



## DOCUMENTO DE TRABAJO N°1

DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN  
PARA DISEÑO PROYECTO SISTEMA DE FORMACIÓN  
PARA EL LIDERAZGO PÚBLICO EN EL ESTADO.

REFLEXIONES, APRENDIZAJES E IDEAS SUGERIDAS.

9 de Noviembre de 2015

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



@ADP\_Chile - @empleospublicos - @directoreschile



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del **Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado (SLP)** nace como un proyecto de mediano y largo plazo, tendiente a establecer un espacio institucional de formación transversal para directivos públicos en distintos niveles y segmentos de cargo, buscando avanzar en la formación de capacidades estratégicas y liderazgos públicos.

Los estudios del OCDE, Banco Mundial, Ranking del BID, sumado a las cartas iberoamericanas (Función Pública), nuestras evidencias y trabajos en materia formativa, nos llevan como Servicio Civil plantearnos la necesidad de *establecer un espacio institucional de formación transversal para directivos públicos en distintos niveles y segmentos de cargo, buscando avanzar en la formación de capacidades estratégicas y liderazgos públicos.*

El presente documento de trabajo busca rescatar, relevar e identificar evidencias, prácticas y experiencias en materia de formación directivo. Asimismo, se busca realizar un análisis de la formación desde distintos puntos de vista, a fin de tener una mirada de conjunto para prospectar el diseño e implementación del proyecto SLP. Para ello, se analiza el estado del arte de la formación directiva pública desde: a) el proceso de modernización del Estado chileno; b) el comportamiento del empleo público en Chile; c) el perfil, contexto y rol del directivo; d) las experiencias nacionales e internacionales y redes de cooperación internacional en la materia; e) Desde la oferta académica universitaria con foco en gestión directiva pública, y; e) las experiencias nacionales e institucionales.

Asimismo, se entregan algunas conclusiones pre-eliminarias que busca abrir la discusión, como asimismo, un mapa de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que pueda presentar un proyecto como el SLP ante la institucionalidad del Servicio Civil.

Finalmente, se sugieren ideas, conceptos y acciones inmediatas que debe considerar el diseño del proyecto, que se espera presentar la última semana de diciembre 2015.

## ANTECEDENTES DE CONTEXTO

El Estado se ve desafiado en el interior por la fuerza explosiva del multiculturalismo y desde el exterior por la presión problemática de la globalización. Esto nos lleva a que las fuentes de solidaridad social pierden poder día a día, ya que el Estado es incapaz de integrar democráticamente a la población, porque se ve impotente ante las nuevas dinámicas de la economía de mercado, y por otro, es prepotente en la representación y en el cuidado del bien público de los ciudadanos.

Lo anterior implica un proceso de deliberación y representación ciudadana al interior del sistema administrativo político, pero para que los ciudadanos puedan ejercer influencias sobre las decisiones políticas se necesitan de partidos políticos que se orienten primordialmente a representar las opiniones y voluntades que la Nación exige.

A partir del cambio de siglo, estamos asistiendo a una revalorización del rol del Estado en el camino hacia el desarrollo sustentable de los países, en un contexto de *governance* cada vez más complejo y globalizado (CEPAL, BM).

En ese contexto es que se vienen registrando en muchos países de la OCDE, una serie de reformas administrativas inspiradas en un paradigma neweberiano que, si bien conserva la lógica de la gestión basada en el desempeño (que vino de la mano del *new public management*), busca corregir algunas de las externalidades negativas que vinieron de la mano del mismo (Pollit & Bouckaert, 2011).

Entre esas externalidades se destaca el debilitamiento de una ética de la función pública, como producto de años de *cutback management* y progresivas flexibilizaciones del sistema de RRHH (Raadschelders, Toonen & Van der Meer, 2007), así como una excesiva fragmentación de los sectores públicos, consecuencia de los procesos de agencificación y *contracting out* (Laegreid & Christensen, 2007)

Los esfuerzos por constituir y formar a los directivos desde un Instituto, apunta precisamente en la dirección de preservar una sólida cultura de servicio público y brindar al gobierno un apoyo decisivo para dotar a sus políticas de consistencia y coherencia en el diseño e implementación de las mismas.

## ESTADO SITUACIÓN

### EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO CHILENO Y LA FORMACIÓN DIRECTIVA.

Prospectar la construcción del proyecto SLP, implica rescatar los paradigmas de gestión pública imperantes y que han alimentado el proceso de modernización del Estado desde los años 90 a la fecha, afectando la teoría y la acción programática gubernamental, la conceptualización y comprensión de la formación directiva pública.

#### El dilema de la modernización del Estado.

La administración pública chilena, al igual que en toda Latinoamérica, vive momentos de relativa crisis. Modernizar la gestión pública se ha convertido gradualmente en la preocupación central de los países latinoamericanos, esto porque han enfrentado en las últimas décadas una crisis de doble dimensión, fiscal y de legitimidad que los ha obligado a la transformación de sus aparatos públicos mediante cambios de orientación de sus actividades administrativas. Lo anterior ha desembocado en un crecimiento y en un aumento de la complejidad de todas las actividades públicas, provocando una sobrecarga en la utilización de los recursos financieros y humanos, los cuales no pueden ser gestionados con los instrumentos tradicionales de la jerarquía administrativa (Crozier en Bresser, 1996).

De lo anterior se deduce que el Estado como aparato de decisión colectiva y de satisfacción de necesidades públicas, ha resultado ser incapaz de ajustarse a las nuevas demandas, ideas, valores, prácticas y técnicas que le permiten resolver sus problemas. De allí la necesidad de la nueva gestión pública o modelo postburocrático de gestión, conceptos que son utilizados como términos genéricos para designar a un conjunto de esfuerzos de cambio e innovación. La modernización administrativa se ha convertido, sin lugar a dudas, en la tendencia internacional más importante en el panorama actual de la administración pública. Es posible pensar que la nueva gestión pública es, hoy por hoy, algo tan omnipresente dentro del sector público que difícilmente deja espacio para cualquier otro programa de reforma alternativo.

Dentro del conjunto de problemas que aquejan al Estado, como es su crecimiento desmesurado, los bajos niveles salariales, progresivos índices de corrupción, ineficiencia generalizada y sistemas organizativos obsoletos; uno en particular se refiere a la pobre valoración social de la misma. Si en la primera mitad del presente siglo ser empleado público era señal de estatus y poder, hoy es sinónimo de ineficiencia, irresponsabilidad y lentitud. "Esta pobre valoración no sólo se dirige desde el entorno hacia la administración, sino que se reproduce en su interior. La relativa resignación a desempeñar una función poco estimada percibida en el grueso de los empleados públicos, se refleja en una cultura organizacional en la que los valores como la eficiencia, la honestidad, el servicio o el cumplimiento no tienen importancia" (Cortázar, 1998).

Todo lo anterior dificulta el reclutamiento y selección de profesionales y directivos, y por ende, la posibilidad de inyectar una mirada nueva y flexible a la formalista estructura estatal, esto porque las expectativas económicas y de excelencia profesional que ellos buscan se ven frustradas. Lo anterior se explica en el hecho de que el sector público, al ser menos competitivo que el sector privado, ofrece mayor estabilidad, pero esta estabilidad hace aparecer al sector público como menos sensible e interesado en la eficiencia y esfuerzo de sus miembros, ya que la eficiencia y esfuerzo profesional se distorsiona por la presencia de factores políticos en los cargos de confianza

y de mayor jerarquía. Esto se explica, porque el Estado tradicionalmente funcionó orientado hacia los procesos, bajo la mirada restringida e inflexible del formalismo legal. Con el paso de los años su orientación estratégica varió de la estandarización de procesos al cumplimiento de objetivos políticos, introduciendo de esta manera la idea de que la eficacia y eficiencia organizacional se mida políticamente, y no racionalmente como supone la mirada profesional (Offe. 1988).

Agregase a esta situación, la rutina y monotonía que caracterizan a este sector, lo que conduce a que este espacio sea percibido como un lugar que ofrece menos oportunidades de desarrollo profesional que el sector privado. La rutina y el estancamiento que ofrece el sector público, lo hacen constituirse como un sector de mayor seguridad y protección ante posibles fallas, perpetuando la incompetencia en sus servicios y alejando toda posibilidad de competitividad interna.

#### Paradigmas que inspiran o han inspirado la modernización y Gestión del Directivo en el Estado.

| Enfoque   | Weberiano  | Nueva Gestión Pública  | Post NeoWeberiano – Teoría del Valor Público (Moore, 1995)  |
|---|--|--|---|
| <b>Rol del Estado</b>                           | Estado Burocrático   | Estado Liberal de menor tamaño   | Estado fortalecido, Crear valor público   |
| <b>Finalidad de la Gestión Pública</b>          | Eficiencia y efectividad (logro de objetivos).   | -Eficacia (logro de resultados), Eficiencia y Economía.<br>-Calidad (Satisfacción del cliente).  | -Eficacia y Legitimidad.<br>-Adaptación flexible al entorno, con uso de la tecnología.<br>-Calidad en Políticas Públicas.   |
| <b>Concepción del Alto Directivo Público</b>    | -Ética Pública de los Funcionarios.<br>-Autoridad racional-legal, técnica y meritocrática, que asegure las funciones del Estado. | -Enfoque Gerencialista, Delegación y Descentralización.<br>-Ethos y mejores prácticas gerenciales del Sector Privado.<br>-Gerente profesional y proactivo. | -Enfoque de creación de valor público.<br>-Ethos del Sector Público.<br>-Debe gerenciar con eficacia, interlocutar con los representantes de la ciudadanía y actuar con ética pública.<br>-Conciencia Política. |
| <b>Para qué Desarrollar Directivos</b>          | -Asegurar funcionamiento eficiente del estado.   | -Cumplir estándares de desempeño;<br>-Mejorar resultados.  | -Crear mayor valor público (eficacia y legitimidad) con ética pública.<br>-Ayudan a proveer un sentido de gobierno.<br><br>-Apoyan las funciones de coordinación.   |
| <b>Qué desarrollar en los altos directivos.</b> | -Competencias Técnicas.  | -Competencias técnicas y gerenciales.  | -Competencias técnicas, gerenciales, políticas y comunicacionales.  |

Proceso de modernización del Estado Chileno: una mirada panorámica.

A continuación, se destacan algunos puntos, hitos y avances del *proceso de modernización del Estado chileno*, en virtud de los ciclos presidenciales:

| Período          | Énfasis   | Hitos y Acciones   |
|------------------|---|--|
| 1990-1994        | Gobernabilidad democrática  | Diseño e implementación de programas sociales; participación y promoción de derechos ciudadanos  |
| 1994-2000        | Avanzar hacia una mayor institucionalización e incorporación de prácticas formales de medición y evaluación de resultados.<br>Primeras propuestas por implementar un sistema de control de gestión y alinear la gestión de los servicios.<br>Se estructura agenda y se explicitaron temas como la eficiencia, la probidad, la transparencia, la satisfacción del usuario. | Creación <b>Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública</b> , cuyo principal cometido era impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado.<br><b>Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública 1997-2000</b> , tomando como principales características aspectos de gestión estratégica y control de gestión, agilización de procedimientos, incorporación de tecnologías de información y orientación al usuario.<br><b>PMG y CDC.</b> |
| 2000-2006        | Profesionalización del Estado<br>Fortalecimiento de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas (Como consecuencia de casos de corrupción)   | <b>Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME). Implementación Sistemas de Acreditación de Programas Formativos Directivos Públicos (2001)</b><br><b>Ley de Nuevo trato: Creación del CADP y DNSC (2003)</b><br>Creación del <b>CAIGG</b><br>Ley Chile Compra   |
| 2006-2010        | Profundizar transparencia y ley acceso a la información. Perspectiva ciudadana en los proceso de modernización.   | Ley Probidad Administrativa<br><b>Ley sobre la Transparencia de la Gestión Pública y de Acceso a la Información</b> de la Administración del Estado.<br><b>Creación Consejo para la Transparencia. (2009)</b><br>Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales de segunda generación.  |
| 2010-2014        | Fuerte énfasis en la gestión gerencial y eficiencia en el uso de recurso recursos.  | <b>Programa Chile Gestiona. Chile Atiende.</b><br>Programa Delivery Unit   |
| 2014 a la fecha. | Énfasis en el empleo público y fortalecimiento de la función pública y de la institucionalidad  | <b>Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales de segunda generación.</b><br><b>Ley Lobby y Transparencia.</b><br><b>Códigos de ética.</b>   |

Reflexiones, aprendizajes e ideas:

Al mirar, el siguiente cuadro, podemos señalar lo siguiente:

- **Los paradigmas y/o enfoques de gestión pública, establecen un trazado orientador tanto en el perfil del directivo como en la construcción de programas y mallas curriculares formativas. El proyecto SLP, debe conocer su posición teórica al respecto, para fundamentar sus planes, programas y actividades. Si bien, hoy el paradigma imperante es el post NGP, hay que entender que más allá de la búsqueda de eficiencia y calidad y tienen que ver con elementos políticos (governabilidad), éticos (bien común), culturales (identidades) y económicos sociales (equidad) (Araya y Cerpa, 2009) y de entender la administración pública como un importante factor de gobernabilidad, al asegurar a través de su actuar la noción de Buen Gobierno<sup>1</sup>.**
- **La importancia de los programas de acreditación para la formación directiva liderada por el PRYME, se constituye en la antesala de lo que será el Sistema de ADP, ya que exigió un ejercicio de construir perfiles directivos, tendientes a mejorar la oferta académica por parte de Universidades.**
- **La construcción de un andamiaje estatal a través del tiempo (hitos y proceso de reforma del estado), que permite allanar un tiempo político oportuno para la instalación del SLP.**
- **La implementación Programa Chile Probidad y Ley de Compras Públicas, implicaron una expresión de capacitación de alta cobertura en el Estado, uso de plataformas tecnológicas (e-learning), metodologías educativas innovadoras y capacitación por escalafones. Del programa Chile Probidad, nace el Manual de Inducción para ADP, que hoy se les entrega a Directivos Públicos de I y II nivel adscrito al Sistema de ADP.**

---

<sup>1</sup> Entendido como Capacidades efectivas de desarrollar definiciones y aplicaciones de políticas que impulsen procesos articulados de desarrollo en territorios y comunidades, haciendo un uso efectivo del conjunto de instrumentos y recursos públicos, todo lo cual contribuya a gestar mayor legitimidad política y adhesión ciudadana. (Julio Ruiz: 2004).

## CONTEXTO INSTITUCIONAL Y ENTORNO DEL DIRECTIVO

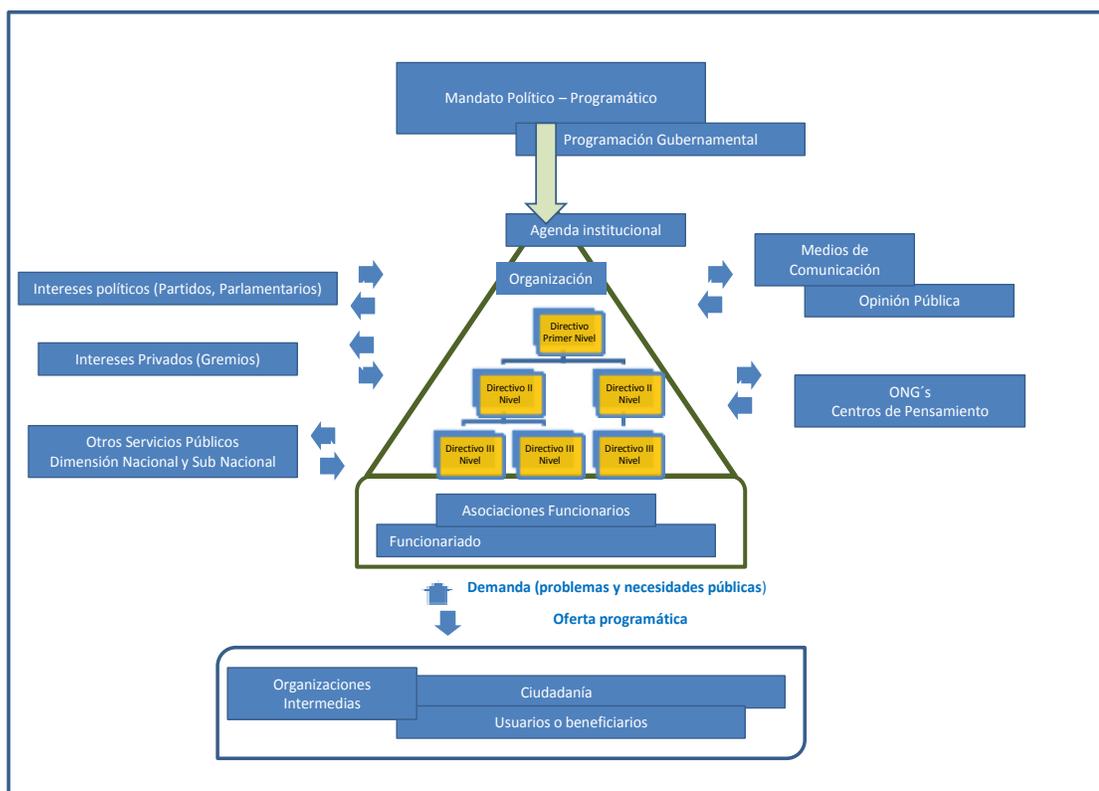
Los directivos públicos deben enfrentar sistemas complejos y multifacéticos en su tarea dentro de las instituciones públicas. Más aún, muchos de los desafíos frecuentes de la gestión directiva no pueden ser abordados sólo apelando a herramientas y conocimiento técnico o a profesionales específicos, ni tampoco, extrapolando enfoques propios de la gerencia privada<sup>2</sup>, toda vez que el entorno organizacional, los productos y resultados a proveer, así como los incentivos y la cultura organizacional dentro de una institución pública, son de suyo diferentes. (Waissbluth , 2008).

Rogers y Guzman (2014) al respecto señalan *“De esta manera el directivo debe desenvolverse en una arena donde cohabitan e interactúan muchos grupos de interés (formales e informales, más organizados o menos). En ella, si bien de modo general, se identifican tanto dentro como fuera de la organización los actores o grupos de interés que conforman el entorno o arena que enfrenta el directivo. Dichos grupos de interés, pueden ser vistos como una amenaza o como una oportunidad, según la estrategia, las competencias y los estilos de cada directivo público al momento de liderar la organización”*. Entre los grupos de interés y elementos político-programático, encontramos:

- *Agenda Gubernamental*
- *Centro de Gobierno*
- *Agenda Institucional*
- *Opinión Pública (medios de Comunicación)*
- *Centros de pensamiento*
- *Asociaciones de funcionarios / Colegios profesionales*
- *Ciudadanía*
- *Organizaciones ciudadanas*
- *Partidos Políticos*
- *Parlamentarios*
- *Demandas territoriales, provinciales y regionales.*

---

<sup>2</sup> Esta afirmación no intenta menospreciar el aporte a la gestión pública de múltiples técnicas y sistemas desarrollados inicialmente para satisfacer necesidades propias de la administración de empresas.



Elaboración Roger y Guzman, 2014

En este diagrama por razones de síntesis no se identifican los vínculos entre cada actor, por lo que enfatiza sólo aquellos que cada grupo de interés manifiesta con la organización, y derivación con los directivos.

Asimismo, tal como lo señala el último estudio CDO 2014 (que pone énfasis en el ADP pero buscando extrapolar esta situación a directivos de III y IV nivel), podemos entender que el directivo desde una mirada organizacional, enfrenta: una **Estrategia**, la cual establece los criterios para elegir entre diversas formas organizacionales, dictando cómo se llevarán a cabo las actividades al interior de la organización y la dirección y objetivo a futuro que se espera la organización alcance. La **Estructura** determina el emplazamiento del poder y autoridad en la organización, desde los que se definen los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones de la organización. Al respecto, los **Procesos** son transversales a la estructura de la organización, determinando su funcionamiento. Los procesos verticales ubican recursos escasos al interior de la organización, en tanto los procesos horizontales permiten el flujo de trabajo (work flow). Las **Recompensas** buscan el alineamiento de los objetivos del empleado con los objetivos organizacionales. Estas recompensas, pueden ser tanto monetarias como no monetarias (asociadas a reconocimiento), y deben ser congruentes con la estructura y procesos para influir en la dirección estratégica deseada. Las políticas asociadas a **Personas** buscan producir el talento requerido por la estrategia y estructura de la organización, generando las destrezas y actitudes en los integrantes de la organización para implementar la dirección deseada. El **Ethos Público** dice relación con la consideración de variables culturales, históricas, legales, sociales, entre otras, que determinan una forma particular de funcionamiento en relación a la Alta Dirección Pública y el Estado. Por último, tal como se ve en el esquema se considera el elemento **Político/ Institucional**

*(desarrollado también por Rogers y Guzmán), el cual busca reconocer en el Desarrollo del ADP los elementos de carácter político en los que se verá probablemente involucrado, cómo gestionarlos para poder llevar a cabo los objetivos encomendados.*

Reflexiones, aprendizajes e ideas:

- En síntesis, se señala que el conjunto de directrices programáticas y actores, influyen en el perfil, rol y desafíos del directivo. El conocer estos elementos y caracterizarlo, es un ejercicio fundamental que permite aumentar los grados de pertinencia y oportunidad en los modelos y programas de formación directiva pública.
- Además, hay un mapa de entorno programático y de stakeholders, que el proyecto SLP debe considerar, y constituirse en un actor más dentro de la dinámica “habilitante y de entorno” del directivo. En otras palabras, entender que el posicionamiento del proyecto SLP es fundamental en dichos actores y/o stakeholders, si queremos avanzar hacia la constitución de un referente en estas materias para directivos y servicios públicos.
- Finalmente, la importancia de relevar el *Ethos Público* es un elemento que debemos profundizar con mayor análisis en el desarrollo de un Instituto, por cuanto, permitirá decodificar las prácticas, sentidos y disposiciones identitarias que buscará instalar el Instituto tanto en el directivo como en su entorno. La construcción de un relato, de una narrativa de la gestión directiva pública, es clave para diferenciarse en el actual contexto de alta demanda y dispersión existente. El caso de Singapur y Corea, es relevante mirarlo, por cuanto establece un “relato” en esa línea y re-mira la práctica de “lo público” y los sentidos en torno a “lo público” desde ahí.

## **POLÍTICA INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL (2014-2018) Y LEY ADP.**

Desde su creación (2003), el Servicio Civil ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de Gestión Estratégica de Personas.

La calidad y el buen desempeño de las personas que trabajan en el sector público son fundamentales para cumplir con éxito los objetivos estratégicos de toda organización y, por ende, del Estado en su conjunto, sirviendo con mayor calidad y eficiencia a la ciudadanía.

En este contexto, el Servicio Civil definió para su período 2014-2018 su misión institucional, cual es *"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"*.

Principales roles del Servicio Civil:

- Ejercer funciones orientadoras, de coordinación y seguimiento en la Gestión de Personas en el Estado.
- Implementar y administrar el Sistema de Alta Dirección Pública.
- Asesorar a autoridades de Gobierno y jefes de servicio en ámbitos de su competencia.
- Promover reformas en gestión de personas para mejorar la función pública.
- Promover buenas prácticas laborales en los servicios públicos.
- Administrar y desarrollar incentivos para impulsar la excelencia en la gestión.
- Monitorear el cumplimiento de instrucciones emanadas del Presidente/a de la República en ámbitos de la Gestión de Personas y del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios.
- Contribuir al mejoramiento de la educación pública a través de la selección de directivos comunales de educación y de directores de escuelas y liceos municipales.

Asimismo, define cinco Objetivos Estratégicos:

1. *Contribuir al proceso de modernización del Estado, a través de la gestión de personas y la profesionalización de la dirección pública.*
2. *Contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público, a través del desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas en la Administración Civil del Estado.*
3. *Fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, dotando al Estado de un cuerpo de directivos idóneos y competentes, implementando estrategias para su desarrollo, que les permita mejorar la gestión pública, a nivel central, regional y municipal.*
4. *Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios, a través del establecimiento de una agenda de trabajo en materias relacionadas al empleo público.*
5. *Ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, implementando políticas y prácticas innovadoras y de vanguardia para el sector público.*

Hoy el Servicio Civil, enfrenta una de sus mayores transformaciones desde su creación. El proyecto de ley que se discute en el parlamento, busca mayores niveles de legitimidad ante el sistema

político, disminuir discrecionalidad y altas tasas de rotación de los directivos y, consolidar el proceso de profesionalización de la gestión directiva pública en el país. Los escenarios de un avance en el perfeccionamiento legal del Sistema ADP, abrirá la puerta a:

a) Seguir profesionalizando más cargos directivos: Gobierno Central y cargos de gobiernos regionales y locales. En consecuencia, se prospecta un escenario de expansión del Sistema a niveles nacional y subnacionales (Gobiernos Regionales y Municipios). Ante esto último, fue el impacto que generó la Ley de equidad de Educación (2012) y su expresión a nivel del territorio local.

b) Fortalecer la confianza ciudadana y de los actores en torno al Servicio Civil sobre su tarea diaria. El proyecto de ley favorece la probidad, la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad frente a la ciudadanía. (Eliminación de PyT y, Fortalecimiento Gobierno Corporativo →CADP)

c) Capitalizar aprendizajes y lecciones, relevando una mirada sistémica e integral de la Alta Dirección Pública. La mirada en el ciclo de vida (inducción, desarrollo y formación de ADP) y los ajustes a la gestión del desempeño directivo (Convenios de desempeño) son expresión de ello. El trabajo de análisis de experiencias internacionales en la materia (Estudio Banco Mundial 2014) ayudarán en sentido.

d) Generar expresiones de un modelo de carrera en la ADP. La posibilidad de incorporación de funcionarios de plantas en el sistema, puede generar diálogos en directivos de I y II nivel con directivos de III y IV nivel, avanzando en mayores niveles de estabilidad y entendimiento del funcionamiento estructural y cultural del sistema público

#### Reflexiones, aprendizajes e ideas:

- **El proyecto de ley establecerá un estadio de evolución distinto para el Servicio Civil y un marco de desarrollo institucional de segunda generación. Al avanzar en: mayores niveles de estabilidad del ADP; credibilidad en un sistema por parte del sistema político; y, mejores incentivos y condiciones para los directivos. Este escenario próximo (6 meses más) es una clara oportunidad para constituir nuevos estándares y exigencias vinculadas al desarrollo y la formación directiva. El proyecto SLP, es una clara señal para el conjunto de los stakeholders y particularmente, para el sistema político –entre otros-, en pro de reforzar el avance de mayor legitimidad que dará y exigirá el nuevo marco normativo.**
- **Los objetivos estratégicos, orientan y animan al desarrollo de espacios importantes de integración y donde el empleo público, la modernización del Estado, la dirección pública y las buenas prácticas laborales son estratégicos hoy en el Servicio Civil. En ese contexto, el SLP, puede constituirse en un espacio e instancia para: a) avanzar en la institucionalización de la formación directiva que el proceso de modernización del Estado reclama desde el año 2000; b) Desarrollar y diseñar un espacio conversacional transformador y de referencia para la administración pública en materia de formación, constituyéndose en un espacio innovador y de vanguardia para el sector público; c)**

**profundizar las estrategias del desarrollo directivo, que les permita mejorar la gestión pública, a nivel central, regional y municipal.**

- **Finalmente, al poner el foco en I, II, III y IV niveles jerárquicos, el Instituto se puede constituir en un espacio de integración estratégica importante y necesaria para el logro de nuestra misión institucional.**

## EL EMPLEO PÚBLICO CHILENO.

A continuación, se presenta un estado del arte del empleo público en Chile, relevando algunas características. Esta mirada es importante, por cuanto permitirá establecer algunos puntos relevantes para la toma de decisión en lo que será el proyecto SLP. A continuación, se presentan algunas características a nivel general, funcionamiento del empleo público y finalmente, se presenta un análisis al respecto.

### Algunas características generales

- Hoy El Gobierno Central cuenta con 220.734 funcionarios, de los cuales 203.151 corresponden a la Administración Central del Estado. Esta cifra excluye a profesores, empleados municipales, FFAA y carabineros. Casi un 50% del total corresponde a funcionarios del sector salud.
- La fuerza de trabajo total supera los 8 millones de personas y el Gobierno Central representa un 2,75%. La medición de la OECD –que incluye un espectro más amplio de trabajadores- lo sitúa en el 10%, por debajo del promedio OECD de 15%.
- El gasto total del Gobierno Central, alcanza a un 21,3% del PIB, bajo el 46% promedio de la OECD. El PIB es de US\$277.200 millones.
- Los costos salariales ascienden al 19,7% de los gastos totales, aproximadamente, y representan casi un 4,3% del PIB. Por debajo del promedio OECD de 11,3%.

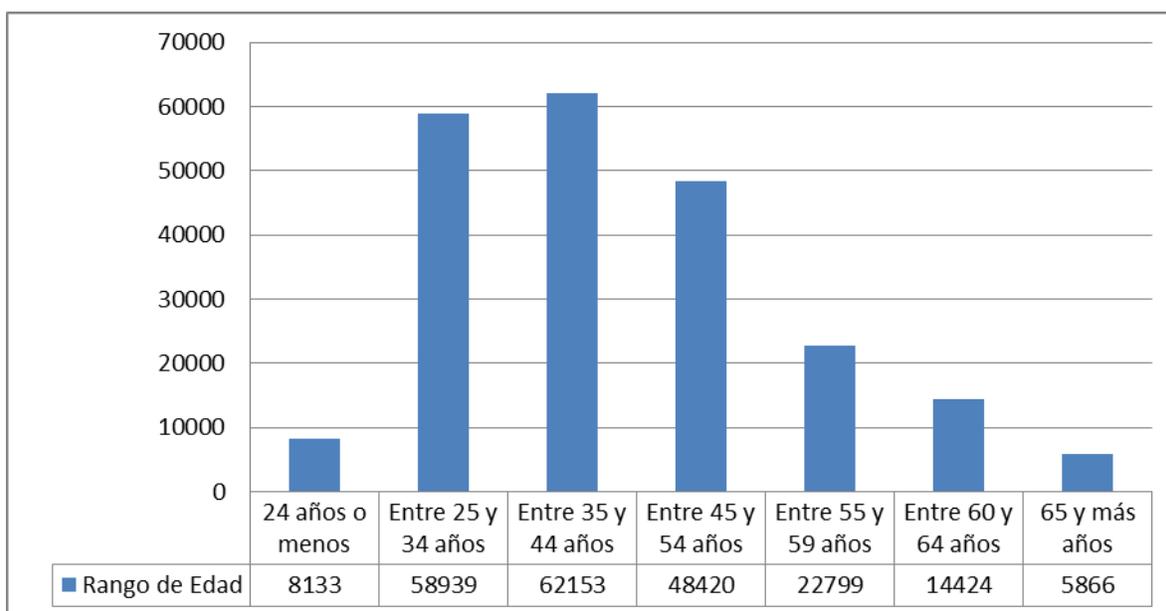
### Características dotación personal:

#### *Dotación personal por dependencia.<sup>3</sup>*

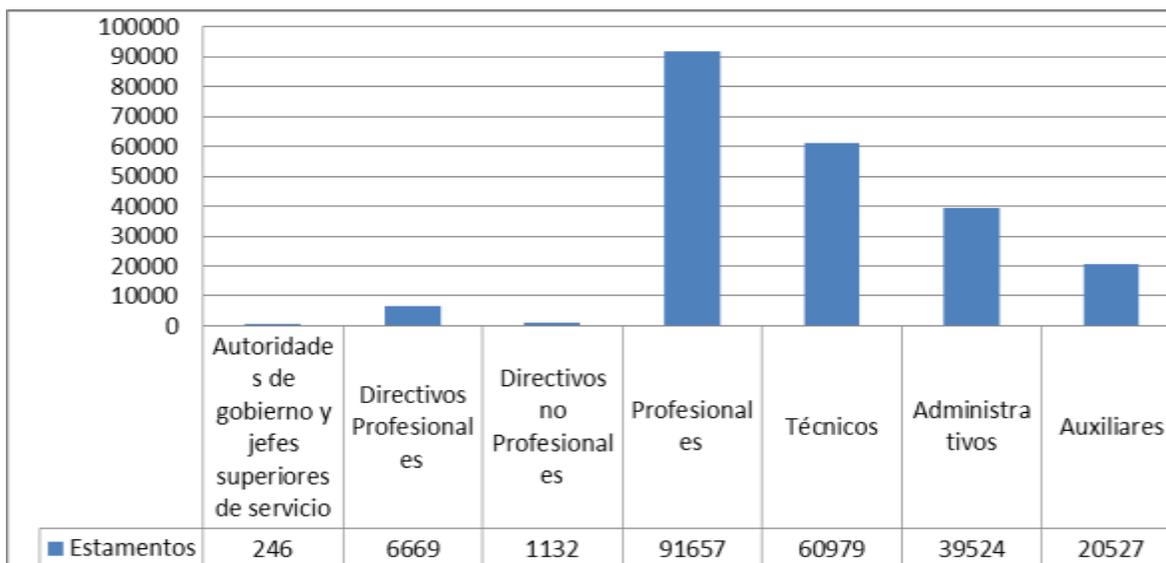
| DEPENDENCIA            | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013           |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------|
| ADMINISTRACIÓN CENTRAL | 158.226 | 163.684 | 172.038 | 181.059 | 186.757 | 190.459 | 197.628 | <b>203.151</b> |
| CONTRALORIA            | 1.490   | 1.520   | 1.654   | 1.755   | 1.751   | 1.858   | 1.891   | 2.000          |
| PODER JUDICIAL         | 7.952   | 8.676   | 8.932   | 9.198   | 9.983   | 10.469  | 10.528  | 10.871         |
| CONGRESO               | 806     | 824     | 845     | 920     | 940     | 947     | 961     | 975            |
| MINISTERIO PUBLICO     | 3.543   | 3.570   | 3.675   | 3.729   | 3.728   | 3.713   | 3.747   | 3.737          |
| TOTAL GOBIERNO CENTRAL | 172.017 | 178.274 | 187.144 | 196.653 | 203.159 | 207.446 | 214.755 | <b>220.734</b> |

<sup>3</sup> La Administración Central del Estado: 203.151 funcionarios. Compuesto por 21 ministerios y la Presidencia; 32 Subsecretarías; 253 organismos públicos; De 135 servicios públicos 113 son parte del SADP.

*Personal civil de administración central distribuido según rango de edad:*

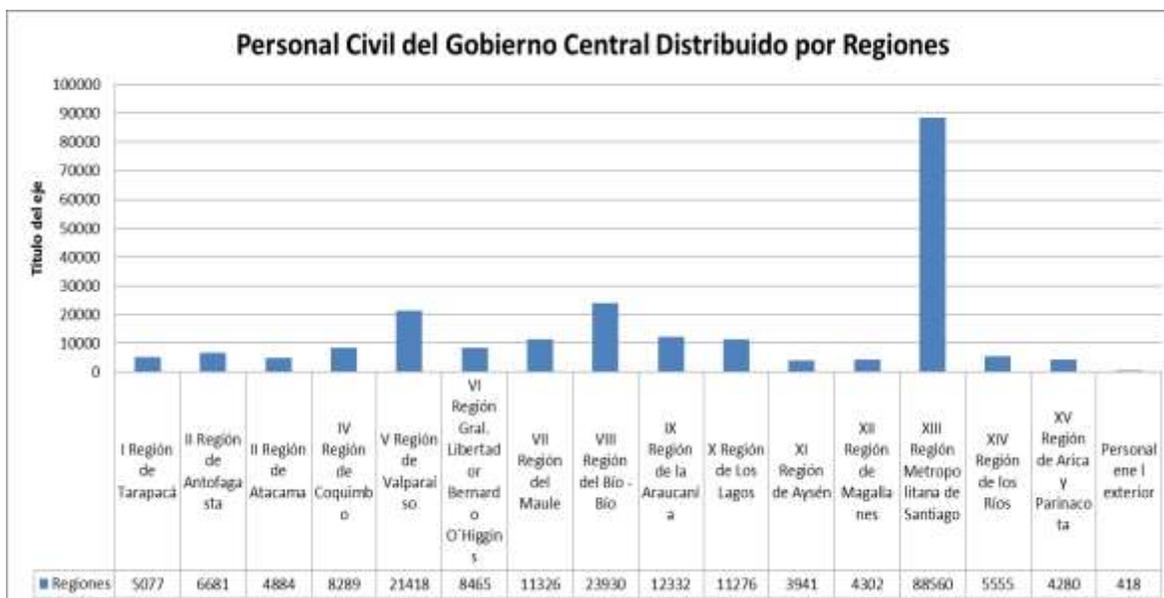


*Personal Civil de administración central según estamento:*



Destaca que un 50% de la dotación de la administración central del Estado, son profesionales.

Personal Civil de administración central distribuido por regiones:



Destaca que Santiago concentra casi un 50% de funcionarios.

### Funcionamiento del empleo público

*Formas de contratación en el Estado: un modelo de empleo público híbrido*

| Formas de Contratación             | Cargos   |
|------------------------------------|--|
| <b>Cargos de libre designación</b> | Ministros, subsecretarios, jefes de servicios que no forman parte del SADP.                                    |
| <b>Alta Dirección Pública</b>      | Cargos directivos de primer y segundo nivel de servicios públicos que integran SADP.                           |
| <b>Planta</b>                      | Funcionarios permanentes.  |
| <b>Contrata</b>                    | Personal bajo contrato anual renovables.   |
| <b>Código del Trabajo</b>          | Casos específicos.   |
| <b>Honorarios</b>                  | Se les paga por servicios, por lo que no forman parte de masa salarial. / 35.000 personas a diciembre de 2013. |

*Ingreso:* En cuanto a la Alta Dirección Pública –que corresponde al primer y segundo nivel jerárquico - es por concurso público y abierto. Los cargos de tercer nivel deben ser de planta y las instituciones primero deben ocuparlos con personal de planta. Si no hay un candidato idóneo en la planta se autoriza participación de personal a contrata. Si tampoco hay candidatos idóneos, se llama a concurso público. En cuanto a los niveles IV y siguientes, mayoritariamente se ingresa a la

administración del central del Estado, bajo la modalidad de contrata (y honorario que pasa a contrata) y/o concurso. Cargos de planta deben proveerse por concurso pero no existe un sistema común a todos los servicios para reclutamiento de contrata. Sin embargo, se insta a usar procesos competitivos y basados en mérito como buena práctica.

*Condiciones de trabajo:* El promedio de horas de trabajo es de 2.048 al año, el más alto de la OECD, cuyo promedio es de 1.745 horas. Deriva de una semana laboral de 44 horas, la más larga de la OECD. El ausentismo alcanza a los 20,4 días por persona, por sobre promedio OECD.

*Capacitación:* Algunos servicios han desarrollado programas de inducción, pero no existe una capacitación estándar para quienes ingresan al servicio público. Para ADP se efectúa proceso de inducción diferenciado para primer y segundo nivel. Hoy existe un diagnóstico unánime acerca del amplio desarrollo de la concursabilidad, como logro del sistema, lo que se contrapone con las escasas herramientas para la gestión del desarrollo, la formación y el rendimiento de los directivos seleccionados (Iacoviello, 2010). El proyecto de ley, va en la línea de perfeccionar aquello.

*Ascensos:* En la planta los ascensos se basan en desempeño y antigüedad. Asimismo, existen concursos de promoción para grados técnicos y profesionales. No hay políticas de promoción especial para grupos sub representados. Funcionarios a contrata no reciben ascensos formales, para producir ascenso en las contrata se le ofrece un nuevo contrato al vencimiento del contrato existente. Es discrecional el número de grados que se puede ascender o descender entre un contrato y otro.

*Movilidad y retención:* Resulta prácticamente imposible trasladar personal de un servicio del Estado a otro. En el sector público chileno, la movilidad se da sólo al interior de cada institución, debido a que cada una de ellas cuenta con ley que fija sus plantas. Sólo esto es posible, a través de la figura de «comisión de servicios» y/o «permiso sin goce de sueldo». Para personas a contrata, las transferencias *per se* son imposibles. El contrato en un organismo debe finalizar antes de suscribir un contrato con otro. No obstante, la movilidad horizontal en diferentes años calendario es posible: implica suscribir un nuevo contrato con un organismo diferente. Asimismo, el porcentaje de funcionarios que cesa en funciones oscila en torno al 6% anual. El promedio de las contrata es de 10 años, a *contrario sensu*, el ciclo de vida de los ADP es de 2, 3 años promedio.

*Relaciones Laborales:* Son un punto clave para la comprensión del empleo público. Las asociaciones de funcionarios, tienen una alta tasa de sindicalización en los diversos servicios públicos y están agrupados en instancias de coordinación que les permite en la práctica realizar negociación colectiva anual, a nivel central, y por rama de actividad, con aumentos de sueldo generales. Hoy, se cuenta con agendas de trabajo tendientes a mejorar la calidad del empleo y la participación de asociaciones en los procesos de fortalecimiento de la gestión de personas y ciclo de vida del funcionario público (Instructivo Presidencial; Mesa Sector Público liderada por la CUT; Acuerdo gobierno – ANEF).

Reflexiones, aprendizajes e ideas:

En este punto, podemos llegar a la conclusión, que la formación en el sector público se plantea en el siguiente contexto:

- Un empleo público chileno híbrido y mixto que genera tensiones entre modelo de carrera funcionaria y de empleo (coexistencia planta y contrata). Esto abre un debate en un mediano y largo plazo sobre el tipo de empleo público, requiriendo “ el concurso de diferentes grupos de interés para combinar las virtudes de un sistema basado en carrera –que permite la continuidad de las políticas públicas y el adecuado desarrollo funcionario- con la flexibilidad de un sistema basado en puestos de trabajo –que facilita la toma de decisiones de la autoridad.”(OCDE) Ciertamente, el tipo de empleo público y sus condiciones, afectan el tipo de formación que se busca posicionar y ofertar.
- Según la OCDE se requiere elevar calidad de resultados y estándares éticos: «una población en aumento, más informada, empoderada y exigente, que demanda una función pública con mayores grados de efectividad, eficiencia, transparencia, accountability y probidad.» Ley de transparencia (2005); regulación del lobby(2014); normas sobre probidad de la función pública; ley de compras públicas (2003); ADP (2003); entre otras. La formación directiva debe responder a estos estándares éticos y son materias insoslayables. El cuerpo valórico del Sistema, debe ser la carta de navegación que oriente la forma de hacer, proyectar y pensar la formación directiva pública.
- Hay un aumento de la profesionalización del Estado (50%), que exige mayores demandas y claridades en materia de formación por parte de los Servicios Públicos. Una alta concentración de funcionarios, en tramos que van desde los 35 a 55 años. Funcionarios que sumado a la alta profesionalización existente, son potenciales directivos que demanden las acciones del SLP. En otras palabras, hay una potencial demanda interna en el Estado.
- Si bien los niveles de ciclo de vida laboral son altos plantas (indefinido), contrata (10 años). La plana directiva, la rotación es alta (ADP 2, 3 años), influenciados por los cambios programáticos gubernamentales y los ciclos electorales. En ese sentido, no contamos con estadística detallada sobre la retención y duración en cargo por parte de III (sólo a nivel de concursos llamados) y IV niveles jerárquicos, lo que es fundamental capturarla, para diseñar programas formativos para esos niveles.
- Existe un diagnóstico unánime acerca del amplio desarrollo de la concursabilidad (Sistema ADP y Empleos Públicos), como logro del Servicio Civil, lo que se contrapone con las escasas herramientas para la gestión del desarrollo, la formación y el rendimiento de los directivos seleccionados. Incluso hay impedimentos legales, no zanjados, referentes a lo que expresa la ley ADP. Está pendiente el pronunciamiento de la Contraloría ante la posibilidad de financiar actividades de capacitación para los ADP

adscritos al Sistema ADP, a través de la glosa de capacitación indicada en la Ley de Presupuesto. Esta interrogante surge a partir del Artículo Trigésimo Noveno de la Ley N° 19.882. se observa un vacío legal dado que no habría normas que regulen la temática de capacitación para estos funcionarios. Por otra parte, tanto la Constitución (Art. 38) como la Ley de Bases de Administración del Estado (Art. 20) garantizan la capacitación a todo el personal, lo que a nuestro juicio, incluye a los ADP.

- **Habiendo ya ingresado a los Servicios, la formación no es un factor gravitante a la hora de discriminar en pro de ascenso y/o movilidades internas. La concursabilidad y no el ascenso determinan los procesos de movilidad ante cargos directivos de I, II, y III nivel jerárquico. En otras palabras, la formación del directivo la capitaliza el concurso ante los cargos ofertados y no los ascensos determinados por ley (promoción). Así, se releva la importancia que el Sistema de Formación de liderazgos Públicos se vincule con la mayor cantidad de información sobre concursos y perfiles de cargos que gestiona la DNSC y la administración central del Estado para construir una oferta pertinente y coherente con esos procesos.**

## DIRECTIVOS PÚBLICOS: ROL, PERFIL Y UNIVERSO.

### Rol Directivo

El directivo público cumple un conjunto de roles, en función de un entorno determinado, debe conjugar esos roles para avanzar hacia la creación de valor público y de conectar su trabajo con la tarea estratégica de cada servicio.

Esta afirmación se fundamenta en dos teorías. la primera de ellas, la de Losada i Marrodán (1999), quien plantean, las siguientes áreas:

- *Gestión de políticas*: ámbito en el cual debieran expresarse las capacidades para insertarse en el proceso de construcción de la política pública, pero principalmente aquellas competencias dirigidas a la implementación de las políticas y transformación en programas e instrumentos de ejecución.
- *Gestión del entorno*: ámbito en el cual, complementariamente, los directivos deberían poseer un conjunto de competencias políticas dirigidas a conciliar su institución con el entorno e insertarse en las redes institucionales pertinentes a ese fin.
- *Gestión interna*: ámbito en donde se expresan las competencias y capacidades para gestionar internamente su entidad.

La segunda perspectiva, es la de Moore, citado por Longo (2002), expone las propuestas de la Kennedy School of Government, identificando al directivo público como un agente creador de valor público. Esta principalmente en tres grupos de competencias o ámbitos interrelacionados:

- *Gestión estratégica*: a partir de la introducción de los enfoques e instrumentos de la gestión estratégica, busca crear el máximo valor posible.
- *Gestión del ambiente político*: buscando legitimidad y gestionando las relaciones e interactuando con actores que ejercen distintos tipos de influencia sobre la organización.
- *Gestión operacional*: dirigida a la generación de acciones eficientes y eficaces para alcanzar los fines institucionales establecidos.

Los aportes de Moore(2002) y Losada(1999) son muy interesantes revisarlos y generan amplio consenso. Como señala Araya (2012) ambas propuestas *superan la perspectiva concentrada en una lista o conjunto de atributos o rasgos del directivo, para proyectar la función directiva en una perspectiva muy diferente a la tradicional, donde su inserción en los procesos complejos del contexto político y de implementación e incluso de construcción de políticas públicas son fundamentales para la creación de valor.*

En el contexto de inserción ante procesos políticos complejos, de diseño, implementación y ejecución de políticas públicas, los directivos deben tener los siguientes roles (Rogers y Guzman , 2014):

- El directivo público como gestor de la organización
- El directivo como gestor del entorno y de la política

- El directivo como comunicador
- El directivo como líder y negociador
- El directivo como responsable (*Accountability*)
- El directivo como innovador

Ante esto, se suma, que el directivo público se le exige un perfil deseado o esperado para precisar cómo debe ejecutar su accionar directivo y desde qué competencias. Debemos precisar dos elementos aquí: la ética como marco valórico para el directivo y los atributos/competencias del perfil directivo ante los cargos que debe asumir.

#### La ética en el servicio público: una competencia esencial.

Como señala Todres (1991: 25) "un comportamiento ético no se refiere sólo a lo relacionado con la honestidad, sino que se extiende además a la calidad y perfección del trabajo, al clima laboral, a la atención de la ciudadanía, es decir, la ética es más amplia que la censura de conductas corruptas en razón de un beneficio pecuniario directo e inmediato, sino que exige un trabajo bien hecho y, sobre todo, una continua y constante referencia al público, a los ciudadanos, en la tarea administrativa" Asimismo, Drapkin (1991: 24) complementa dicha definición señala que "el sólo incremento de la racionalidad y la eficiencia de la función pública administrativa y su apego a la legalidad, no resulta suficiente para alcanzar una gestión idónea, en el amplio sentido del término, y cumplir los fines superiores del Estado y la Administración que se fundan y orientan en valores esenciales éticos como son el bien común y el interés público". Como se puede apreciar, el contexto cultural, el entorno y el ethos público, son fundamentales ante la ética esperada del directivo en su gestión directiva.

Como señala Rogers y Guzmán (2014), la ética pública surge entonces, como el marco conceptual llamado a amalgamar un conjunto de valores deseables en el directivo público de cara a los desafíos del Estado en Chile. En este contexto, destacan los siguientes valores deseables: *Respeto a la normativa legal y a su cumplimiento; Probidad; Transparencia; Responsabilidad; Compromiso con el bien común; Empatía y sensibilidad; Sentido de urgencia y de excelencia; Tolerancia y serenidad; Perseverancia y disciplina; Sentido de la colaboración; Colaboración; Discreción; y, Coherencia.*

#### Las competencias para el perfil del directivo público

Atributos y perfil del ADP, definidos por el Consejo de Alta Dirección Pública.

1. Visión estratégica: Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional.
2. Gestión y logro: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizand recursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

3. Relación con el entorno y articulación de redes: Capacidad para identificar a los actores involucrados (stakeholders) y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión institucional y afrontar, de ser necesario, situaciones críticas.

4. Manejo de crisis y contingencias: Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.

5. Liderazgo: Capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

6. Innovación y flexibilidad: Capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.

7. Conocimientos técnicos: Poseer los conocimientos y/o experiencias específicas, que se requieran para el ejercicio de la función.

Rogers y Guzmán (2014), apuestan por un análisis amplio de competencias transversales, agrupándolas y sintetizándolas, según ámbito que enfrenta el directivo:

#### **Competencias políticas o estratégicas:**

- conocimiento y capacidad para desenvolverse en la arena política
- capacidad de argumentar, negociar y alcanzar acuerdos
- capacidad para construir relatos y comunicarlos efectivamente
- capacidad para escuchar, defender intereses e influir en terceros
- capacidad para crear coaliciones

#### **Competencias gerenciales u operativas:**

- capacidad de intermediar y resolver conflictos
- capacidad de planificar y controlar
- capacidad de argumentar, debatir e influir en terceros
- capacidad de tomar decisiones en distintos estadios
- capacidad de reconocer y retroalimentar

#### **Competencias técnicas:**

- capacidad de análisis crítico
- capacidad de recopilar, analizar y difundir información
- capacidad para trabajar en ambientes multidisciplinares e intersectoriales

- conocimiento teórico y práctico en la formulación y gestión de políticas públicas
- creatividad

**Competencias personales:**

- resiliencia
- capacidad para enseñar y para “aprender a aprender”
- capacidad de trabajar en equipo
- habilidad para crear y mantener relaciones interpersonales
- reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
- adaptabilidad a situaciones nuevas y el manejo de escenarios turbulentos o de crisis
- experiencia previa (oficio)

Universo directivos públicos*I y II niveles Jerárquicos.*

- El año 2003, con la entrada en vigencia de la ley ADP, 3.114 cargos de libre designación gubernamental dejaron de serlo para proveerse en base al mérito. (SADP)
- Hoy 950 cargos pertenecen al SADP: 111 de primer nivel jerárquico y 839 de segundo.
- De un total de 135 servicios públicos, 114 forman parte del SADP.
- Además, conforme con sus normas se selecciona a los ocupantes de 307 cargos no adscritos al SADP.
- En total el SADP participa de la selección de 1.257 cargos en 215 organismos
- Asimismo, en el marco de la ley de Calidad y Equidad de la Educación, selecciona a 185 Jefes DAEM y participa en la selección de 3.893 DEEM . (Ambos no adscrito)

III y IV niveles jerárquicos.

En cuanto a los III niveles jerárquicos, el universo lo componen 2.376.

Respecto de la situación del estado actual de los cargos - en base a la información recopilada por los especialistas de Reclutamiento y Selección a octubre del 2015 - se obtienen los siguientes resultados:

| Ministerio                           | Cargos      | Nombramiento Exclusiva confianza antes del 01/01/2005 | Provisto por concurso art. 8 Estatuto Administrativo | Suplencia (máximo 6 meses) | Vacante    | Sin Información | Total general |
|--------------------------------------|-------------|---|--|----------------------------|------------|-----------------|---------------|
| Agricultura                          | 110         | 13  | 41   | 6                          | 50         |                 | 110           |
| Bienes Nacionales                    | 13          |   | 8  |                            | 5          |                 | 13            |
| Defensa                              | 74          | 1   | 53   | 4                          | 16         |                 | 74            |
| Deporte                              | 15          | 1   | 12   |                            | 2          |                 | 15            |
| Desarrollo Social                    | 86          | 3   | 18   | 8                          | 65         | -8              | 86            |
| Economía, Fomento y Turismo          | 99          | 12  | 30   | 4                          | 53         |                 | 99            |
| Educación                            | 148         | 10  | 48   | 9                          | 73         | 8               | 148           |
| Energía                              | 20          | 5   | 5  |                            | 10         |                 | 20            |
| Hacienda                             | 249         | 38  | 121  | 14                         | 76         |                 | 249           |
| Interior y Seguridad Pública         | 295         | 37  | 50   | 10                         | 198        |                 | 295           |
| Justicia                             | 105         | 1   | 60   | 5                          | 39         |                 | 105           |
| Medio Ambiente                       | 15          |   |  |                            | 15         |                 | 15            |
| Minería                              | 16          | 2   | 2  |                            | 12         |                 | 16            |
| Mujer y Equidad de Género            | 8           |   |  |                            |            | 8               | 8             |
| Obras Públicas                       | 49          | 11  | 13   | 1                          | 24         |                 | 49            |
| Relaciones Exteriores                | 50          | 23  | 4  | 1                          | 22         |                 | 50            |
| Salud                                | 733         | 49  | 50   | 25                         | 142        | 467             | 733           |
| Secretaría General de Gobierno       | 15          | 4   |  | 2                          | 9          |                 | 15            |
| Secretaría General de la Presidencia | 15          | 10  |  |                            | 5          |                 | 15            |
| Trabajo y Previsión Social           | 61          | 12  | 2  | 3                          | 44         |                 | 61            |
| Transportes y Telecomunicaciones     | 22          | 5   | 8  |                            | 9          |                 | 22            |
| Vivienda y Urbanismo                 | 178         | 24  | 80   | 18                         | 56         |                 | 178           |
| <b>Total general</b>                 | <b>2376</b> | <b>261</b>  | <b>605</b>   | <b>110</b>                 | <b>925</b> | <b>475</b>      | <b>2.376</b>  |

Fuente: SDP 2015, DNSC.

Asimismo, la SDP realizó la misma agrupación para concursos publicados y sus vacantes asociadas, de acuerdo a Ministerio y Servicio y a la fecha publicación, obteniéndose los siguientes resultados totales:

| Año                  | Publicaciones | Vacantes     |
|----------------------|---------------|--------------|
| 2010                 | 167           | 181          |
| 2011                 | 272           | 307          |
| 2012                 | 272           | 279          |
| 2013                 | 385           | 481          |
| 2014                 | 216           | 230          |
| 2015                 | 40            | 40           |
| <b>Total general</b> | <b>1352</b>   | <b>1.518</b> |

- De estos dos cuadros anteriores, podemos señalar que desde el año 2010 la fecha se han concursado alguna vez, un 63% de los cargos.
- Dentro del 2014 y 2015, se han concursado 270 cargos de III nivel, representando el 11% del total de cargos.
- Desde el año 2010 a la fecha el promedio anual de cargos a concursar por año es de 253, representando un comportamiento concursal anual de III nivel jerárquico de un 10%.
- **De los IV Niveles no existe información al respecto.**

#### Síntesis.

#### **Cuadro administración central del Estado.**

| CARGO                       | EXCLUSIVA<br>CONFIANZA | CON CONCURSO |
|-----------------------------|------------------------|--------------|
| Ministros                   | 23                     |              |
| Subsecretarios              | 32                     |              |
| Embajadores                 | 104                    |              |
| Intendentes                 | 15                     |              |
| Gobernadores                | 53                     |              |
| SEREMIS                     | 239                    |              |
| I Nivel - Jefes de Servicio | 25                     | 111 (ADP)    |
| II Nivel Jerárquico         | 501                    | 839 (ADP)    |
| III Nivel Jerárquico        | 252                    | 2376         |
| <b>TOTAL</b>                | <b>1244</b>            | <b>3326</b>  |

**Cuadro afecto al SADP y al artículo 8 Estatuto Administrativo (Clientes directos e indirectos del Servicio Civil)**

| <b>Cargos Directivos</b>  | <b>Número</b> |
|---|---------------|
| I y II Nivel adscrito en Sistema ADP                                | 950           |
| I y II Nivel NO adscrito en Sistema ADP (Sin Ley equidad educación) | 122           |
| III Nivel Jerárquico  | 2.376         |
| Jefes DAEM  | 185           |
| Directores de Establecimientos de Educación Municipal               | 3.893         |
| <b>Total</b>  | <b>7.526</b>  |

**Administración descentralizada del Estado**

| <b>Cargos Directivos</b>                              | <b>Número</b>               |
|---|-----------------------------|
| Directivos Servicios Administrativo Gores             | 131                         |
| Directivos Municipales                                | 2.643 (grados entre 2 y 10) |
| Jefaturas Municipales (III nivel)                     | 1.528 (grados entre 7 y 13) |
| Jefes DAEM  | 345                         |
| Directores de Establecimientos de Educación Municipal | 5.179                       |
| Directores de Consultorios Atención Primaria          | 514                         |
| <b>Total</b>  | <b>10.340</b>               |

Fuente: SUBDERE, 2015.

Reflexiones, aprendizajes e ideas:

- **Importantes son los avances conceptuales, y reflexivos que se han realizado a nivel de roles, perfiles directivos. Hay bastante consenso en la materia, pero se requiere poner foco en cada uno de los roles y requerimientos para cada uno de los niveles. Por algo, el Consejo ADP, pondera cada uno de ellos, en virtud de los desafíos que plantea cada cargo. ¿Cómo se aborda la formación desde estos atributos a lo largo del ciclo de vida?. Los factores políticos institucionales, la agenda gubernamental y el *ethos público*, no deben descuidarse ni tratarlos de manera tangencial en el marco de la oferta formativa. Incluso estos, pueden ser factores diferenciadores en materia de formación directiva ante otras ofertas formativas para funcionarios públicos con cargos directivos. Se reportan casos de fracaso o gestión directiva deficiente, justamente, por no entender estos factores de contexto y culturales.**
- **El análisis que realizan varios autores, implica la identificación del directivo público como un sujeto capaz de combinar competencias que son naturalmente técnicas junto con las habilidades y capacidades que requiere para desenvolverse**

en contextos con una alta complejidad política. La construcción de programas formativos debe considerar estos elementos y ponderarlos según segmento, cargo, nivel y territorio.

- **Requerimos de manera urgente levantar un catastro de información y comportamiento detallado, de los III y IV niveles jerárquicos. Hoy tenemos información muy general de estos segmentos y, en los IV niveles, desconocemos incluso su universo. Hay una importante oportunidad de construir y levantar información en la administración del Estado –y particularmente en estos niveles-, desde el Estudio de Gestión de Información de Gestión de Personas del Programa de Modernización del Estado Hacienda-BID y Convenio SIAPER firmado entre el Servicio Civil y la Contraloría.**
- **Roles y Perfiles, se entrelazan y dan vida al acompañamiento, desarrollo y formación directiva. En otras palabras, NO podemos diseñar programas de formación, sin tener en cuenta: los referentes conceptuales que inspiran el perfil directivo, la demanda de los propios servicios y las ofertas programáticas que puede entregar el Servicio Civil, Universidades y/o Consultoras.**
- **La formación e investigación en materia de ética pública, cobran relevancia en un contexto cada vez más exigentes y demandante por parte de la ciudadanía. Los perfiles emanados por parte del Consejo de Alta Dirección Pública lo mencionan, pero no se han explorado posibilidades de propuesta de formación en esa línea. Los cambios normativos en la actual discusión del proyecto de ley abren una importante posibilidad de instalar una línea de investigación y desarrollo en ética pública y valores públicos desde el SLP, que apoye y de fundamento al Servicio Civil en las acciones que implicará el diseño y puesta en marcha de los códigos de ética. Importante resulta revisar los centros de estudios internacionales existentes en la materia.**

## EXPERIENCIAS INTERNACIONALES: INSTITUCIONALIDAD Y MODELOS DE FORMACIÓN.

El año 2003, la OCDE llevó a cabo un estudio acerca de las orientaciones que estaba adquiriendo el servicio civil senior en sus países miembros. En general, no se aprecia una definición común respecto de las competencias requeridas. Cada país enfatiza aspectos diferentes, aun cuando cuestiones como el liderazgo, la negociación y, en general, atributos personales son bastante similares (OECD, 2003).

Diez años después, el estudio “Fortalecimiento del Sistema ADP. Una mirada comparada”, aborda la **formación y desarrollo** de los altos directivos. Relevando con especial interés en esta dimensión, programas de inducción y capacitación, acompañamiento de directivos, así como las propuestas de detección temprana y entrenamiento de talentos, traduciendo a un plano operativo las interrogantes sobre la profesionalización y las competencias de los altos directivos públicos.

### Bélgica

|                        |   |
|------------------------|---|
| Institucionalidad      | El Plan de Reforma Copérnico iniciado en 1999 instaló el <i>Service Public Fédéral</i> (Servicio Público Federal, SPF), reemplazando la organización tradicional de los <i>Ministères</i> . El SPF <i>Personnel et Organisation</i> (SPF P&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.<br>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, pudiendo volver a postular al mismo cargo, a menos que se les prorrogue el período por contar con excelentes evaluaciones de desempeño. |
| Formación y Desarrollo | El <i>Institut de Formation de l'Administration Fédérale</i> , que forma parte del SPF P&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.  |

### Canadá

|                   |  |
|-------------------|--|
| Institucionalidad | 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.<br>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.<br>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 <i>el 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.   |
| Formación y Desarrollo |  | La <i>Canada School of Public Service</i> (Escuela Canadiense de Servicio Público) provee los cursos obligatorios de inducción para cualquier funcionario público.<br>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. |

### Países Bajos

|                        |  |   |
|------------------------|--|---|
| Institucionalidad      |  | 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.<br>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 tienen 450 directivos públicos.<br>Especialmente relevantes son algunos grupos como <i>ABD TOPConsult</i> y <i>ABD Interim</i> . |
| Formación y Desarrollo |  | El BABD cuenta con una variedad de programas orientados al desarrollo.<br>El “Programa de Candidatos” selecciona tempranamente a individuos con potencial para ser director a futuro, en una óptica de gestión de talentos.<br>Un “Programa de Consultoría de Pares” que organiza talleres de trabajo sobre temas transversales entre altos directivos públicos.<br>El “Programa de Liderazgo en el Mundo Global” que se realiza en conjunto con directivos públicos de Estados Unidos y la Kennedy School of Government de Harvard.<br>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.  |

## Reino Unido

|                        |   |
|------------------------|---|
| Institucionalidad      | <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), 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 que el proceso de selección de los altos directivos públicos sea meritocrático, abierto y competitivo; asimismo, promueve los valores del CS.</p> |
| Formación y Desarrollo | <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>   |

## Singapur

|                   |  |
|-------------------|--|
| Institucionalidad | <p>Con cinco institutos de formación, el Civil Service College es la institución central del sector público de Singapur que actúa como centro de aprendizaje para el Servicio Civil encargándose de investigar, formar, generar programas de enseñanza y desarrollar a los funcionarios de la Administración Pública para entregar un servicio público de primera clase. Desde octubre de 2001, depende legalmente de la Oficina del Primer Ministro, a través de la División de Servicios Públicos, aunque fue creado en 1996 como <i>Civil Service College</i>.</p> <p>Desde octubre de 2001, gracias a la Ley de Servicio Civil y ya en calidad de Consejo Estatutario, el CSC pasa a depender de la División de Administración Pública de la Oficina del Primer Ministro. Con ello, adquirió mayor autonomía para responder a las necesidades de la función pública, en una economía del conocimiento como la de Singapur, caracterizada por los cambios constantes<sup>4</sup>.</p> |
|-------------------|--|

<sup>4</sup> Sus orígenes datan de 1971, con la creación del *Staff Training Institute* destinado a capacitar a los nuevos funcionarios públicos en administración y gestión, extendiéndose posteriormente al personal activo de los servicios públicos y a la

|                        |   |
|------------------------|---|
| Formación y Desarrollo | <p>El CSC crea capacidad estratégica en el gobierno, liderazgo, administración y gestión pública para generar un gobierno en red en Singapur. Entrega una amplia gama de programas y servicios relacionados con la administración pública y la formación de gobernanza, a través de conferencias, seminarios, eventos y publicaciones que ofrecen los expertos internacionales, líderes del sector público y privado y la academia para facilitar que los funcionarios de todo el servicio público aprendan y compartan conocimientos; generen redes, diálogos e intercambio de opiniones; y desarrollen perspectivas compartidas.</p> <p>Destacan ante temas de formación, 2 de sus 5 Institutos, en materia de formación directiva, el:</p> <p><b><i>Institute of Public Administration &amp; Management (IPAM)</i></b> que investiga, diseña y desarrolla curricularmente programas de aprendizaje para generar capacidades en las áreas de gestión y prestación de servicios, gestión estratégica de recursos humanos, finanzas públicas y legislación, así como aquellas competencias fundamentales que requiere el servicio público. Los programas de IPAM incluyen aprendizaje en el aula, facilitación de discusiones en grupo, jornadas de aprendizaje, autorreflexión y enseñanza a través de <i>e-learning</i>.</p> <p><b><i>Institute Of Public Sector Leadership (IPSL)</i></b><br/>El IPSL se encarga de crear y desarrollar un grupo de líderes abocados a brindar un servicio público de primera clase, a través de un conjunto integrado de programas que consideran hitos o momentos clave de la carrera del funcionario público, centrándose en el desarrollo del liderazgo y en el <i>ethos</i> propio de la gestión pública de Singapur. A través de una variedad de metodologías de aprendizaje sus programas entregan lecciones sobre liderazgo, gobernanza y casos de políticas públicas reales a los participantes. Importante destacar el rol que cumplen funcionarios públicos en la formación de directivos públicos.</p> <p>Los 3 Institutos restantes <b><i>Institute of Governance &amp; Policy (IGP)</i></b>, <b><i>Institute of Leadership &amp; Organisation Development (ILOD)</i></b> y el <b><i>Civil Service College International (CSCI)</i></b>, se dedican a la investigación, el desarrollo organizacional, assesment y la cooperación internacional.</p> |
|------------------------|---|

enseñanza de idiomas y habilidades de supervisión. En 1975 surge como *Civil Service Staff Development Institute* para ser renombrado en 1979 como *Civil Service Institute* (CSI) El cambio de enfoque en la capacitación y el desarrollo de los funcionarios públicos en habilidades gerenciales y de supervisión determinó que posteriormente se denominara *The Institute of Public Administration and Management* (IPAM). En 1993, se crea el *Institute of Policy Development* (IPD) para satisfacer la necesidad de programas más centrados en el liderazgo del sector público, considerando la gobernanza, y el desarrollo de políticas y de liderazgo para los funcionarios públicos de alto nivel. En 1996 se fusiona el IPAM con el IPD para formar el ***Civil Service College (CSC)***, y poco después se genera una tercera unidad denominada *Civil Service Consulting Group* (CSCG) con el fin de proporcionar servicios de asesoramiento profesional a las organizaciones en temas de desarrollo de personas, y ayudarles a poner en práctica los conceptos, sistemas y habilidades enseñados en el IPD y el IPAM. En 2001, el CSCG se incorpora a la *Personnel Guidance Unit* (PGU), dedicada a la evaluación psicométrica y desarrollo, para formar la *CSC Consultants* (CSCC) abocada a la consultoría para el desarrollo organizacional y de personas de excelencia del servicio civil de Singapur.

## Corea del Sur

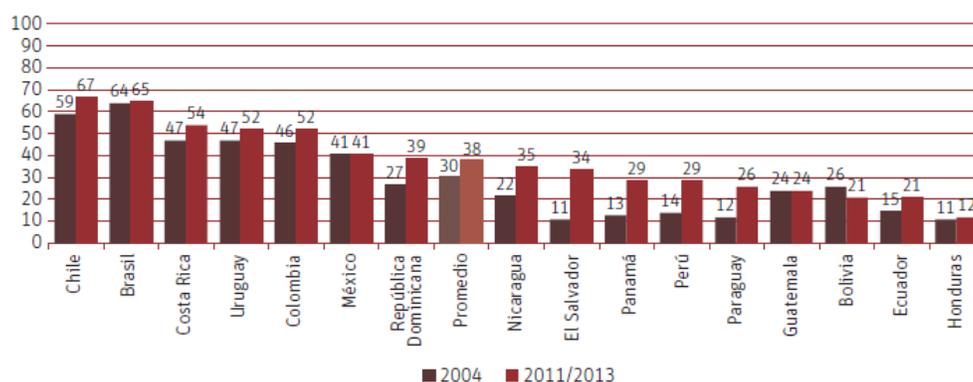
|                        |   |
|------------------------|---|
| Institucionalidad      | <p>Instituto de Formación para Funcionarios del Nivel Central, dependiente del Ministerio de Seguridad y Administración Pública de la República de Corea del Sur fundado en 1949, en su denominación en inglés COTI (Central Officials Training Institute) COTI, declara tres funciones esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar los funcionarios gubernamentales en circulación mediante la capacitación general y especializada para los empleados del gobierno central.</li> <li>-Servir como un centro de apoyo a otros institutos de formación del sector público a través de Corea, mientras que la promoción de actividades de cooperación e intercambio con centros de desarrollo de recursos humanos en el sector privado.</li> <li>-Ampliar red mundial de Corea a través de las actividades internacionales de formación e intercambio con instituciones reconocidas internacionalmente.</li> </ul> |
| Formación y Desarrollo | <p>La gestión de personal de los funcionarios públicos, COTI se esfuerza por ofrecer programas de formación que promueve el cambio y la innovación.</p> <p>Busca instalar con fuerza los valores de servicio público coreano, desarrollando programa de formación especializada para los valores del servicio público, incluyendo la percepción del país, el servicio público y la ética.</p> <p>Se ofertan programas de capacitación específicos y programas de liderazgos diferenciados por niveles, segmentados y escalonados, vinculados al ciclo de vida del directivo en la administración pública (Oferta programática de entrenamiento basada en modelo de carrera y años en el servicio público)</p>   |

Finalmente, resulta interesante comprobar que los países, cuando definen sus atributos, se alejan de la ortodoxia teórica e incorporan rasgos o atributos que pueden tener un componente cultural o significar valores consustanciales a los desarrollos de sus respectivas administraciones públicas.

## EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS: INSTITUCIONALIDAD Y MODELOS DE FORMACIÓN.

A continuación, se presenta un panorama general del Estado situación que presenta el índice desarrollo de los Servicios Civiles en América Latina (BID, 2014)

GRÁFICO 2.2: ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL, 2004-11/13 (16 PAÍSES)

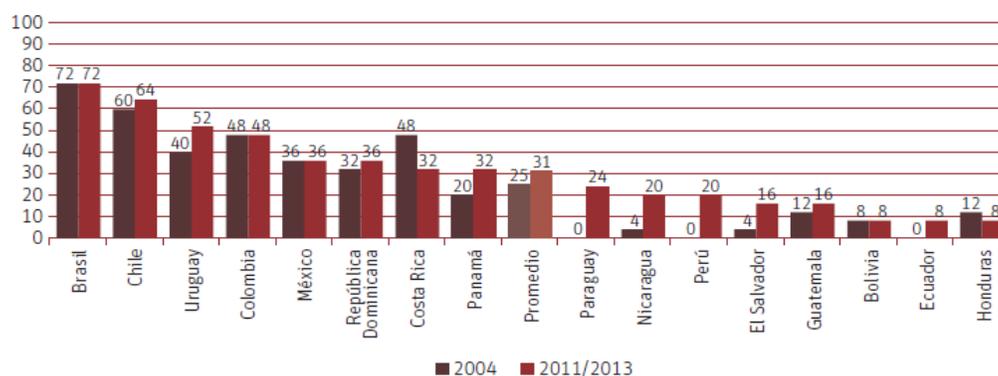


Fuente: Resultados recalculados según Longo e Iacoviello (2010) para 2004 sobre la base de BID (2006) y hallazgos de los diagnósticos nacionales 2011-13.

Asimismo, realizamos un acercamiento a la dimensión, gestión de Desarrollo y particularmente, en materias vinculadas a la promoción de carrera y formación. Para construir este índice toman en consideración los siguientes factores en materia de formación:

- La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces.
- La inversión en formación se realiza mediante planes basados en el diagnóstico de necesidades y diseñados para apoyar prioridades claras de la organización.
- La formación es objeto de evaluación, que se extiende a la satisfacción de los participantes, a la relación entre resultados y costes, y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

GRÁFICO 2.10: GESTIÓN DEL DESARROLLO, 2004–11/13



Fuente: Elaboración propia.

**Brasil, Chile, Uruguay, Colombia, México,** destacan en esta área. De la lectura del informe en comento, se señala lo siguiente en relación a las Actividades de capacitación y formación.

*En primer lugar, los sistemas más sólidos tienden a estructurar esquemas de capacitación basados en diagnósticos que identifican brechas y ayudan a delinear planes de formación acordes. Por ejemplo, en Brasil los planes anuales de capacitación son definidos en forma descentralizada por las entidades y monitoreados por el Comité Gestor de la Política Nacional de Desarrollo de Personal (Llano, 2014a). En Chile, por su parte, se promueve la planificación de la formación en tres niveles: i) a mediano plazo para definir las capacidades necesarias para el cumplimiento de la estrategia institucional a 4 años; ii) anual general; iii) un espacio de contingencia para enfrentar requerimientos emergentes (Llano, 2014b). En Uruguay, si bien varios organismos conservan sus propios centros de capacitación, en 2008 se definió un plan estratégico con la participación de distintos actores y la implementación 2012 se basó en dicho plan (Iturburu, 2014b).*

*En segundo lugar, con la finalidad de adecuar la capacitación a los diferentes segmentos, se advierten intentos de segmentación de la oferta. En este punto, se destaca la capacitación gerencial en Brasil (Llano, 2014a) y en Chile, donde se desarrollan actividades permanentes tales como jornadas de inducción para el primer y segundo nivel jerárquico, ciclos de seminarios regionales con enfoque territorial y talleres de formación en habilidades genéricas, entre otras acciones (Llano, 2014b).*

*En tercer lugar, aunque en forma más incipiente, las actividades de formación son evaluadas para determinar su impacto, calidad y la satisfacción del usuario. Por ejemplo, en Brasil la formación es objeto de evaluaciones de satisfacción aunque solo en casos puntuales de impacto (Llano, 2014a).*

*En cuarto lugar, es habitual que la política sea coordinada y en ocasiones implementada en forma directa por un organismo especializado. Es el caso de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de Brasil, la ENAP de Uruguay y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) de Colombia, entre otros.)*

Todas estas características pierden volumen en los servicios civiles más débiles, en los que existen planes basados en alguna clase de detección y un organismo especializado que coordina o provee, pero donde la segmentación y la evaluación son muy infrecuentes.

A esto debe añadirse una serie de obstáculos notorios en los sistemas menos desarrollados pero, en grado variable, también perceptibles en los otros:

- a. Cuando se opera bajo un modelo descentralizado, la cantidad y calidad de la oferta de capacitación está muy sujeta a la capacidad presupuestaria de las entidades.
- b. En contextos de restricción fiscal, la capacitación suele ser una de las primeras variables de ajuste.
- c. La planificación no anula la posibilidad de captura de las actividades más atractivas.
- d. Las competencias tienen todavía baja presencia en los programas, que están más orientados a temas sustantivos o misionales.
- e. El compromiso con la capacitación no es homogéneo y eso se refleja en el incumplimiento de las horas obligatorias y en la subejecución de las partidas.

Sobre este análisis y sobre la base de los países que se destacan a nivel general y en la dimensión de desarrollo, se revisan las siguientes experiencias, que pueden ser interesantes para el proyecto SLP:

### Brasil

|                        |   |
|------------------------|---|
| Institucionalidad      | <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</i> (Secretaría de Gestión Pública) del <i>Ministério de Planejamento, Orçamento y Gestão</i> (Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión), los procesos son delegados en las secretarías (equivalentes a ministerios).</p> |
| Formación y Desarrollo | <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 cursos de la <i>Escola Nacional de Administração Pública</i> (Escuela Nacional de la Administración Pública) que coordina un <i>Sistema de Escolas de Governo</i> (SEGU).</p>   |

## México

|                        |  |
|------------------------|--|
| Institucionalidad      | <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. 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> |
| Formación y Desarrollo | <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 <i>dependencia</i> existe un Comité Técnico de Profesionalización, el cual 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>  |

## Perú

|                   |  |
|-------------------|--|
| Institucionalidad | <p>SERVIR es una entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros que tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado. Se podría decir que es la gerencia de recursos humanos de la administración pública. Busca modernizar la función pública, es decir, que el Perú cuente con un servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia que sirva mejor a sus ciudadanos. El Consejo Directivo, órgano máximo de decisión de SERVIR, está conformado por especialistas calificados de reconocida trayectoria en gestión pública y de recursos humanos. Su independencia técnica está garantizada con la renovación escalonada de sus miembros. La <i>Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)</i> es un órgano de línea de SERVIR (Servicio Civil de Perú) que tiene por misión formar y capacitar en temas de administración y gestión pública a servidores públicos. La Escuela prioriza su accionar en el ámbito subnacional, es decir, en gobiernos regionales y locales en temas de ética y servicio al ciudadano. La Escuela, busca: a) Desarrollar y ejecutar procesos de formación y capacitación para directivos y de capacitación para servidores públicos de los diferentes</p> |
|-------------------|--|

|                        |  |
|------------------------|--|
|                        | niveles del gobierno a nivel nacional. b)Coordinar acciones con entidades públicas y privadas para promover la formación y capacitación de los servidores públicos .c)Promover la realización de estudios, publicaciones e investigaciones en materia de su competencia; d)Certifica a los participantes de las acciones de formación y capacitación en el ámbito de su competencia.   |
| Formación y Desarrollo | En su línea de trabajo, la Escuela cuenta con 3 áreas: Formativa, capacitación y gestión del conocimiento. Abarcan la formación de directivos y la capacitación para fortalecer competencias en los servidores públicos. Estas líneas se desarrollan en los siguientes programas: a)Programas de Formación Breve: refuerza competencias directivas de personas al servicio del Estado con experiencia directiva; b)Programas de Formación Amplia: desarrolla competencias directivas en jóvenes profesionales con potencial para asumir cargos directivos en el Estado; c)Programa de Capacitación: cursos diseñados para atender necesidades específicas identificadas en el Servicio Civil. Este rubro comprende cursos desarrollados a partir de las necesidades transversales en las instituciones públicas; aquellos implementados a pedido de las entidades públicas y cursos a distancia basados en una plataforma de educación virtual (E-Learning). |

### Colombia

|                   |   |
|-------------------|---|
| Institucionalidad | <p>El <i>Servicio Civil de Colombia (Función Pública)</i>, dentro de sus múltiples tareas, institucionalmente tiene la tarea de coordinar con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)la formulación y desarrollo del Plan Nacional de Formación y Capacitación, el Plan Nacional de Formación de Veedores y los contenidos curriculares del Programa Escuela de Alto Gobierno.</p> <p>Son funciones de la <i>Escuela Superior de administración Pública, ESAP</i>: Propender a la permanente difusión de la Constitución Política, resaltando los principios que rigen la función pública y administrativa; Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración territorial y la cooperación interinstitucional, con miras a que las diversas regiones del país dispongan del talento humano y de los conocimientos y tecnologías administrativas apropiadas que les permita atender adecuadamente sus necesidades; Crear, desarrollar y difundir el conocimiento científico y tecnológico, orientado a consolidar los campos del saber propios de la administración y de la gestión pública en todos sus órdenes; Adelantar programas curriculares de formación en educación superior conducentes al fortalecimiento de los campos del saber propios de la administración pública y al desarrollo de habilidades para desempeños profesionales en sus campos de aplicación; Realizar investigaciones y estudios de los problemas nacionales de naturaleza administrativa, que permitan el conocimiento de las situaciones que afronta la administración pública en los distintos niveles y órdenes y que sirvan como instrumento para la formulación de políticas públicas; Divulgar el resultado de las investigaciones y estudios que realice y constituirse en centro de información y difusión de las ciencias y técnicas concernientes a la administración pública; Generar, innovar y difundir tecnologías mediante</p> |
|-------------------|---|

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | <p>actividades de extensión, tales como la consultoría, la asesoría, la capacitación y la divulgación en el campo científico-tecnológico de la administración pública; Formular el Plan Nacional de Capacitación de Servidores Públicos de acuerdo con las directrices que trace el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública; Realizar en los términos de ley concursos para el ingreso al servicio público, brindar capacitación y asesoría en materia de carrera administrativa a los organismos de las ramas del poder público y sus funcionarios, para lo cual podrá suscribir contratos y/o convenios con dichas entidades públicas; Actuar como órgano consultivo para diagnosticar, estudiar y proponer soluciones a problemas de racionalización y modernización de la administración pública; Desarrollar el programa Escuela de Alto Gobierno e impartir la inducción al servicio público y prestar apoyo a la alta gerencia de la administración pública, bajo la coordinación del Departamento Administrativo de la Función Pública; Impulsar los procesos de descentralización administrativa y apoyo a la gestión local, regional, a través de las Direcciones Territoriales, las cuales tendrán cobertura nacional y su distribución será determinada por el Consejo Directivo Nacional; Contribuir a garantizar la unidad de propósitos de la administración, mediante el intercambio de experiencias administrativas; Fortalecer y ampliar las relaciones interinstitucionales de cooperación con organismos nacionales e internacionales, de derecho público o privado, afines a ella; Orientar las actividades que la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, debe realizar para prestar el apoyo en el desarrollo y certificación del sistema de gestión de calidad, en los términos establecidos la Ley 872 de 2003.</p> |
| Formación y Desarrollo | <p>Dentro del conjunto de oferta entregada por el ESAP, (Programas de pre grado, pos grados, capacitación y la <i>Escuela de Alto Gobierno</i>. Esta última, es un instrumento de política del estado y gubernamental concebida por la ley 489 de 1998, a través de la cual se debe contribuir a la inducción, formación, actualización y capacitación avanzada de altos funcionarios del estado, en las distintas disciplinas y técnicas de la función de gobernar, para elevar la eficacia del gobierno en medio de las complejidades propias de la construcción de la democracia de participación.</p> <p>Dentro de las funciones que tiene la Escuela de Alto Gobierno se encuentran: Impartir la inducción y prestar apoyo a la alta gerencia de la Administración Pública en el orden nacional; Organizar y realizar los seminarios de inducción a la Administración Pública para autoridades electas; Contribuir a garantizar la unidad de propósitos de la Administración, el desarrollo de la alta gerencia pública y el intercambio de experiencias en materia administrativa; Implementación de la cátedra “Carlos Lleras Restrepo” destinada a la excelencia en la formación de los más altos funcionarios del Estado en el nivel directivo o asesor; Actualización e inducción permanente a servidores públicos.</p>   |

### Redes Internacionales de Formación: Institutos y/ o Escuelas de Formación.

Finalmente, hay que destacar el trabajo de red que institutos, servicios civiles y/o centros de gobiernos establecen, a fin de aumentar niveles de cooperación entre los países miembros de una misma comunidad territorial, regional y/o económica.

#### **Red Mundial de Escuelas de Gobierno de la OCDE**

En respuesta al creciente reconocimiento de que un sector público eficaz y eficiente es esencial para estimular el crecimiento económico y el bienestar social, la OCDE se llama cada vez más para ayudar en la construcción de la capacidad del sector público para garantizar la capacidad de respuesta a las prioridades del gobierno. Para lograr este objetivo, tenemos reunido a las escuelas nacionales de gobierno en una Red Mundial de Escuelas de Gobierno. La Red ofrece acceso directo a la experiencia de gobierno de la OCDE y permite el intercambio de experiencias escuelas y buenas prácticas para asegurar que los empleados del sector público tienen las habilidades y competencias para abordar las prioridades actuales y futuras.

La Red Mundial de Escuelas de Gobierno de la OCDE apoya a los países para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las reformas del sector público para el: a) fortaleciendo el vínculo entre el diálogo político internacional y los esfuerzos nacionales para la construcción de capacidades en el sector público; b) fomentando el diálogo sobre las políticas de la OCDE con las lecciones y buenas prácticas sobre la aplicación en el suelo; y, c) apoyando el intercambio internacional entre las escuelas nacionales de gobierno y la comunidad de formulación de políticas. Dentro de los objetivos de esta red se cuenta:

- CREAR una comunidad profesional de la práctica mediante el establecimiento de una plataforma en línea de la OCDE para el intercambio de información;
- FACILITAR el diálogo político entre las escuelas de gobierno y de la OCDE;
- CONSTRUIR alianzas en la creación de capacidad y desarrollo de habilidades actuales; y
- MONITOREAR en actividades de investigación y específicos de cada país.

Nuestra presencia en esta instancia ha sido meramente formal. Hay que indagar sobre las posibilidades de desarrollo del proyecto Sistema de Liderazgo Público desde este espacio.

#### **Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública del CLAD.**

Se han desarrollado dos Encuentro Iberoamericano de Escuelas e Institutos de Administración Pública del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (Guatemala, 2014 y Paraguay, 2015) De lo que se trata es de establecer un espacio de encuentro y vinculación entre quienes tienen la responsabilidad de la dirección de las escuelas e institutos, sus colaboradores y asesores, puedan intercambiar conocimientos, experiencias, material de estudio, tecnologías, contenidos, metodologías, en fin, el conjunto de recursos que hacen a la formación continua.

Las dos reuniones organizadas por el CLAD hasta ahora, logran potenciar la posibilidad de constituir una efectiva comunidad de práctica conformada por los responsables de los

institutos y que puede también enriquecerse mediante la inclusión de más participantes que laboran en y con ellas. Preguntas tales como ¿Cuáles son los niveles de institucionalidad requeridos para que las actividades de formación y capacitación puedan influir positivamente sobre el desempeño de las organizaciones públicas?; ¿En qué medida las relaciones entre la capacitación, la política de las personas y la carrera administrativa se condicionan inhibiendo o potenciando capacidades estatales? ¿Cuáles son las estrategias de formación más eficaces para lograr resultados en materia de desempeño y/o desarrollo capacidades institucionales?, animan la convergencia de estas instancias. El estado del arte de la red iberoamericana es el siguiente:

| País               | Institución  | Relación de dependencia                            | Observaciones   |
|--------------------|--|--|---|
| <b>Argentina</b>   | INAP   | PRESIDENCIA  | 40 años de actividad formativa y coordinadora                             |
| <b>Bolivia</b>     | EGPP   | Ministerio de Educación                            | Creada en 2009  |
| <b>Brasil</b>      | ENAP   | Ministerio de Planificación                        | Sistema de <i>Escolas de Governo da União</i> , Coordinado por la ENAP    |
| <b>Chile</b>       |  | Servicio civil desde 2003                          | Formación descentralizada en Escuelas y Universidades públicas y privadas |
| <b>Colombia</b>    | ESAP   | Presidencia de la República                        | Institución universitaria. Fundada en 1958                                |
| <b>Costa Rica</b>  | Centro de Capacitación y desarrollo                    | Presidencia de la República                        |   |
| <b>Cuba</b>        | Universidad creada en 2011                             | Ministerio de Educación Superior                   | Forma y capacita funcionarios públicos                                    |
| <b>Ecuador</b>     | Unidad de capacitación y de investigación y desarrollo | Ministerio de Educación                            |   |
| <b>El Salvador</b> | Subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización        | Presidencia de la República                        |   |
| <b>España</b>      | INAP   | Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas | Creado en 1958  |
| <b>Guatemala</b>   | INAP   | Presidencia de la República                        | Creado en 1980. Capacita  |

|                             |                            |   |   |
|-----------------------------|----------------------------|---|---|
|                             |                            |   | funcionarios públicos.                                    |
| <b>México</b>               | INAP                       | Institución dependiente del Gobierno    | Forma funcionarios y líderes políticos.<br>Creado en 1955 |
| <b>Paraguay</b>             | INAPP                      | Presidencia del Gobierno                | Creado en 2013  |
| <b>Perú</b>                 | SERVIR-ENAP                | Primer Ministro                         |   |
| <b>República Dominicana</b> | INAP                       | Ministerio de Administraciones Públicas | Capacita todos los funcionarios, incluyendo locales       |
| <b>Uruguay</b>              | Oficina del Servicio Civil | Presidencia de la República             | Capacita sólo funcionarios                                |

En los países miembros del CLAD, existen, institutos o escuelas, dependientes del Gobierno, de carácter público y con relación con las Universidades, que imparten la capacitación necesaria a los funcionarios públicos, mediante planes de capacitación anuales, de desarrollo y financiación irregular. Los cursos son impartidos por funcionarios públicos o profesores de universidad, existiendo escasa relación con las escuelas de negocios y otras instituciones relacionadas con el mundo empresarial.

Finalmente, podemos señalar que desde esta red, es donde hemos tenido una activa participación en los dos encuentros realizados. Lo que aumenta los niveles de alianzas más concretas con algunos países de la región en materia de formación y considerando que hay otros trabajos de integración, como la Red de Servicios Civiles y alta dirección pública, que la coordina Chile.

### **Red Escuelas de Gobierno y Administración Pública UNASUR**

La constitución de esta Red tiene por antecedentes la celebración de tres encuentros de las Escuelas de Gobierno y Administración Pública de los países miembros de la UNASUR en la ciudad de Quito durante los años 2010, 2011 y 2012, respondiendo a la necesidad de generar espacios de articulación y reflexión, a partir de las iniciativas ya existentes, sobre los nuevos paradigmas para la acción de gobierno a través de la formación y capacitación del servidor público y decisores que dé cuenta de las complejidades y evolución de las sociedades latinoamericanas y permita construir progresivamente una postura común en los países de la región. la formación de cuadros estatales en un marco de creciente interdependencia e internacionalización de la gestión y de las políticas públicas. Resulta necesario, por ende, avanzar en la progresiva articulación entre las Escuelas de Gobierno de la región para incidir en el proceso de formación de los funcionarios públicos así como también, y de manera concomitante, para favorecer una mayor integración entre los países sudamericanos.

Los encuentros mencionados anteriormente, permitieron realizar una primera identificación y aproximación de las Escuelas de Gobierno y Administración Pública de la región, teniendo intercambios acerca de lo que cada institución realiza y desde qué perspectiva. Así en mayo del año 2011 se suscribió el Acta de Quito en su primera versión, en donde de manera general se establecían el objeto, actividades y compromisos de funcionamiento de la Red.

En la actualidad el Instituto de Altos Estudios Nacionales de Ecuador a través del Centro de Gobierno y Administración Pública, reimpulsa este importante proyecto en coordinación con la Secretaría General de la UNASUR entre otras instituciones.

Se ha formalizado nuestra participación durante el presente mes, como órgano oficial de gobierno (antes estaba participando el INAP de la U. de Chile)

Reflexiones, aprendizajes e ideas:

- **Estas redes, ponen una mirada global en los temas de formación y capacitación. Son espacios de intercambio y encuentro, que dialogan entre otras materias sobre: estrategias innovadoras en formación; puesta en común de experiencias y metodologías que evalúan impacto y resultados en capacitación; resaltan efectividad de inversiones que se realizan en formación; ponen en sintonía a los países en utilización de tecnologías de la información, plataformas educativas y de comunicación para ampliar y dinamizar las actividades de formación; muestran tendencias en gestión del conocimiento en materia de formación; y, reconocimiento de la existencia de múltiples actores con variada institucionalización y en distintos niveles, presentando diversos niveles de vinculación e intercambio.**
- **Participamos hoy como Servicio Civil en estas tres instancias de red formativa y con distintos niveles de participación: Una más de tipo nominal (Red OCDE); inicial/formal (Red UNASUR) y participacional/real (Red iberoamericana de formación-CLAD). Esta forma de trabajo “en red internacional”, es una oportunidad para posicionarnos, colaborar y aprender como Servicio en esta materia. La no existencia puede en el mediano plazo, jugar en contra de las posibilidades de sostener los importantes avances e índices de “gestión de desarrollo” (BID, 2014) como Servicio Civil en la región.**
- **Los temas de formación requieren ser atendidos desde una mirada global, abierta y con vocación de cooperación e intercambio. Las propuestas de OCDE, Red Iberoamericana (CLAD) y Red UNASUR, promueven esa filosofía y sentido. Interesante, ver cómo incluso países como Singapur y Corea del Sur – fuertemente internacionalizada -, promueve la formación de liderazgos directivos más allá de sus fronteras y están pensando en la formación de directivos más allá de sus propios países y territorios.**

## EXPERIENCIAS NACIONALES.

Uno de los puntos de entrada importante para diseñar el proyecto, es levantar y rescatar los aprendizajes en formación que por años la administración pública chilena ha desarrollado y perfeccionado. Algunas experiencias que destacan:

### La Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA)

Un antecedente histórico, fue la Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA) en la año 1968, primer esfuerzo por avanzar en la creación de un centro de formación para la “alta burocracia pública (como se señalaba en esos años) Andrés Cerpa en la presentación del libro de Patricio Orellana et al (2012) que relata la experiencia de la ENA, señala de manera muy clara: “La ENA chilena nace en 1968, durante el gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1970), por la necesidad de capacitar profesionalmente a la alta burocracia (lo que hoy llamamos altos directivos públicos). Esta escuela, tuvo su basamento en la Escuela Nacional de Administración francesa, también conocida con la sigla ENA. Se firmó un acuerdo entre el Gobierno de Chile y el gobierno francés, a través del cual el segundo país facilitaba asesores, docentes e investigadores, la organización de cursos y un presupuesto de 800.000 francos, hoy 1.200.000 dólares, para la instalación y obtención de un equipo técnico para la ENA Chile. La creación de la ENA fue establecida por Decreto 824 del Ministerio de Hacienda con fecha 12 de agosto de 1970, publicándose en el diario oficial el 28 de agosto del mismo año<sup>5</sup>. La ENA pasó a depender Dirección de Presupuestos, específicamente de la Subdirección de Racionalización y Función Pública.

Los principales lineamientos de la ENA se radicaron en su primera etapa (1968–1970) los que consistieron en formar y capacitar a la alta burocracia. Sin embargo, en reiteradas ocasiones no fueron los jefes de servicio, departamentos ni divisionales quienes asistían a las charlas ofrecidas por la escuela. Más bien, en subsidio de aquellos, eran enviados funcionarios que cumplían labores operativas en la línea, como secretarías, auxiliares y profesionales analistas. Con esto, se demostró que aquel modelo pregonado por la ENA en esta primera etapa de consolidación, no respondía a las necesidades de una administración pública más participativa y acorde con los cambios sociales que nuestro país estaba viviendo. Durante la segunda etapa (1970-1973), la ENA, con Patricio Orellana como Director y apoyado por equipo de jóvenes administradores públicos, comienza la difusión y aplicación de un nuevo paradigma en lo que a la formación y desarrollo de las personas

<sup>5</sup>Algunos extractos del decreto en comentario: 2.- La Subdirección tendrá bajo su dependencia directa los siguientes departamentos: a) La Oficina Central de Organización y Métodos (OCOM); b) El Departamento de Administración de Personal; c) El Departamento de Adiestramiento y d) La Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA).

5.-Corresponderá al Departamento de Adiestramiento:a) Coordinar, orientar y asesorar las actividades de adiestramiento de los Servicios Públicos en general. b) Investigar las necesidades de adiestramiento del Sector Público, determinar prioridades para el desarrollo de los programas nacionales y locales de adiestramiento y estudiar la aplicación de los métodos y de las técnicas más adecuadas para la mejor realización de estos programas. c) Promover la creación de Centros locales de adiestramiento en los Servicios Públicos y la realización de programas locales en materias específicas de cada uno de ellos.

6.- Corresponderá a la Escuela Nacional de Adiestramiento (ENA): a) Elaborar programas de adiestramiento en materias y técnicas de interés general y común a los Servicios Públicos. b) Impartir adiestramientos en las materias señaladas en el número anterior, a través de cursos, seminarios, conferencias, foros, etc. c) Promover el perfeccionamiento en las técnicas y métodos de Adiestramiento del personal destinado a esas actividades.

El adiestramiento que dé la ENA estará destinado a funcionarios en servicio y será impartido preferentemente por personas que tengan dicha calidad. Para la elaboración y realización de Cursos, Seminarios y Conferencias de la ENA, y en atención a sus características propias, podrá contratarse personal ahonorarios de acuerdo con la ley. Cuando para estos efectos se contraten funcionarios públicos, los Jefes Superiores de los servicios respectivos deberán otorgar facilidades al personal de su dependencia que realice estas labores docentes, sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 168 y siguientes del Estatuto Administrativo.

*se refiere: “la capacitación para la participación”. Este modelo, antónimo del burocrático–weberiano, tan enraizado en nuestra administración pública, permitió capacitar una gran cantidad de funcionarios, no sólo de los estamentos directivos, sino también profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares. El modelo consistía en que, una vez realizada la charla con monitores, se tomaba en cuenta la opinión de los funcionarios, se evaluaba a los relatores y con ello, se modificaban los patrones de enseñanza para lograr invertir la pirámide burocrática y así permitir que la colaboración triestamental (directivos, funcionarios y usuarios) generase mayores niveles de satisfacción social y eficiencia procesal.*

*La capacitación derivó de la alta burocracia, a los funcionarios de menor nivel, pero no por eso menos importantes para cumplir con la satisfacción de las necesidades públicas. En las capacitaciones realizadas por los relatores de la ENA, era posible encontrar campesinos, obreros de talleres de empresas del Estado, auxiliares y choferes, quienes junto con jefes de unidades y departamentos hacían de la “participación para la capacitación” un hecho novedoso dentro de la administración pública chilena.”*

#### El Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME)

A fines del gobierno de Frei y comienzo del mandato del ex Presidente Lagos, año 2000, se instala la reflexión de desarrollar liderazgos altamente efectivos, ante los procesos de modernización del Estado que comenzaba a demandar el país. En consecuencia, el tema de la formación de directivos se entendía de la mayor prioridad. Frente a diversas opciones que se consideraron en el momento, se prefirió definir los mínimos requeridos que debería poseer un directivo público en diferentes ámbitos, para que, a partir de allí, las universidades que los definiesen, voluntariamente, elaborasen programas formativos que deberían ser acreditados, incorporando así a universidades de prestigio como protagonistas en esta tarea, agregando al sistema formativo diversidad y pluralismo bajo condiciones de calidad y con un perfil de egreso preestablecido (Egaña, 2002).

Para ello, el Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) y la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) implementaron el Sistema de Acreditación de Programas Formativos de Directivos Públicos, incluyendo términos de referencia que definían el tipo de habilidades directivas, el perfil de egreso y los contenidos básicos.

El resultado de ese proceso, es que en aquel momento, se presentaron al primer concurso (año 2001), más de 20 universidades, acreditándose cinco programas de maestría y 11 diplomados (Egaña, 2002). Siete universidades fueron las ganadoras.

**Este proyecto, representa un antecedente fundamental que ha permitido asegurar la necesaria coincidencia de propósitos entre las necesidades del sector público y el aporte de las universidades.**

### Ofertas Universitaria para la formación directiva pública

Araya, Burgos y Ganga (2012) plantean que las Universidades están apostando a la estructuración de programas formativos de carácter fuertemente profesionalizantes, respondiendo proactivamente a las necesidades propias de las administraciones públicas, dejando de lado la construcción de capacidades en investigación que pudiesen darle una perspectiva diferente a la tarea formativa. Se menciona, por ejemplo, que los programas de maestría en Estados Unidos se han concentrado en enseñar a hacer cosas específicas, tales como preparar presupuestos, diseñar propuestas y otras de igual naturaleza (Santana Rabell, 2000), es decir en el cómo hacer, más que en explicar el por qué y el qué de las acciones. En este sentido, las universidades chilenas están, muy inducidas a resolver sus necesidades económicas, se hayan concentrado en tratar de formar para asegurar demanda, desarrollando de manera flexibles recursos preparados para administraciones públicas cada día más complejas.

Para comprender la oferta universitaria en programas de formación vinculados a las áreas de Gobierno, Gestión Pública, Políticas Públicas y Gerencia Pública que ofrecen las universidades chilenas y que se encuentran registrados en las Bases de Datos INDICES del año 2014. Los resultados son los siguientes:

| Oferta de Postgrados y Postítulos 2014 |           |
|--|-----------|
| Tipo Carrera                           | Programas |
| Diplomado                              | 13        |
| Especialidades Médicas                 | 2         |
| Magíster                               | 47        |
| Postítulo                              | 1         |
| <b>Total</b>                           | <b>63</b> |

| Distribución de Programas por Regiones |              |           |           |                        |           |           |
|--|--------------|-----------|-----------|------------------------|-----------|-----------|
| Nombre Region                          | Tipo Carrera | Total     | Diplomado | Especialidades Médicas | Magíster  | Postítulo |
| <b>Total</b>                           |              | <b>63</b> | <b>13</b> | <b>2</b>               | <b>47</b> | <b>1</b>  |
| Región de Antofagasta                  |              | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| Región de La Araucanía                 |              | 4         | 0         | 0                      | 4         | 0         |
| Región de Los Lagos                    |              | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| Región de los Ríos                     |              | 2         | 0         | 0                      | 2         | 0         |
| Región de Valparaíso                   |              | 5         | 1         | 0                      | 3         | 1         |
| Región del Bío-Bío                     |              | 5         | 0         | 0                      | 5         | 0         |
| Región del Maule                       |              | 2         | 0         | 0                      | 2         | 0         |
| Región Metropolitana                   |              | 43        | 12        | 2                      | 29        | 0         |

| Distribución de Programas por Universidad |               |           |           |                        |           |           |
|---|---------------|-----------|-----------|------------------------|-----------|-----------|
| Universidad                               | Tipo Programa | Total     | Diplomado | Especialidades Médicas | Magíster  | Postítulo |
| <b>Total</b>                              |               | <b>63</b> | <b>13</b> | <b>2</b>               | <b>47</b> | <b>1</b>  |
| UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE             |               | 1         | 0         | 1                      | 0         | 0         |
| UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO        |               | 2         | 0         | 0                      | 1         | 1         |
| UNIVERSIDAD DE HUMANISMO CRISTIANO        |               | 2         | 0         | 0                      | 2         | 0         |
| U. ADOLFO IBÁÑEZ                          |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| U. ADVENTISTA DE CHILE                    |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| U. ALBERTO HURTADO                        | →             | 9         | 8         | 0                      | 1         | 0         |
| U. ANDRÉS BELLO                           |               | 3         | 0         | 0                      | 3         | 0         |
| U. AUSTRAL DE CHILE                       |               | 2         | 0         | 0                      | 2         | 0         |
| U. CENTRAL DE CHILE                       | →             | 4         | 3         | 0                      | 1         | 0         |
| U. DE ANTOFAGASTA                         |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| UNIVERSIDAD DE CIENCIAS SOCIALES ARCIS    |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| U. DE CHILE                               | →             | 5         | 0         | 1                      | 4         | 0         |
| U. DE CONCEPCIÓN                          |               | 2         | 0         | 0                      | 2         | 0         |
| U. DE LA FRONTERA                         |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| U. DE LOS ANDES                           |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| U. DE LOS LAGOS                           |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| U. DE SANTIAGO DE CHILE                   |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| U. DE TALCA                               |               | 3         | 0         | 0                      | 3         | 0         |
| U. DE VALPARAÍSO                          |               | 2         | 0         | 0                      | 2         | 0         |
| U. DE VIÑA DEL MAR                        |               | 1         | 1         | 0                      | 0         | 0         |
| U. DEL BÍO-BÍO                            |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| U. DEL DESARROLLO                         |               | 3         | 0         | 0                      | 3         | 0         |
| U. DIEGO PORTALES                         | →             | 4         | 1         | 0                      | 3         | 0         |
| U. FINIS TERRAE                           |               | 2         | 0         | 0                      | 2         | 0         |
| U. MAYOR                                  | →             | 6         | 0         | 0                      | 6         | 0         |
| U. SANTO TOMÁS                            |               | 1         | 0         | 0                      | 1         | 0         |
| UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA     |               | 2         | 0         | 0                      | 2         | 0         |

Ante los cuadros aquí presentes, podemos agregar que la oferta de Magíster en la materia ha tenido un crecimiento exponencial, siendo que el año 2009, se ofertaban 14 Magíster acreditados a contrario sensu del año 2014, que la oferta sube a 47. Ausencia de programas de posgrados en 7 regiones del país y alta concentración de oferta en la región metropolitana. Las Universidades de Chile, Central, Mayor, Andrés Bello, Diego Portales y Alberto Hurtado, son quienes lideran en la oferta de programas en comento.

Asimismo, Araya et al (2012) realizan un trabajo analítico, de 7 Magíster, comparando: mallas, objetivos, perfil de ingreso y egreso y formas de evaluación final, los autores antes mencionados y contrastándolos con el perfil del Consejo ADP, llegan a la conclusión: que hay fuertes coincidencias entre lo que se ha establecido como los atributos requeridos por el Sistema de Alta Dirección Pública chileno y la oferta formativa que contienen los programas revisados, la que se expresa, plenamente, en los atributos Visión Estratégica y Gestión y Logro; en menor medida en Articulación con el Medio y Gestión de Redes y en Liderazgo, y de manera menos intensa aún en los atributos Gestión de Crisis y Contingencias e Innovación y Flexibilidad.

#### Becas para estudios de Magíster para funcionarios públicos año 2010.

El año 2009, se estableció un proceso de colaboración entre la DNSC y CONICYT a fin de diseñar, promover y convocar a funcionarios/as públicos al uso de Becas para estudio de Magíster. El objetivo de esta beca, era formar capital humano avanzado en áreas prioritarias de la administración pública, relacionadas de manera directa y/o transversal con: Gerencia, Gestión Pública y modernización del Estado. En el llamado licitatorio, las disciplinas priorizadas fueron: gestión y desarrollo de personas; gestión y desarrollo de capital humano; gestión financiera y contable; informática y tecnología de la información; gestión de programas y proyectos; administración financiera contable; salud pública; medio ambiente; derecho público; auditoría y control de gestión, entre otras. Esta beca fue administrada integralmente por CONICYT desde

Programa Capital Humano Avanzado) y se exigían retribución del tiempo en la administración pública por el tiempo que durara el programa de Magister.

Los resultados de este proceso fueron 146 Becas otorgadas de un total de 150 estimadas. El rol del Servicio Civil fue asesor al diseño de bases licitatorias y apoyo en el proceso de convocatoria (fue a toda la administración pública).

**Esta experiencia, requiere ser indagada para visualizar si hay mediciones de impacto, caracterización de participantes y experiencias reportadas por beneficiarios.**

Programas de formación desde SS.PP destacadas: sectoriales y/o territoriales.

Luego se revisan programas actuales de formación. Entre las experiencias observadas encontramos:

| <i>Iniciativas</i>   | <i>Link web</i>  |
|--|--|
| <i>Academia de Capacitación Municipal y Regional SUBDERE</i> | <a href="http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=2730">http://www.academia.subdere.gov.cl/?page_id=2730</a>  |
| <i>Contraloría General de la República</i>                   | <a href="http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/appmanager/ExtranetCGR/CASP">http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/appmanager/ExtranetCGR/CASP</a>  |
| <i>Academia Diplomática</i>                                  | <a href="http://www.apuntesinternacionales.cl/">http://www.apuntesinternacionales.cl/</a>  |
| <i>Academia Judicial</i>                                     | <a href="http://www.academiajudicial.cl/">http://www.academiajudicial.cl/</a>  |
| <i>MINSAL</i>  | <a href="http://minsal.uvirtual.cl/siminsal/">http://minsal.uvirtual.cl/siminsal/</a><br><br><a href="http://issuu.com/uvirtuale-learning/docs/catalogo_julio2015">http://issuu.com/uvirtuale-learning/docs/catalogo_julio2015</a> |
| <i>MINVU</i>   | <a href="http://serviumetropolitano.uvirtual.cl/">http://serviumetropolitano.uvirtual.cl/</a>  |
| <i>Escuela Técnica de Formación Dirección del Trabajo</i>    | <i>No hay página. Se acceden a sus reglamentos.</i>  |

Asimismo, destacan formas de trabajo en red para la capacitación en el sector público/privado:

| <i>Iniciativas</i>                                   | <i>Link web</i>   |
|--|---|
| <i>Agrupación de Universidades regionales</i>        | <a href="http://www.auregionales.cl/">http://www.auregionales.cl/</a>   |
| <i>Encuentro Sociedad Chilena Políticas Públicas</i> | <a href="http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2015/01/Programa-6to.-Encuentro-Sociedad-Chilena-de-Pol%C3%ADticas-P%C3%ABlicas.pdf">http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2015/01/Programa-6to.-Encuentro-Sociedad-Chilena-de-Pol%C3%ADticas-P%C3%ABlicas.pdf</a> |
| <i>Consortios Educativos</i>                         | <a href="http://www.ciae.uchile.cl/index.php?langSite=es&amp;page=view_presentacion">http://www.ciae.uchile.cl/index.php?langSite=es&amp;page=view_presentacion</a>   |

Reflexiones, aprendizajes e ideas:

Algunas ideas y reflexiones que me nacen al revisar las presentes experiencias nacionales:

- La ausencia de un organismo central, genera una dispersión de estrategias formativas, porque cada institución pública fija la política de formación que juzga más conveniente. No hay un punto de encuentro y coordinación, ni en los Servicios Públicos ni en las Universidades. Salvo en estas últimas instituciones, donde las unen criterios de acreditación dictados por el Consejo Nacional de Educación. Una importante oportunidad para canalizar criterios es el SLP.
- Experiencias tienden a cubrir una demanda a nivel de organismos de la administración descentralizada y desconcentradas del Estado. Al parecer, se puede levantar la hipótesis que son experiencias que buscan resolver problemas de cobertura y alta demanda de cada sector.
- La oferta programática posee un alto nivel de especificidad técnica y pone foco en competencias técnicas más que en habilidades personales, comunicacionales y político-estratégicas.
- Alto nivel de reglamentación y estructura procedimental en los ingresos, desarrollo y egreso de los cursos.
- Existencias de Consejos Asesores o Académicos, con presencia de 3 estamentos que entregan orientaciones, regulan y orientan la programación de formación ( Directivos, expertos público y privados, gremiales o de trabajadores)
- Metodológicamente, fuerte inversión en plataformas virtuales y modalidad e-learning.
- Oferta fuertemente orientada a resolver temáticas de gestión operativa más que temas políticos estratégicos. Al parecer, se le ha delegado esta función a las Universidades y que han forjado una expertiz en la materia.
- Hay una distinción en la oferta de formación entre: planes de perfeccionamiento y/o fortalecimiento; planes de formación con marcado énfasis en desarrollos de carrera; y, cursos de actualización o de extensión, que responden a satisfacer demandas contingente, operativas. En muy pocos casos oferta programáticas estratégicas. En este sentido, cobra relevancia lo planteado por Basilio como consecuencia de su pasantía y lo planteado por el estudio CDO 2014, donde se puede inferir que la formación y el proyecto SLP debe ser capaz de poner focos en temas y materias estratégicas, tales como: Liderazgo en el Sector Público; Gestión Pública; Gobierno y Políticas Públicas; Servicios Públicos Extranjeros y Relaciones Internacionales; Diversidad y Balance Vida Laboral y Familiar; Innovación y Mejoramiento Continuo; Relaciones laborales; Ética y probidad pública; Desarrollo de pensamiento crítico; Gestión de proyectos; y, Desarrollo de liderazgo femenino. Muchos de ellos, incluso, ausente en los programas de maestría de las casas de estudios.
- Realizando un análisis global, podemos señalar que las ofertas se especializan por sector: órganos descentralizados; órganos desconcentrado (Salud; DT y MINVU; Judicial; Internacional). Realizando un primer análisis, se carece de una mirada transversal en la

oferta o, una oferta que integre los diversos órganos de la administración central del estado. Este hecho, abre una posibilidad de acción en pro de conformar una red de experiencias nacionales, capitalizar experiencias, hacer benchmarking e instar dialogo integrado entre diversos servicios y programas formativos desde el SLP.

- Sector Privado ofrece avances importantes en materias metodológicas y plataformas web. Es importante, el análisis de la oferta en portal chile compra y los estándares de cumplimiento y aprendizajes que han dejado los convenios marcos en la materia.
- Destacan formas de trabajo en red para la capacitación/formación en el sector público/privado, a fin de mancomunar criterios ante escenarios y contextos particulares: Educación y Regiones (AUR).
- En los programas ofertados, lo técnico sigue primando sobre competencias políticas y gestión del entorno. Por otro lado, el estudio recalca, hay disponibilidad y esfuerzo por parte de los programas universitarios de post grados, por tratar de buscar grados de coherencia y sintonía con los perfiles directivos de I y II Nivel en esas áreas. Pendiente queda la oferta y mirada hacia los III y IV niveles, toda vez que no se define un denominador común (demanda esperada) del perfil deseable para esos niveles.

## EXPERIENCIA Y ESTUDIOS EN LA MATERIA EN LA DNSC

Nuestra actual planificación estratégica 2014-2018 más el conjunto de acciones y actividades desarrollados el último años por la Dirección Nacional del Servicio Civil, han establecido un espacio y tiempo político propicio para el desarrollo de un nuevo estadio en materia de formación directiva.

Esto se refleja institucionalmente en: Un Sistema de Alta Dirección Pública que se perfecciona y busca mayores grados de legitimidad ante el sistema político (Consejo ADP y proyecto de ley); una Subdirección de Alta Dirección Pública que empieza a comprender sistémicamente su trabajo y comienza a ver más allá del reclutamiento y selección (Subdirección de Alta Dirección Pública); la incorporación de la mirada del territorio local -municipal-, en el desarrollo programático del Servicio (Educación ADP); las vinculaciones sectorial y regionales con los servicios públicos (Subdirección de Desarrollo de las Personas); el aprendizaje de experiencias internacionales como el posicionamiento y trabajo en red del Servicio Civil en la región (Jurídico y Asuntos Institucionales); una planificación estratégica con ejes programáticos en el empleo público, las relaciones laborales y los liderazgos directivos (Gestión Interna); y, programáticamente, la necesidad de generar atracción de talento joven al Estado (Prácticas Chile y Mi Primer Trabajo) como el reconocimiento de buenas prácticas e innovaciones en la gestión pública (Desafío Innovación y Premio Excelencia Institucional).

A continuación se presenta el panorama de formación, recabado desde el año 2005 a la fecha, de los principales programas ejecutados por el Servicio Civil, montos por año y participantes.

---

<sup>6</sup>Proyecto de Ley de Reforma al Sistema de Alta Dirección Pública; Instructivo Presidencial N°1 Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, 25 de enero de 2015; Estudio Banco Mundial; Informe Ejecutivo viaje de Estudio Consejo de Alta Dirección Pública; Informe Final "El Perfil del Alto Directivo Público", Roy Rogers y Nelson Guzmán, diciembre 2014.

| PROGRAMA   | AÑO / MM\$     |                |               |               |                |               |               |               |          |              | Total            |
|--|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------|--------------|------------------|
|  | 2005           | 2006           | 2007          | 2008          | 2009           | 2010          | 2011          | 2012          | 2013     | 2014         |                  |
| Diplomado Gerencia Social y Políticas Públicas/Flacso    | 230.000        | 230.000        |               |               |                |               |               |               |          |              | 460.000          |
| Diplomado Gestión de personas para el sector público UAH |                |                | 70.000        | 70.000        | 70.000         |               |               |               |          |              | 210.000          |
| Programa e-learning Chile Probidad                       |                |                |               |               | 144.000        |               |               |               |          |              | 144.000          |
| Diplomado Competencia Genérica ADP V1                    |                |                |               |               | 72.000         |               |               |               |          |              | 72.000           |
| Diplomado Competencia Genérica ADP V2                    |                |                |               |               |                |               |               | 60.000        |          |              | 60.000           |
| Seminario Nacional para ADP 1                            |                | 11.800         |               |               |                |               |               |               |          |              | 11.800           |
| Seminario Nacional para ADP 2                            |                |                | 11.900        |               |                |               |               |               |          |              | 11.900           |
| Seminario Nacional para ADP 3                            |                |                | 8.950         |               |                |               |               |               |          |              | 8.950            |
| Programa Mentores  |                |                |               |               |                | 20.000        |               |               |          |              | 20.000           |
| Ciclo seminarios regionales 1                            |                |                |               |               | 9.280          |               |               |               |          |              | 9.280            |
| Ciclo seminarios regionales 2                            |                |                |               |               |                | 17.000        |               |               |          |              | 17.000           |
| Ciclo seminarios regionales 3                            |                |                |               |               |                |               | 20.000        |               |          |              | 20.000           |
| Formación DAEM 1   |                |                |               |               |                |               |               | 9.000         |          |              | 9.000            |
| Formación DAEM 2   |                |                |               |               |                |               |               |               |          | 3.000        | 3.000            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>230.000</b> | <b>241.800</b> | <b>90.850</b> | <b>70.000</b> | <b>295.280</b> | <b>37.000</b> | <b>20.000</b> | <b>69.000</b> | <b>0</b> | <b>3.000</b> | <b>1.056.930</b> |

| PROGRAMA   | AÑO /N°TOTAL PARTICIPANTES |            |            |            |            |            |            |            |          |           | Total       |
|--|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|-----------|-------------|
|  | 2005                       | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       | 2013     | 2014      |             |
| Diplomado Gerencia Social y Políticas Públicas/Flacso    | 175                        | 175        |            |            |            |            |            |            |          |           | 350         |
| Diplomado Gestion de personas para el sector público UAH |                            |            | 100        | 100        | 100        |            |            |            |          |           | 300         |
| Programa e-learning Chile Probidad                       |                            |            |            |            |            | 52         |            |            |          |           | 52          |
| Diplomado Competencia Generica ADP V1                    |                            |            |            |            | 60         |            |            |            |          |           | 60          |
| Diplomado Competencia Generica ADP V2                    |                            |            |            |            |            |            |            | 57         |          |           | 57          |
| Seminario Nacional para ADP 1                            |                            | 79         |            |            |            |            |            |            |          |           | 79          |
| Seminario Nacional para ADP 2                            |                            |            | 179        |            |            |            |            |            |          |           | 179         |
| Seminario Nacional para ADP 3                            |                            |            |            | 144        |            |            |            |            |          |           | 144         |
| Seminario Nacional para ADP 4                            |                            |            |            |            | 20         |            |            |            |          |           | 20          |
| Seminario Nacional para ADP 5                            |                            |            |            |            |            | 15         |            |            |          |           | 15          |
| Seminario Nacional para ADP 6                            |                            |            |            |            |            |            | 57         |            |          |           | 57          |
| Ciclo seminarios regionales 1                            |                            |            |            |            | 88         |            |            |            |          |           | 88          |
| Ciclo seminarios regionales 2                            |                            |            |            |            |            | 84         |            |            |          |           | 84          |
| Ciclo seminarios regionales 3                            |                            |            |            |            |            |            | 57         |            |          |           | 57          |
| Ciclo seminarios regionales 4                            |                            |            |            |            |            |            |            | 43         |          |           | 43          |
| Coloquio 1   |                            |            |            |            |            | 30         |            |            |          |           | 30          |
| Coloquio 2   |                            |            |            |            |            |            | 16         |            |          |           | 16          |
| Coloquio3  |                            |            |            |            |            |            |            | 25         |          |           | 25          |
| Formación DAEM 1   |                            |            |            |            |            |            |            | 60         |          |           | 60          |
| Formación DAEM 2   |                            |            |            |            |            |            |            |            |          | 50        | 50          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>175</b>                 | <b>254</b> | <b>279</b> | <b>244</b> | <b>268</b> | <b>181</b> | <b>130</b> | <b>185</b> | <b>0</b> | <b>50</b> | <b>1766</b> |

Realizando algunas proyecciones iniciales, podríamos señalar que:

- Como promedio durante 10 años, asisten anualmente 176 directivos a las actividades de formación y capacitación directiva que dicta el Servicio Civil. Lo que representa un impacto del 5,2% sobre el total de directivos de la administración central del estado (N°3.325, considerando, I, II y III niveles y restando los cargos no adscritos al sistema ADP).
- En una primera revisión, durante 10 años (2005 al 2014) MM\$1.056 es el total que se ha invertido en formación directiva y/o capacitación, lo que representa una inversión anual en el período en comento de MM\$105.600 en la materia. Interesante resulta ver que en la etapa fundacional del Servicio Civil, se aprecia superlativamente una mayor inversión en esta área.

- **Existe capacidad y conocimiento en el servicio para desarrollar ofertas de Diplomados en materia de Gerencia Pública, Gestión de políticas públicas, Liderazgo y Desarrollo de Habilidades Directivas.**
- **Estrategias masivas de Formación y Capacitación (Diplomados y programa E-Learning), son expresiones interesantes de lograr posicionamiento formativo inicial y sobre un área específica (gestión de personas, probidad, por ejemplo). Logrando cubrir alta demanda y cobertura de potenciales directivos beneficiarios.**
- **Existe experiencia de ofertar formativa regional y local, si bien no han sido muy regulares, la oferta es de buen nivel y muy valorada por los directivos regionales.**
- **El financiamiento como consecuencia de créditos bancarios y alianzas, es central, para alcanzar mejores coberturas y diversidad de oferta.**

**FODA INSTITUCIONAL.**

Sobre el análisis y levantamiento construido, sumado a las exigencias planteadas por el proyecto Sistema de formación de Liderazgos Público en el Estado para el Servicio Civil, se presenta el siguiente cuadro de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que puede presentar el proyecto en el Servicio:

|  |   |
|--|---|
| <p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia en materia de formación directiva en la DNSC.(8 años)</li> <li>-Estudios comparados en materia de formación, desarrollo y análisis institucional, como consecuencia de los Seminarios Internacionales.</li> <li>-Existencia de un área de Cooperación Internacional y participación en 3 redes internacional en materia de formación pública.</li> <li>-Experiencia en metodologías presenciales y <i>on line</i> de capacitación, de alta complejidad y cobertura.(Diplomas Flacso, UAH y Chile Probidad)</li> <li>-Capacidad altamente profesionalizada que constituye el comité consultivo interno –DNSC.</li> <li>-Posición de liderazgo que tiene Chile entre los Servicios Civiles de América latina. (Coordinador de red Servicios Civiles)</li> <li>-Amplio consenso en materia de definición de rol y perfil directivo.</li> <li>-Integración estratégica institucional que caracteriza al proyecto SLP.</li> </ul> | <p><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-No contamos con un catastro y caracterización clara de directivos de III y IV jerárquico.</li> <li>-Definiciones normativas confusas en materia de capacitación para directivos públicos. Hay contradicciones entre diversos cuerpos legales.</li> <li>-Alta dependencia inicial de programas externos.</li> <li>-No contar con una planificación estratégica en la materia, ni tener acuerdo en un modelo y <i>ethos</i> públicos que guiará la formación directiva.</li> <li>-Detección de necesidades de capacitación desactualizadas.</li> <li>-Inexistencia de catastro de funcionarios públicos docentes en el Estado.</li> <li>-Presupuesto.</li> </ul> |
| <p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos cambio normativos en la ley ADP y rol del servicio Civil en construcción de Códigos de ética.</li> <li>-Cobertura territorial limitada de programas de Magister en materia de Gerencia y Gestión Pública.</li> <li>-Programas de Magister con escaso énfasis en componentes referidos a: liderazgo, competencias políticos-estratégicas y comunicacionales.</li> <li>-Potencial demanda por parte la administración central del Estado (Es alta: cerca de 3 mil directivos)</li> <li>- Ausencia de espacios de convergencia y de innovación para tratamiento de los temas vinculados a la formación directiva.</li> </ul>  | <p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inexistencia de un marco normativo regulatorio. (“Fantasma” de la ENA)</li> <li>-Ciclo de vida directivo ADP.</li> <li>-Baja tasa de concursabilidad de III niveles/ Baja competitividad/Bajo interés por formarse.</li> <li>-Altos estándares y oferta consolidada de ciertos programas de Magister y Diplomados.</li> <li>-Modelo de Empleo Público Híbrido.</li> <li>-Grupos de interés que tienen expectativas y visiones distintas</li> <li>-No cubrir la demanda de funcionarios/as no directivos.</li> <li>-Visión de competidores y no de colaboradores por parte de otros programas y servicios.</li> </ul>  |

**MAPEO DEL SLP.**

A continuación, se presentan una sugerencia sobre una mirada panorámica sobre las posibilidades de desarrollo y modelamiento sobre lo que se espera en torno al proyecto SLP. Es importante entender que este es un primer acercamiento y nace este ordenamiento como un conocimiento conceptual y experiencial, a la luz de la reflexión de experiencia y revisión del *estado del arte* de la formación directiva pública.

Rescata ideas, que se encuentran de manera implícita o tácita en el: discurso de los informantes, en la teoría y dentro del Servicio Civil. El propósito es animar a construir un espacio de reflexión y recoger propuestas ante el proyecto aquí presentado.

Propuesta de valor:

- Ser un espacio público institucional, de encuentro y conversación innovadora en torno a la formación e integración de los directivos públicos del Estado chileno.
- Centro promotor y formador de liderazgos estratégicos para la gestión directiva pública chilena.
- Ser una institución promotora de estándares de calidad e identidad pública en la oferta de formación directiva pública en el Estado chileno y Universidades.
- Contribuir a la investigación y desarrollo en: función pública, valores y ética pública, a través del desarrollo de un observatorio de buenas experiencias en la materia.

Segmento*Directo:*

- Directivos Públicos de I, II, III y IV nivel jerárquico de la administración pública (Nacional y Subnacional)

*Indirecto:*

- Universidades, Centros de Pensamiento y consultoras con expertiz en DO y capacitación.

Relación con el Segmento:

- Cercano, regular y 100% personalizado.
- Creación de membresía del Instituto.
- Planes de formación segmentados por nivel, cargo y territorio.
- Altos estándares de calidad.
- Relación inspirada en la reflexión, el estudio y la innovación.
- Regulado por un Consejo (Mixto: con representantes del mundo público, privado y universitario).

Recursos y Actividades Claves:

- Elaboración de una Planificación Estratégica. (El *Ethos* que inspirará al Instituto).
- Diseño de estructura organizacional del Instituto.
- Funcionamiento Comité consultivo interno y externo (Consejo)
- Establecer un plan de cooperación y financiamiento Internacional.
- Estudio anual Nacional de detección de necesidades de capacitación de directivos públicos.
- Elaboración de ficha de directivos públicos, con principales logros, expectativas y brechas declaradas.
- Establecer un banco de experiencias innovativas en materia de formación, desarrollo y liderazgo público. (Benchmarking)
- Modelos de formación por segmento, cargo, nivel y territorio.
- Mapeo de oferta de post grado y pos títulos en materia de dirección y/o gerencia pública.
- Establecer estándares desde el SLP ante oferta académica de post grados y pos títulos.
- Cuerpo docente de alto nivel académico y catastro de funcionarios públicos docentes.
- Página web de última generación y con recursos pedagógicos.
- Metodologías innovadoras de aprendizajes.
- Metodología para el diseño y desarrollo de mallas curriculares.
- I+D en Valores y Ética Pública.

Mapa de actores y aliados claves (Grupos de interés para la formación):

- Centro de Gobierno (Hacienda, Segpres y Presidencia)
- DIPRES (Racionalización y Función Pública)
- Comité Interno Consultivo DNSC.
- AGCID
- CONICYT
- Banco Mundial – BID
- Institutos de Formación Públicas (Internacional)
- Universidades - Escuelas de Gobierno y Administración Pública (Áreas de post grados).
- Federaciones y Confederaciones de funcionarios (MSP- CUT; ANEF)
- Colegios profesionales: Administradores Públicos, Médicos, Ingenieros, entre otros.
- Centros de Pensamiento.
- Consultoras expertas en Gestión de Personas
- Unidad de gestión de personas del Estado.
- Funcionarios Públicos con expertiz en ciertas materias. (Voluntariado corporativo)
- Redes internacionales de Institutos y/o Escuelas de Formación

Beneficios del SLP:

- Gestión Pública desde un Liderazgo Estratégico. (Directivo que concilia el diseño y la ejecución de la política pública en su accionar; el Centro de Gobierno; y, sus stakeholders)
- Identidad Directiva Pública (Ethos)
- Espacio de encuentro para la reflexión y prospección del Empleo público en Chile.
- Espacio para el intercambio y relevo de experiencias directivas exitosas.
- Semillero futuros directivos públicos y cantera de candidatos para el SADP.
- Liderazgos Públicos con proyección y carrera.
- Posicionamiento estratégico del Servicio Civil en el Estado.
- Perspectiva SLP en ofertas de post grados y post títulos.

**ACCIONES POR DESARROLLAR DURANTE LOS MESES DE NOVIEMBRE 2015, DICIEMBRE 2015 Y ENERO 2016**

- Establecer grupos de tarea en el comité consultivo interno, para planear presupuestariamente el proyecto.
- Iniciar una fase de diálogo con stakeholders, académicos y servicios públicos claves, a fin de pesquisar ideas y contrastar visiones, en torno al proyecto SLP.
- Realizar conversaciones y diálogos con servicios públicos que hoy estén lideran programas formativos.
- Indagar en programas formativos, estructura de funcionamiento y financiamiento de Escuelas e Institutos pertenecientes a la red nacional e internacional.

| ACCIONES Y TAREAS  | Noviembre | Diciembre | Enero |
|--|-----------|-----------|-------|
| Diálogo y discusión documento Equipo Directivo   | X         |           |       |
| Diseño de Diálogos y metodología de trabajo: -Ideas, propuesta y conversaciones para la construcción del IFDE- | X         |           |       |
| Diálogo con Comité Consultivo IFDE   | X         |           |       |
| Diálogo con Hacienda   |           | X         |       |
| Diálogo con Profesionales Expertos   |           |           | X     |
| Diálogo con actores relevantes (Académicos, consultores y/o líderes)   |           |           | X     |
| Diálogo con experiencias de Servicios Públicos (Academias y/o Escuelas)  |           |           | X     |
| Profundizar estructuras de funcionamiento y financiamiento Institutos y/o Escuelas Internacionales.            | X         | X         | X     |