Técnicos de Selección (CTS) que son cuerpos colegiados que llevan a cabo los procesos de selección. El CTS determina los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades aplicables a cada puesto, los puntajes mínimos para su calificación, las reglas específicas de valoración para proveer el cargo, así como los criterios para la evaluación de las entrevistas. Está integrado por el superior jerárquico inmediato del puesto vacante que lo preside con derecho a veto, el titular de la Dirección General de Recursos Humanos, y un representante de la Secretaría de la Función Pública (SPF) –generalmente el titular del área de auditoría–, adoptándose las decisiones según el voto de la mayoría.</p> <p>La SPF, junto con el Consejo Nacional para la Normalización de las Competencias Laborales (CONOCER), ha elaborado estándares de competencias transversales que pueden ser aplicables a toda la administración pública federal, estadual y municipal.</p>
<b>Compensaciones</b>	<p>Las remuneraciones de los directivos públicos mexicanos constan del sueldo base, prestaciones que son el aguinaldo y la gratificación a fin de año. No existe relación entre desempeño y remuneración, y se consideran beneficios como el vehículo de servicio y otros.</p>

## 5. Países Bajos

<b>Institucionalidad</b>	<p>La <i>Bureau Algemene Bestuursdienst</i> (BABD, Oficina de la Alta Dirección Pública) fundada en 1995 es un órgano autónomo administrado por un Director General que proporciona apoyo profesional a los líderes del escalafón superior de la administración pública en dos áreas: composición de los equipos de gestión y contratación, y desarrollo del talento y la experiencia.</p> <p>La BABD tiene la función de empleador para los 65 ejecutivos del <i>TopManagementGroep</i> (TMG, grupo de alta gerencia) compuesto por secretarios generales y directores generales, con nombramientos máximos de siete años. Adicional al TMG, los directores -cuyo empleador es el servicio donde se desempeñan- también son parte de los altos directivos. En total se existen 450 directivos públicos.</p> <p>Especialmente relevantes son algunos grupos como <i>ABD TOPConsult</i> y <i>ABD Interim</i>.</p>
<b>Formación y Desarrollo</b>	<p>El BABD cuenta con una variedad de programas orientados al desarrollo.</p> <p>El "Programa de Candidatos" selecciona tempranamente a individuos con potencial para ser director a futuro, en una óptica de gestión de talentos.</p> <p>El "Programa de Consultoría de Pares" organiza talleres de trabajo sobre temas transversales entre altos directivos públicos.</p> <p>El "Programa de Liderazgo en el Mundo Global" que se realiza en conjunto con directivos públicos de Estados Unidos y la <i>Kennedy School of Government</i> de la Universidad de Harvard. Asimismo, el <i>ABD Interim</i> que se considera como herramienta de desarrollo directivo porque permite a los gestores públicos obtener un impulso en su carrera y currículum vitae, a través de la obtención de perspectivas profesionales más amplias y del desarrollo de competencias específicas.</p>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	<p>Para la convocatoria, el BABD utiliza varios métodos: redes institucionales, medios sociales, <i>head hunters</i>, periódicos y otros.</p> <p>Un comité de preselección asesora al Director General del BABD para el reclutamiento y selección de los miembros del TMG.</p> <p>Para cargos inferiores, la responsabilidad última de las designaciones es de los ministerios, pero el BABD participa en los paneles de selección, así como en las etapas de convocatoria y evaluación preliminar.</p>
<b>Compensaciones</b>	<p>La estructura de remuneraciones de los altos directivos públicos de los Países Bajos considera sueldo base, bono garantizado, y asignaciones.</p> <p>La escala de remuneraciones se ha establecido según la educación y formación profesional del funcionario. Anualmente se evalúa al directivo según su rendimiento para determinar si puede ser clasificado en un nivel más alto de la escala.</p> <p>Los secretarios generales -integrantes del TMG- reciben un monto adicional al sueldo de 5% de su salario base por funciones específicas. Por su parte, los directores reciben un bono en forma discrecional conforme a la decisión de sus jefaturas.</p> <p>En los Países Bajos se asume la brecha con el sector privado como algo natural, considerando que el trabajo en el sector público responde a otras motivaciones.</p>

## 6. Reino Unido

<b>Institucionalidad</b>	<p>El <i>Senior Civil Service</i> (SCS, Servicio Civil Superior) es un sistema basado en puestos de trabajo, es decir, no es de carrera. Dependiente del <i>Civil Service</i> (CS, Servicio Civil), está directamente relacionado con los servicios del Primer Ministro (<i>Cabinet Office</i>).</p> <p>La alta dirección incluye dos niveles de directivos. El primer nivel incluye a los 38 secretarios permanentes y 150 directores generales; el segundo nivel incluye a 680 directores y 3 mil 700 subdirectores.</p> <p>El SCS actualmente es dirigido por una Dirección de Servicio Civil creada en 1996 con un conjunto único de regulaciones, no obstante, cada ministerio cuenta con un área de gestión de personas.</p> <p>El <i>Civil Service Commission</i> (Comisión del Servicio Civil) es un cuerpo independiente del gobierno, constituido por comisionados nombrados por la Reina. Regula el reclutamiento del SCS velando por un proceso de selección de altos directivos públicos meritocrático, abierto y competitivo, asimismo, promueve los valores del CS.</p>
<b>Formación y Desarrollo</b>	<p>El departamento de Recursos Humanos del CS propone distintos tipos de actividades de desarrollo individual y colectivo que se basan en el intercambio de experiencias.</p> <p>El "Proceso anual de moderación transdepartamental" (<i>Annual Cross-Departmental Moderation Process</i>) identifica requerimientos de desarrollo transversales, seleccionando participantes de buen desempeño y potencial para estas actividades.</p> <p>Para la promoción de los talentos, el SC cuenta con el "Plan del Servicio Civil para el Alto Potencial" (<i>Civil Service High Potential Scheme</i>), programa que apoya a los funcionarios que manifiestan interés en llegar a cargos directivos y que cuentan con un gran potencial.</p>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	<p>El procedimiento específico para el reclutamiento y selección de altos directivos públicos consiste en la realización de concursos públicos con énfasis en aquellos de carácter interno, y sólo se abre la convocatoria cuando no se encuentra un candidato idóneo. Se difunde el cargo concursado con las características que se exigen. Para aquellos de mayor jerarquía el <i>Senior Leadership Committee</i> (Comité de Dirección Superior) es el ente que da las recomendaciones al Director del SC, siendo ratificados por la Reina.</p>
<b>Compensaciones</b>	<p>El <i>Senior Salaries Review Body</i> (SSRB) es un órgano público independiente cuyo fin es entregar consejo independiente al Primer Ministro y a otras autoridades del Estado, sobre las remuneraciones del SCS, jueces, altos oficiales de las fuerzas armadas, y otras personas con cargos públicos. Cada tres años efectúa una revisión del esquema de salarios, y propone remuneraciones conforme a los dos componentes que son el salario base y del monto asociado a desempeño.</p> <p>El Primer Ministro también recibe asesoría del <i>Permanent Secretary Remuneration Committee</i> (Comité de Remuneración de los Secretarios Permanentes).</p> <p>La remuneración incluye sueldo base, pago de jubilación, y remuneración variable con base en el desempeño. El sistema de pago de los altos directivos públicos contempla un "pozo" que en la actualidad asciende al 8,6% de la cantidad total gastada en el salario base, siendo utilizado para compensar anualmente a los mejores funcionarios.</p>



## **V. Buenas prácticas internacionales y su relevancia para el SADP**



La revisión de la experiencia de los seis países entrega un estado del arte sobre la organización y gestión de los sistemas de alta dirección pública, a partir del que es posible relevar algunas buenas prácticas en cada una de las dimensiones que son de interés para el fortalecimiento del SADP.

## 1. Formación y desarrollo

Algunas buenas prácticas de Brasil, Países Bajos y Reino Unido resultan destacables para esta dimensión del SADP.

### a. El sistema de formación de los funcionarios públicos en Brasil

La *Escola Nacional de Administração Pública* (Escuela Nacional de Administración Pública, ENAP) nace en 1986 al alero del *Ministério de Planejamento, Orçamento y Gestão* (Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión), como parte de un proceso de modernización del Estado y en el contexto de la instauración de un servicio civil de carrera en Brasil.

La ENAP tiene como propósito desarrollar competencias en los funcionarios gubernamentales para mejorar la capacidad que tiene el gobierno en su conjunto, en la elaboración e implementación de las políticas públicas. Para cumplir con su objetivo, realiza cursos en diversas áreas relacionadas con la Administración Pública a todos los funcionarios que se inscriben en ellos, existiendo un área

específica sobre desarrollo gerencial y técnico que comprende la existencia de programas y cursos para los gerentes públicos. El número de cursos ha ido aumentando progresivamente en los últimos años, sobre todo aquellos que se hacen a distancia utilizando plataformas *e-learning*.

La ENAP también ha establecido una política de incentivos mediante la aplicación los "Premios de Innovación en la Gestión Pública Federal", concursos que distinguen las prácticas innovadoras y eficaces que contribuyen a la modernización de la gestión pública.

Por su parte, para ampliar y mejorar la oferta de capacitación a los funcionarios, ha generado alianzas con escuelas de Gobierno a nivel nacional, y establecido numerosos convenios con organismos a nivel internacional, especialmente europeos. Además, desde 2006 aplica una "Política Nacional para el Desarrollo de Servidores Públicos", cuyas directrices establecen el desarrollo de las competencias e institucionales, apuntando a un mayor desarrollo del capital humano dentro del sector público.

### b. Prácticas de cooperación y acompañamiento en los Países Bajos

El BABD se caracteriza por generar numerosas instancias de intercambio y apoyo mutuo entre los altos directivos públicos, lo cual se refleja en la estructura institucional. Se observan

innovaciones como el *ABD TOPConsult*, que permite la realización de asesorías internas relevantes para una reflexión sobre su formación y desarrollo. En relación directa con el tema, por su parte el BABD implementa varios programas de gran interés para la formación y el desarrollo, entre los cuales destacan los tres siguientes.

1) Programa de Candidatos: centrado en el desarrollo de talentos para preparar a sus participantes en la asunción de roles estratégicos de liderazgo como altos directivos públicos. Tiene una duración de dos años para 20 participantes menores de 45 años.

Consiste en nueve módulos de tres días que tienen como objetivo principal desarrollar el liderazgo personal de los directivos. Considera un viaje orientado a observar el entorno, conocer nuevas culturas e interactuar con diferentes personas, de modo que al retornar al país se pueda procesar la experiencia y formular nuevos planes para fortalecer la gerencia pública. La experiencia obtenida durante el viaje, tiene como finalidad instalar en el gobierno central a líderes capaces de inspirar a sus funcionarios en cada nivel de la organización, sin desmedro de cumplir a cabalidad las funciones y tareas inherentes a su cargo.

2) Programa de Consultorías de Pares: dirigido a directivos públicos que desean compartir su

experiencia personal como líderes. Participan de seis a ocho personas con un facilitador, en un grupo estable a fin de generar un ambiente amable y seguro. Consta de diez reuniones que se realizan en un período de dos años, y cada sesión dura alrededor de dos a tres horas. El objetivo es compartir experiencias y aprendizajes sobre liderazgo, gestión política y ADP, gestión del cambio, trabajo en equipo, balance vida/trabajo y desarrollo de carrera.

3) Programa de Liderazgo en el Mundo Global: dirigido a potenciales y/o actuales directivos públicos. Consta de dos módulos, el primero tiene una duración de tres días y se realiza en La Haya; el segundo se extiende por una semana y se realiza en Washington DC y Boston. Además se llevan a cabo dos coloquios con altos directivos estadounidenses y una sesión con el director del *Senior Executive Service* (Sistema de Alta Dirección Pública del Gobierno Federal de los Estados Unidos). Los altos directivos también asisten a presentaciones en la *Kennedy School of Government* de la Universidad de Harvard.

### **c. Detección y perfeccionamiento de los talentos en el Reino Unido**

El SCS británico cuenta con tres entidades destinadas a potenciar el desarrollo de sus altos directivos públicos. El *Senior Leadership Committee* (Comité de Dirección Superior, SLC) se dedica a fortalecer las competencias de los altos directivos, y sus



temas estratégicos corresponden a planes de sucesión e intervenciones destinadas a generar desarrollo. Su trabajo es acompañado con rigurosas evaluaciones de desempeño que son utilizadas para medir el potencial de los directivos. A su vez, el *Talent Review Board* (Consejo de Monitoreo del Talento) apoya al SLC en el desarrollo de planes de sucesión corporativa y administración del talento, mediante la identificación de los directivos más capaces, de modo de asegurar su desarrollo personal y funcionario. Finalmente, el *Civil Service Talent Board* (Consejo para el Talento en el Servicio Civil) se dedica a la detección de talento potencial, y permite establecer una cultura de detección y gestión del mismo en los departamentos.

Además de estas entidades, el sistema británico cuenta con diversos programas destinados a facilitar el desarrollo y formación de los directivos, destacando los siguientes cuatro.

1) *Fast Stream* (vía rápida): programa de desarrollo acelerado para graduados, diseñado con el objetivo de producir futuros líderes del sector público al que postulan alrededor de 30 mil candidatos para 700 cupos. El programa tiene una duración de cuatro años y contempla reuniones mensuales con un *coach* de talentos. Concluido el plazo, se realiza una evaluación que determina a qué departamento será asignado el profesional, su grado y remuneración. Los participantes de

este programa llegan a cargos del SCS dentro de diez años aproximadamente, es decir, cuatro años antes que el resto, lo cual obedece a que se trata de personas seleccionadas rigurosamente.

2) *Futuros Líderes*: programa estándar que busca desarrollar habilidades de liderazgo corporativo para funcionarios de menor nivel, pero con potencial de ser promovidos a subdirector. Cuenta con talleres de liderazgo y habilidades comerciales, y su objetivo es alcanzar las competencias necesarias para asumir el rol de subdirector.

3) *Líderes Senior*: habilita a sus participantes a desarrollar las competencias necesarias para asumir como director mediante talleres de liderazgo corporativo, alianzas estratégicas, actividades de *mentoring* y desafíos corporativos. El objetivo del aprendizaje es adquirir las competencias necesarias para asumir cargos de liderazgo *senior*.

4) *Plan del Servicio Civil para el Alto Potencial*: programa altamente competitivo dirigido a acelerar el desarrollo de potenciales directores.



## ■ Relevancia para Chile

El SADP todavía tiene un amplio espacio para crecer en materias vinculadas a la gestión del capital humano con elevado nivel de especialización en los asuntos públicos. Un primer eje de desarrollo es el acompañamiento de los altos directivos en el ejercicio de su cargo, ya no sólo mediante una inducción acotada a algunas actividades al inicio del cargo, sino como un proceso de más largo aliento que moviliza apoyo experto para el acompañamiento de los altos directivos, incluyendo técnicas de *mentoring* y *coaching*. Para esto, es posible inspirarse en algunas iniciativas británicas ya mencionadas, y en disposiciones del BABD holandés.

Otro eje más ambicioso son los programas dedicados a detectar y guiar a los individuos de alto potencial en sus primeros pasos en el servicio público. En los sistemas de carrera, los programas orientados a los talentos están cada vez más presentes. Para un sistema basado en el empleo como el chileno podrían ser acompañados los directivos de segundo nivel, considerando que pueden estar destinados a asumir un cargo de primer nivel en algún momento. El desarrollo de individuos todavía no pertenecientes a la alta dirección pública, es un eje de reflexión que el SADP podría explorar en conjunto con el Servicio Civil, como ya ocurre con el programa "Prácticas Chile".

El fortalecimiento de las capacidades en este ámbito también implica generar un mayor desarrollo institucional, ya que aunque se recurriera a la externalización de algunos servicios, es necesario aumentar las capacidades de diseño de programas orientados a los altos directivos públicos. La constitución de un grupo asesor con experiencia en la alta dirección pública, podría ser una vía para aprovechar la experiencia acumulada durante los diez primeros años de vida del SADP, siendo la referencia en la materia el *ABD TOPConsult* holandés con sus asesorías internas.

## 2. Reclutamiento y selección

Para esta dimensión se consideran algunas prácticas de Bélgica, México y de una variedad de países en materias de diversidad.

### a. Proceso internalizado y basado en las competencias en Bélgica

El sistema de alta dirección pública belga cuenta con el FPS P&O, responsable de monitorear el ambiente de trabajo para que cada individuo se desarrolle satisfactoriamente. Además, trabaja en conjunto con el SELOR, ente que organiza los exámenes para la selección.

En el proceso de selección el sistema apunta a la calidad, eficiencia e igualdad de oportunidades, y cuenta con tres fases: revisión de antecedentes, evaluación de competencias



genéricas, y evaluación de competencias específicas. Dentro de las pruebas más innovadoras, destaca la evaluación situacional que mide cómo las personas se aproximan a diversas situaciones que deben enfrentar en su lugar de trabajo. Generalmente se presentan escenarios hipotéticos y realistas para que los evaluados elijan las respuestas de una parrilla de selección múltiple, posibilitando determinar tendencias conductuales al proyectar cómo un individuo se comportaría frente a situaciones puntuales. En definitiva, los resultados obtenidos pueden o no adecuarse a las funciones y escenarios que debe enfrentar un directivo de la organización conforme al cargo que se aspira a proveer.

Además, como parte de la evaluación, los candidatos deben presentar un caso, ejercicio de desarrollo estratégico y analítico dirigido a medir competencias técnicas. Posteriormente, quienes son seleccionados pasan a la etapa de entrevistas que realiza un jurado compuesto por siete integrantes: preside un representante de SELOR, y lo integran dos expertos técnicos, dos expertos en gestión de personas del sector público y otros dos expertos en gestión de personas del sector privado. Concluidas las entrevistas, los candidatos son clasificados en A, B, C, o D, desde la categoría de “muy adecuado” hasta la de “no adecuado”. En la siguiente etapa, se envía una lista con los candidatos evaluados como A o B a quien solicitó la provisión del cargo, para que realice la entrevista final y proceda al nombramiento que tiene una duración de seis años.

## **b. Proceso de difusión para el reclutamiento en México**

En México se inicia el proceso de convocatoria con la determinación para ocupar un puesto vacante o nuevo, existiendo un fase de difusión para el reclutamiento de funcionarios públicos amplio, debido a que el Comité Técnico de Profesionalización de cada dependencia es el que establece los procedimientos para atraer al mayor número de participantes a los concursos de ingreso al sistema.

No obstante, se debe realizar la difusión del concurso como convocatoria pública abierta a través del Diario Oficial de la Federación, y de la página web que es gestionada por la SFP y está conectada con el resto de las funciones del portal RH Net (<http://www.rhnet.gob.mx/>). Además se consideran otros mecanismos de difusión, tales como los programas de servicio social, ferias de empleo, bolsas de empleo, e inserciones en medios masivos de comunicación, como televisión y radio.

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

Todos estos esfuerzos se realizan con el objetivo de cumplir con el subsistema de ingreso del SPC que se plantea atraer a los mejores candidatos para los cargos públicos, sustentándose en el acceso por mérito e igualdad de oportunidades.

### **c. Diversidad en Brasil, Canadá y Países Bajos**

En Brasil, el *Ministério de Planejamento, Orçamento y Gestão* (Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión) toma en cuenta las reglas vigentes que prevén discriminaciones positivas a grupos vulnerables, y las aplica para la selección de los empleados públicos. Así, existe una *Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência* (Política Nacional para la Integración de las Personas con Discapacidad), la cual dispone que las personas con discapacidad tienen el derecho a inscribirse de forma abierta y en igualdad de condiciones en los concursos públicos, como cualquier otro candidato. Asimismo, pueden acceder a aquellos cargos en los que las funciones sean compatibles con su discapacidad, y son reservados para ellos al menos 5% de los cupos totales. Por otra parte, rige la legislación que regula la reserva del 20% de las vacantes para las personas afrodescendientes en los concursos para cargos públicos, y en aquellos que están dentro de la Administración Federal y de las empresas públicas.

Por su parte, Canadá es tradicionalmente considerado como un país con respeto por las minorías, característica que se ve reflejada en el establecimiento de políticas sobre igualdad e inclusión dentro del PSC. De esto da cuenta la subdivisión de *Employment Equity* (equidad en el empleo), la cual se encarga de la implementación de programas de equidad de empleo para las mujeres, pueblos indígenas, personas con discapacidad y otras minorías.

En el caso de las personas con discapacidad, el objetivo de la política es asegurar su plena participación en la administración pública federal, ya sea como candidatos para optar al empleo público o como funcionarios propiamente tales.

La modalidad adoptada en los Países Bajos para favorecer el acceso de las minorías al empleo público también es interesante, porque su inclusión en la función pública se aborda de manera indirecta, a través de un sistema de recompensas para los gerentes públicos que realizan la contratación activa tanto de mujeres y de minorías étnicas. Respecto de estas últimas, también se han fijado objetivos de contratación específicos.



## ■ Relevancia para Chile

Reclutamiento y selección es la dimensión en la cual el SADP chileno ha tenido los mayores avances. Los procesos de reclutamiento y selección son reconocidos transversal e internacionalmente por su calidad, dado que aseguran un estándar meritocrático en cualquier contratación que siga sus procedimientos. El reconocimiento se expresa con la extensión permanente de los cargos no adscritos al sistema para dar señales de profesionalización y probidad en la selección de los funcionarios, generando así mayor legitimidad del aparato público en su conjunto.

Las buenas prácticas recogidas en este estudio apuntan a algunos perfeccionamientos que en ciertos aspectos podrían ser realizados en Chile. Por ejemplo, las pruebas de selección del SELOR belga son particularmente interesantes para enfocar en competencias propias la gestión en el ámbito público, ya que permiten detectar y testear habilidades transversales al sector público y específicas a las atribuciones del cargo concursado. Adicionalmente, el énfasis puesto por la SPF mexicana en la amplia difusión de la convocatoria, también puede inspirar un perfeccionamiento de los procedimientos.

Por otra parte, la ubicación del SELOR dentro del aparato público federal genera la pregunta de la pertinencia de la externalización de los procesos de reclutamiento. La internalización

puede reducir el costo, pero sobre todo refuerza la garantía de incorporación de competencias propias al sector público. Considerando de forma integrada esta dimensión, así como la anterior relativa a formación y desarrollo, existen indicios de una tendencia a nivel internacional hacia el desarrollo de capacidades internas. En efecto, se trata de un elemento considerar para una reflexión prospectiva en el largo plazo para la alta dirección pública de Chile, tomando en cuenta que son opciones que podrían implicar no sólo al propio SADP, sino también el Servicio Civil y al aparato público en general.

Finalmente, en un plano más general, y tomando en consideración la diversidad, resultan interesantes para el país las iniciativas que aumentan la representatividad de la población en general en la alta dirección pública chilena.

## 3. Compensaciones

Para esta dimensión se consideran algunas prácticas del Reino Unido. En primer lugar, se destaca el rol del *Senior Salaries Review Body* (SSRB) que cada tres años efectúa una revisión del esquema de salarios, introduciendo el dinamismo necesario para hacer frente a los cambios en la población activa y a las prácticas en materias de gestión de personas.

Resulta interesante el sistema de compensaciones imperante en el *Senior Civil*



Service (SCS) porque considera un salario base y otro asociado al desempeño. Si bien el sistema de pagos para los secretarios permanentes es único, presenta tres tramos de salarios anuales: 142.000 a 160.000, 160.000 a 180.000, y 180.000 a 225.000 libras esterlinas<sup>4</sup>. Mientras, el rango superior corresponde a los cargos más complejos que son Secretario del Gabinete y Secretario Permanente de la Tesorería, entre otros. Las remuneraciones de los demás altos directivos –directores generales (SCS 2)<sup>5</sup>, directores (SCS3)<sup>6</sup> y subdirectores (SCS 3)– son administradas en el nivel central, y respectivamente alcanzan a 150.000, 120.000 y 100.000 libras esterlinas al año.

Para el proceso de evaluación se definen los objetivos del convenio de desempeño durante los meses de febrero y marzo. Luego, en mayo se efectúa una revisión del convenio para evidenciar los avances en los objetivos, y se incorporan ajustes al convenio si es necesario. Además, se realiza un seguimiento de los convenios por medio de reuniones mensuales con la autoridad superior directa. Posteriormente, en octubre se lleva a cabo una revisión de los tres principales *inputs* establecidos en el convenio, los cuales son desarrollados por el alto directivo público a cargo del servicio y por directivos externos<sup>7</sup>.

Respecto de las remuneraciones asociadas al desempeño, durante abril y mayo se realizan las reuniones en las que se acuerdan los

mecanismos para evidenciar el desempeño de todos los secretarios permanentes y la forma de distribuir entre todos el premio asociado al cumplimiento de desempeño. En junio se presenta la evidencia y se adoptan los acuerdos respectivos, los cuales son aprobados por el Primer Ministro para ser ejecutados.

Respecto de las compensaciones no monetarias, se concilian la vida laboral con la familiar mediante permisos parentales, trabajos compartidos que facilitan las jornadas parciales, 30 días de vacaciones y permisos maternales que son más extensos que en el sector privado. No hay un seguro de salud asociado al cargo, pero la pensión constituye una importante motivación. Por estos factores, mientras la tasa de renuncia sólo alcanza un 2,9% anual, la de reemplazo fluctúa anualmente entre 10% y 15%.

### ■ Relevancia para Chile

La reflexión sobre las compensaciones en el sector público suele focalizarse en los salarios y la brecha existente con el sector privado. En Chile, esa distancia sólo existe transversalmente para el primer nivel de la alta dirección pública y para el sector de la salud pública, ya que en el segundo nivel jerárquico, a igual responsabilidad, los salarios son equivalentes a los del sector privado<sup>8</sup>.

Respecto del primer nivel, se estima que el relativo sacrificio que representa ser

<sup>4</sup> Al 4 de septiembre de 2015, en pesos chilenos los tramos son equivalentes a: \$149.423.772 - \$168.364.814; \$168.364.815 - \$189.410.416; \$189.410.416 - \$236.763.020. <sup>5</sup> Alto directivo rango II. <sup>6</sup> Alto directivo rango III. <sup>7</sup> *Non Executive Directors (NED)* o *Directores No Ejecutivos*.

<sup>8</sup> Esta reflexión se basa en el “Estudio de Valoración de Cargos y Determinación de Curva de Pago de Mercado”, realizado por Deloitte para la Dirección Nacional del Servicio Civil, en dos etapas entre el 2011 y 2014.



funcionario es compensado con la vocación de servicio público y los elementos simbólicos; siendo el problema más agudo el de los cargos de salud pública debido al elevado costo de oportunidad que representa para los médicos trabajar en cargos directivos público, dificultando la realización de los concursos y generando problemas operativos de gran importancia. En términos más generales, resulta muy relevante para el SADP efectuar una reflexión sobre la pertinencia de efectuar una clasificación más fina de los cargos directivos públicos, menos basada en criterios formales y más en una evaluación integral de su nivel de criticidad.

En materia de remuneraciones, otro tema central es su vinculación con el desempeño del directivo público, siendo actualmente muy baja Chile. Siguiendo el ejemplo británico, se requieren convenios más operativos que puedan ser evaluados, y cuyo grado de cumplimiento tenga alguna incidencia en la remuneración como una bonificación asociada al alto cumplimiento. Cabe señalar que el proyecto de ley actualmente en discusión, propone algunos avances en este sentido.

Sin embargo, las compensaciones no se agotan con las remuneraciones. Los aspectos no monetarios juegan un rol importante en la valoración del servicio público por parte de los profesionales de alto nivel en los países estudiados. Así, la problemática para los cargos de primer nivel radica en

desarrollar aspectos no monetarios de las compensaciones, más que en reducir la brecha existente respecto del sector privado. En los ejemplos donde existe mayor tradición de alta dirección pública existe la percepción del servicio público como un honor.

La vocación de servicio también puede ser acompañada de otros elementos no monetarios pero sí materiales, como ocurre con el proceso de desvinculación de altos directivos públicos. En la actualidad, las desvinculaciones son una experiencia relativamente traumática, lo que posiblemente genera barreras de entrada para personas más adversas al riesgo. La existencia de disposiciones más favorables al directivo público en caso de cesación de sus actividades, incidiría favorablemente en la dimensión de reclutamiento y selección, siguiendo en este sentido algunas prácticas observadas en el caso de Holanda.

#### **4. Institucionalidad**

Para esta dimensión se consideran algunas prácticas de los Países Bajos y el Reino Unido.

##### **a. Países Bajos**

En esta materia, resultan especialmente interesantes algunas innovaciones institucionales, como el *ABD Interim* y el *ABD TOPConsult*.



Estas dos instituciones fueron creadas con el objetivo de conformar un cuerpo de gerentes interinos destinados a retener el conocimiento y limitar el costo asociado a la contratación externa de consultores, pues ocurría que los directivos desarrollaban las capacidades dirigentes para luego retornar al sector privado. En respuesta, se decidió formar un *pool* de 150 gerentes para ser destinados a donde fuesen necesarios, de modo de responder a los requerimientos de la administración pública siempre cambiante. Con una vasta experiencia para responder a procesos de cambio, gestión de crisis, o implementación de un nuevo programa, en sus funciones de interinato actúan como *sparring y coach* de los directivos de los servicios en los que actúan. Por tanto, el *ABD Interim* proporciona con agilidad y flexibilidad ejecutivos adecuados, ya que pueden comenzar a trabajar rápidamente porque conocen el sector público y están familiarizados con el contexto.

La duración máxima de la tarea a ejecutar por un gerente interino es de tres años, y para asumir como tal, se define el perfil que debe poseer para realizar una determinada tarea, conociendo las metas que debe cumplir al inicio de su mandato. Por su efectividad se les califica como “aceleradores de crecimiento”, ya que estimulan con su experiencia y capacidad el desarrollo de las organizaciones.

Por su parte, el *ABD TOPConsult*, es un grupo de consultores dedicado a efectuar

asesoramientos en temas complejos al más alto nivel, con el objeto de facilitar la gestión de los altos directivos. Esta innovación se enmarca dentro de un esfuerzo de largo aliento por parte del BABD, para impulsar el desarrollo de una comunidad de altos directivos públicos capitalizando la experiencia que han ido acumulando.

## **b. Reino Unido**

En materia de institucionalidad destacan los distintos *Civil Service Governance Boards* (Consejos de Gobernanza del Servicio Civil), que denotan un esfuerzo permanente de actualización y proyección estratégica del Servicio Civil. El *Civil Service Board* (Consejo del Servicio Civil, CSB) es el más importante, y está conformado por diez a doce secretarios permanentes que ejercen el liderazgo estratégico institucional. El *Senior Leadership Committee* (Comité de Dirección Superior), está compuesto por algunos miembros del CSB, y es crucial en el fortalecimiento y mejoramiento del liderazgo del SC a través de la administración efectiva del talento de los altos directivos. El SLC se enfoca en temas estratégicos y en áreas de interés, tales como los planes de sucesión y las intervenciones destinadas a generar desarrollo. Su trabajo es fortalecido por evaluaciones rigurosas del desempeño y del potencial de los directores generales y directores, usando la “grilla de 9 cajas de talentos”, modelo usado a través de todo el gobierno.



El *Talent Review Board* (Consejo de Monitoreo del Talento) es presidido por un Secretario Permanente y compuesto por diez directores generales. Su rol es apoyar al SLC en el desarrollo de planes de sucesión corporativa y de administración del talento para el SCS, mediante la identificación de los directores más talentosos y asegurando una aproximación corporativa a su desarrollo personal y de carrera. Finalmente, el *Civil Service Talent Board* (Consejo para el Talento en el Servicio Civil) es presidido por un Secretario Permanente y está integrado por diez directores generales que están a cargo de planear la sucesión, y de administrar y desarrollar talento en el SCS hasta el nivel de subdirectores.

Por otro lado, la experiencia holandesa en relación con los dispositivos que permiten explotar el aprendizaje y experiencia adquirida en el sector público, ya sea mediante asesorías internas (*ABD TOPConsult*) u ocupando cargos en ciertas situaciones específicas (*ABD Interim*), abre algunas caminos para pensar en cómo podrían conformarse estructuras del mismo orden en Chile. Por medio del cuerpo de gerentes interinos, es posible suministrar directivos del más alto nivel en plazos de tiempo acotados, y ante escenarios críticos, el gobierno de turno puede actuar con rapidez al contar con experiencia efectiva en el sector público.

### ■ Relevancia para Chile

En materias de institucionalidad, la creación del SADP y su respectivo Consejo constituyeron en Chile un cambio de gran envergadura, consiguiendo ambos una instalación exitosa y encontrándose consolidados en la actualidad. En consecuencia, las buenas prácticas recogidas apuntan a aspectos puntuales, en línea con algunas innovaciones potenciales señaladas en las dimensiones anteriores, cuyo desarrollo sería interesante para potenciar el valor público entregado por el SADP. En este sentido, es necesario reiterar lo relevante que sería impulsar un mayor desarrollo de las capacidades públicas para la formación y desarrollo de altos directivos públicos.



## **VI. De las buenas prácticas a la implementación: Debate y desafíos para el SADP**



El SADP de Chile se encuentra en un momento crucial. Los debates sobre cómo seguir mejorando sus procesos y cómo fortalecer su capacidad de acción, han llegado a un punto de bifurcación. Puede dar un salto cualitativo hacia mayores grados de desarrollo, o bien continuar ejerciendo sus funciones sin alterar su marco de acción y sus procesos, con los riesgos de estancamiento asociados a esta última opción. Además, la coyuntura actual de discusión sobre la probidad en la política es una oportunidad para reforzar algunos conceptos en torno de la importancia de una función pública de alta calidad. En este sentido, el presente informe aspira a constituirse en un insumo para el análisis en el marco del proyecto de ley destinado a fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública en actual discusión legislativa, y más en general, de las iniciativas de mejoramiento permanente de sus procesos y productos.

En la búsqueda de estrategias, experiencias y prácticas que puedan ser analizadas con la perspectiva de fortalecer el sistema en su conjunto, se analizaron los casos de: Bélgica, Brasil, Canadá, México, Países Bajos y Reino Unido. De estas experiencias es posible destacar algunas buenas prácticas que, independiente del contexto nacional, pueden servir de elementos de discusión y guía de acción para el caso de Chile, considerando también las adaptaciones requeridas conforme al entorno nacional. Esta precaución es especialmente válida

para acomodar propuestas provenientes de sistemas de carrera al contexto del sistema chileno, basado en una lógica de empleo.

Siguiendo las categorías del informe, resulta especialmente relevante para Chile destacar los siguientes aspectos:

a) En materia de formación y desarrollo, el SADP aún tiene un amplio margen de acción, particularmente en lo que dice relación con el acompañamiento de los altos directivos públicos. Actualmente la práctica consiste en realizar un proceso de inducción en las actividades más relevantes del cargo, no obstante, una vez finalizado se hace necesario incorporar herramientas tales como *mentoring* y *coaching*, destinadas a facilitar la transmisión de conocimientos aplicados a la gestión pública y a la construcción de memoria institucional. Más en general, la acumulación de experiencias dentro del sector público constituye un acervo para el fortalecimiento de las competencias, cuya valoración todavía es incipiente.

b) Considerando que la gran mayoría de los directivos públicos proviene del aparato estatal, sería beneficioso para el sistema generar instancias de detección temprana de talentos. En la práctica, para dar el paso de ser un sistema que sólo recluta a uno que promueve desarrollo, es necesario observar la experiencia de los sistemas de carrera. En efecto, un sistema basado en el



empleo como lo es el chileno, por un lado, los directivos de niveles inferiores –segundo y tercer nivel, y quizás aún más jóvenes– podrían ser acompañados; por otro, sería factible desarrollar estrategias dirigidas a potenciar jóvenes talentos, considerando que pueden estar destinados en algún momento a asumir cargos de alta dirección pública. La constitución de un grupo asesor en esta materia, con experiencia en el sistema, podría ser una vía para sacar partido a la experiencia acumulada en estos diez primeros años del SADP.

c) Como se ha señalado, es en materia de reclutamiento y selección donde el SADP ha obtenido sus mayores logros, ya que sus procesos de selección son reconocidos transversalmente por su calidad. Este reconocimiento se expresa en la extensión permanente del universo de cargos no adscritos al sistema que deben proveerse conforme a sus procedimientos y estándares, cada vez que se resuelve dar señales de profesionalización y probidad en la selección de personal del sector público para generar mayor legitimidad del aparato público en su conjunto. Las buenas prácticas recogidas en este estudio presentan algunos perfeccionamientos que podrían discutirse, como ocurre con la generación de instrumentos de evaluación que pongan mayor énfasis en las competencias transversales y específicas propias del sector público. Sobre materias específicas, el proyecto de ley en discusión contiene varias propuestas para agilizar los concursos.

d) En materia de compensaciones, la reflexión suele focalizarse en los salarios y en la brecha existente con el sector privado. Este tema es particularmente sensible en el caso del sector salud, ya que el elevado costo de oportunidad para los médicos de trabajar en cargos directivos del sector público dificulta el buen éxito de los concursos. Los cambios propuestos a la asignación de ADP podrían permitir una reducción de la citada brecha.

Las compensaciones no se agotan con las remuneraciones. Los aspectos no monetarios juegan un rol importante en la valoración del servicio público por parte de profesionales de alto nivel en los países estudiados. Así, la problemática para los cargos del primer nivel no es tanto reducir la brecha, sino más bien desarrollar aspectos no monetarios de las compensaciones. En los países donde existe mayor tradición de alta dirección pública se percibe el servicio público como un honor. Reforzar los lazos dentro del SADP permitirá también cultivar este espíritu de comunidad, que se distingue por su origen y por compartir una vocación de servicio público, inseparable de cualquier reflexión sobre alta dirección pública.

El proyecto de ley actualmente en discusión constituiría un gran avance respecto a las problemáticas señaladas aquí. En este sentido, encaminar el SADP hacia convertirse en un sistema integral, instala un doble desafío para los actores que lo componen. Primero, la discusión del proyecto de ley constituye



una prueba de la aceptación por parte de la clase política de la profesionalización de la alta dirección pública. Si bien los discursos públicos suelen ser favorables a la reducción de la discrecionalidad política en la atribución de los altos cargos del aparato público, las prácticas pueden ser distintas. Por lo tanto, el desafío es lograr transmitir que se trata de cambios deseables transversalmente, ya que el SADP es una política de Estado que apunta al desarrollo del país en general.

El segundo reto es la implementación de estas disposiciones legales. En efecto, como se señaló anteriormente, el SADP ha podido realizar

una cantidad cada vez mayor de concursos, demostrando así una gran capacidad para responder a las crecientes demandas que le han sido realizadas. Ahora enfrenta el desafío estratégico de mejorar cualitativamente en el desarrollo de los directivos públicos para Chile. Para lograrlo, probablemente necesite crecer institucionalmente, construyendo mayores capacidades desde el sector público para hacer fructificar el rol de las personas que trabajan para el Estado.

# Bibliografía

Costa, R., & Waissblut, M. (2007). "A tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectiva". Santiago, Chile.

Ver en: [http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/94\\_ceges\\_MW.pdf](http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/94_ceges_MW.pdf)

Doña, K. (2006). "Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994 - 2003)". Santiago.

Ver en: [http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto\\_de\\_asuntos\\_publicos/d20063311311dad6.pdf](http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/ap/instituto_de_asuntos_publicos/d20063311311dad6.pdf)

González-Bustamante, B., Olivares L., A., Abarca, P., & Molina, E. (2015). "Servicio Civil en Chile: Análisis de los directivos de primer nivel jerárquico (2003-2013)". Manuscrito inédito.

Grindle, M. (2012). " *Jobs for the boys. Cambridge: Harvard University Press*".

Hondeghem, A., & Steen, T. (2013). " *Evolving public service bargains for top officials: some international comparisons. International Review of Administrative Sciences*", 79 (1 ), 3-8. DOI:10.1177/0020852313480779

Hood, C., & Lodge, M. (2006). " *The Politics of Public Service Bargains. Reward, Competency, Loyalty - and Blame*". Oxford: Oxford University Press.

Joignant, A. (2011). " *The Politics of Technopols: Resources, Political Competence and Collective Leadership in Chile, 1990-2010. Journal of Latin American Studies*", 43(3), 517-546. DOI:10.1017/S0022216X11000423

Lægreid, P., Verhoest, K., & Jann, W. (2008). " *The governance, autonomy and coordination of public sector organizations. Public Organization Review*", 8(2), 93-96. DOI:10.1007/s11115-008-0056-5

Lambertini, G., & Silva, E. (2009). "Hacia un perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. In C. para la Reforma del Estado (Ed.), Un mejor Estado para Chile" (pp. 315-351). Santiago: Andros Impresores.

Morales, M. (2014). "Nueva Gestión Pública en Chile". Revista de Ciencia Política (Santiago), 34(2), 417-438. doi:10.4067/S0718-090X2014000200004.



Olavarría, M., Navarrete, B., & Figueroa, V. (2011). "¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile? Evidencia desde un estudio de caso". *Política y Gobierno*, 18(1), 109-154.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press.

Ramos, C., & Scrollini, F. (2013). "Los nuevos acuerdos entre políticos y servidores públicos en la alta dirección pública en Chile y Uruguay". *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 22(1), 11-36.

Rogers, R., & Gúzman, N. (2015). "El directivo público hoy. Contexto, roles y desafíos (Núm. 3)".

Servicio Civil. (2015). "Reporte Estadístico Bimestral Alta Dirección Pública: mayo -junio".

Siavelis, P. M. (2009). "Enclaves de la transición y democracia chilena". *Revista de Ciencia Política* (Santiago), 29(1), 3-22.

DOI:10.4067/S0718-090X2009000100001

Waissblut, M., & Inostroza, J. (2006). "Reforma del Servicio Civil chileno". Santiago, Chile. Ver en: [http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files\\_mf/1291208901Paper-Brasilia\\_Nov2006\\_FINAL\\_enero2007.pdf](http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/1291208901Paper-Brasilia_Nov2006_FINAL_enero2007.pdf)





# SERVICIO CIVIL



[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)



@ADP\_Chile  
@directoreschile

