



DOCUMENTO DE TRABAJO N°2

RESULTADOS Y PROYECCIONES ENCUENTROS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS SISTEMA DE LIDERAZGO PUBLICO

30 de Agosto de 2016

www.serviciocivil.cl



@ADP_Chile - @empleospublicos - @directoreschile



INTRODUCCIÓN

Durante los meses de junio y julio 2016, se presentó a un conjunto de actores públicos y privados, el proyecto Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado (SLP), iniciativa que se encuentra desarrollando la Dirección Nacional del Servicio Civil. El presente documento, nace como consecuencia del diálogo con cinco grupos de conversación y cuya reflexión se centró en torno a la implementación de dicho Sistema, sus principales desafíos, rol que cumplirá y vínculo con actores públicos y privados, en el marco de la formación pública y desarrollo de liderazgos estratégicos que impulsa el Estado.

Estos primeros análisis, se constituyen en un aporte importante para el fortalecimiento del diseño e implementación del SLP, en pro de fomentar liderazgos públicos estratégicos, innovadores y de alta vocación pública en el Estado.

Contexto

- El Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado (SLP), institucionalizado en abril del 2016 por Resolución N°480 del 26.04.16, establece como objetivo central promover y potenciar líderes públicos innovadores y con vocación de servicio. Para ello, se define como fundamental establecer alianzas con diversos actores nacionales y servicios públicos especializados.
- La articulación de actores públicos y privados es fundamental para la consecución de los objetivos del SLP. Para ello, la construcción de una agenda de trabajo en la materia, permitirá mayores niveles de coordinación y vinculación en formación para el desarrollo de liderazgos estratégicos en el Estado.
- El diseño del SLP, contempla la constitución de: una mesa de trabajo público-privada; redes de academias/escuelas existentes en los servicios públicos; y, vínculo con programas de gestión y políticas públicas de Universidades.

Objetivos esperados por el SLP ante los encuentros.

General: Institucionalizar espacios de diálogo permanente, de encuentro, estudio y conversación innovadora en torno a la formación e integración de los directivos públicos del Estado chileno, a través de una alianza con diversos actores, contando con la participación de funcionarios públicos, académicos, consultores, organismos internacionales y autoridades.

Específicos:

- Desarrollar desde el SLP encuentros con programas de políticas públicas de Universidades, Consultoras Expertas y Academias de Servicios Públicos.
- Levantar contenidos y líneas de trabajo para el funcionamiento de la mesa público privada del SLP.
- Establecer reflexión y acciones en torno a la oferta y demanda de formación en el Estado.

RESULTADOS

A fin de institucionalizar estos espacios de diálogo, se desarrollaron encuentros con externos y presentaciones ante el Consejo de Alta Dirección Pública y Comité Consultivo DNSC. A continuación se detallan los participantes en cada sesión:

UNIVERSIDADES

INVITADO	INSTITUCIÓN
Carlos Castro	Centro Sistema Público – U. de Chile
Ignacio Briones	Decano Escuela Gobierno -UAI
Ignacio Cienfuegos	Departamento Ciencia Política – U. Alberto Hurtado
Gonzalo Martner	Departamento Gestión y políticas Públicas - USACH
Ignacio Elzo	Jefe Capacitación-Centro Políticas Públicas - PUC
Rubén Castro	Instituto Políticas Públicas- U. Diego Portales
Amelia Dondero	Centro Estudio y Asistencia legislativa UC Valparaíso
Carmen Montecinos	Centro Lideres educativos PUCV
Pedro Ortega	Académico Universidad de Santiago

CONSULTORES Y EXPERTOS

INVITADO	INSTITUCIÓN
Carlos Williamson	CLAPES UC; Ex Director DNSC
Silvia Ascencio	Consultor experto D.O.
Sally Bendersky	Coach Senior NewLeadership
Gloria Torres	Consultor experto Innovación y DD.HH
Sergio Spoerer	Consultor experto en Liderazgo
Francisca Medina	CDO Consultores
Juan Carlos Cortázar	Consultor BID
René Hernández	Jefe Capacitación ILPES - CEPAL
Ximena Erazo	Fundación Henry Dunant

ACADEMIAS Y ESCUELAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

INVITADO	INSTITUCIÓN
Christian Hansen	SII
René Navarro	Academia SAG
Marcelo Ramírez	Academia SUBDERE
Natalia Escobar y Oriana Gonzalez	Subdirector Academia Diplomática
Rodrigo Vivallo	CEA Contraloría General de La República
Mario Urquiola	Escuela SERNAPESCA
Marcela Otarola y Laura Atencio	Programa Liderazgo - Tesorería
Manuel Guerra	Depto. Formación y Capacitación - Redes MINSAL (Educación a distancia)
Roy Rogers	Dirección de Presupuesto
Fernando Silva	Centro Extensión del Senado

COMITÉ CONSULTIVO DE LA SOCIEDAD CIVIL, DNSC

MIEMBRO	INSTITUCIÓN
Enrique Paris	Coordinador de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda
Andrea Soto	Jefa Jurídica del Ministerio del Trabajo y Previsión Social
Raúl de la Puente	Presidente Agrupación Nacional de Empleados Fiscales
Jaime Araya	Presidente de la Confederación Nacional de Trabajadores de la Salud
Alberto Espinoza	Jefe División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia
Patricio Coronado	Director Nacional Instituto de Previsión Social
Cristina Lazo	Ex directiva de Gobierno

Este documento sistematiza los 4 encuentros más la presentación al Consejo de Alta Dirección Pública y al Comité Consultivo DNSC, en función de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su opinión sobre el proyecto?
2. ¿Cuál es el estado actual de la formación directiva en el Estado?
3. ¿Qué espera del SLP y cómo definiría su aporte dentro de él?
4. ¿Qué elementos y ejes temáticos comunes podrían abordarse?

ANÁLISIS Y CATEGORIZACIÓN DE LOS ENCUENTROS.

Como consecuencia de esta sistematización se realizó un **Análisis y Categorización de los encuentros**.

El objetivo principal fue analizar las conversaciones sostenidas, seleccionar las categorías más importantes según las reflexiones e impresiones vertidas y desarrollar una matriz de síntesis sobre lo reflexionado.

El primer resultado, que da cuenta de las reflexiones de los participantes, se expresa en un FODA:

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Ser un proyecto que puede actuar como semillero e incentivar a profesionales más jóvenes a participar de cargos directivos. - Constituye un avance concreto en la institucionalización de la formación directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios a partir de Ley que fortalece al Servicio Civil. - Creencia generalizada sobre la necesidad de fortalecer el liderazgo en el sector público.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Dificil acoplamiento con academias de otras instituciones y riesgo de convertirse en una carga adicional para los demás servicios, ya que cada uno cuenta con su propia matriz de formación y no desarrollan formación sobre liderazgo. - Las academias de cada servicio tienen especificidades propias que no pueden complementarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de personas para ejercer labores de docencia. - Hay una influencia del ciclo político que afecta la formación y su foco temático. - Las experiencias e-learning, aún no logran constituirse en experiencia masivas para la formación y de alto nivel de validación.

También se seleccionaron 4 categorías temáticas vinculadas a la misión, visión y desafíos del SLP, estas son: Rol del Servicio Civil, Formación para el liderazgo, Gestión y procesos del SLP, y Propuestas/Sugerencias.

Rol del SLP	
Subcategorías	Reflexiones y contenidos
Rol del Servicio Civil	<ul style="list-style-type: none"> - Es bueno que sea Servicio Civil el que convoque, considerando su rol transversal en el Estado. Se espera que pueda asegurar una mirada de Estado sobre la función pública. - Es una decisión certera constituirse como facilitador y articulador en el Estado. Servicio Civil puede favorecer la integración - Servicio Civil debe entregar orientación temática y marco referencial considerando la realidad de los servicios, que entregue programas orientadores por nivel de cargos, particularmente en la formación directiva. - Servicio Civil junto con entregar principios orientadores también debiera entregar indicadores para que los servicios públicos evalúen los aprendizajes en estos temas. Ser capaces de medir el impacto de los procesos formativos. - Si el Servicio Civil no empuja este proyecto, nadie lo va a hacer, además le corresponde, aun cuando requiere mandato. - El Servicio Civil debe ser el conector con centros internacionales de innovación. - Es necesario tener un instrumento que norme la formación en el Estado, expresada en la práctica a través del Servicio Civil.
SLP y otras instituciones	<ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere articular con Academia de Servicios Públicos la formación de directivos públicos nacionales y regionales. - Crear una red para traspasar la experiencia de formación que ha tenido cada institución y así evaluar espacios de colaboración en este ámbito. - Hay Academias del sector público que desean aportar a la formación de funcionarios en general, ampliando su ámbito de desarrollo hacia la Administración Pública. El aporte de las academias de diferentes servicios públicos es proporcionar un acercamiento a las especificidades de cada sector, con el propósito de construir una visión transversal de Estado. - Se propone realizar un diagnóstico real y en conjunto, de habilidades y competencias técnicas transversales que debiera tener el funcionario público. Definir estándares de estas

	competencias transversales.
SLP y Universidades	<ul style="list-style-type: none"> - El SLP se puede desarrollar a través de una Academia del Estado o insertar sus orientaciones y principios en el trabajo de las Universidades. - Articular escuelas de los servicios públicos con las Universidades es una muy buena iniciativa, ya que siempre funcionan más bien aisladas.

Formación para el Liderazgo	
Subcategorías	Reflexiones y contenidos
Perfil de líder deseado	<ul style="list-style-type: none"> - Los buenos líderes deben construir legitimidad en las políticas públicas. - Es importante que el liderazgo público trascienda y que refleje cierto estilo. - Ser líder en la función pública es complejo porque la legalidad de la política pública es rígida, pero también tiene dificultad ya que si no “juega con esas reglas” pierde eficacia. - Se debe crear un discurso transversal sobre qué es el liderazgo público en Chile, con un horizonte de largo plazo, diferente del que se necesita para el período presidencial de cuatro años.
Momento de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe aclarar en qué momento de la carrera será la formación (Inicio o durante la carrera) y si esto será un paso previo para procesos de movilidad. - Los actuales directivos “no tienen tiempo” de formarse, la formación debe ser a los que van a ser directivos y a los que fueron.
Lineamientos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - En términos curriculares es muy importante mirar las técnicas formativas con foco en la naturaleza del directivo. - No se tiene total seguridad de que generar un currículo con estándares mínimos, certificación o un modelo de formación sea una buena idea, más bien se podrían generar “paquetes” de contenidos que deban incorporar todas las Universidades o programas de formación de gerencia pública de centros de pensamiento. - Deben existir programas formales y con exigencias, no cursos ni

	<p>talleres. Estos deberían ser exigibles para ejercer ciertos cargos directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si se quiere avanzar en liderazgo efectivo tienen que haber programas de formación con exigencias y estándares de competencias transversales, para darle continuidad a los programas de formación de Directivos. - Alinear estándares básicos en los programas de gestión pública. Los programas son muchos y con vasta experiencia, pero falta este estándar básico y aunar las competencias que cada programa debiera reunir y que estas directrices vengan del Estado, sin mermar la libertad de cada institución. Es pertinente tener una mirada transversal e integral. - El tema del directivo debe verse en su globalidad como sistema de empleo y gestión de personas. - Si se elige crear un sistema se debe considerar formación inicial universitaria considerando las necesidades del Estado. - La malla curricular del SLP debe convivir y ser armónica con la realidad de los servicios.
<p>Tipo de formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El entrenamiento práctico genera mejores resultados que el meramente teórico. Es importante desarrollar habilidades directivas en la práctica, usando una metodología de capacitación flexible y no sólo en liderazgo, lo que también debería incorporar otros aspectos para una formación integral. - Las personas deben ser capacitadas de manera presencial y online. - La formación en liderazgo debe ser flexible, dinámica y de amplio acceso. - Lo importante es definir una malla transversal mínima para futuros directivos y que estas competencias no sean sólo académicas sino también prácticas, respecto a cómo gestionar en lo público. - La formación debe permear a toda la organización, incorporando jefaturas de departamento y no solamente a altos directivos. - No es sólo fortalecer competencias, sino que la mirada también debe estar orientada a revalorizar la función pública. - Hoy al formar a un alto directivo público se debe tener una mirada más integral y amplia, hay que juntar lo que se requiere con lo que entregan los Programas. - Es importante considerar formación en habilidades “blandas” para manejar el clima laboral, la imagen corporativa, la relación

	<p>con los usuarios, la innovación, entre otras. Éstas son las más importantes al momento de ejercer el liderazgo y fundamentales para el éxito de la gestión del directivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el contenido de la formación existe un foco institucional y técnico, que es necesario abordar en conjunto. - No se puede gestionar solo con conocimiento técnico. - Las habilidades necesarias, no son las mismas en los diferentes niveles de la pirámide directiva. - Es importante preocuparse por tener estándares mínimos de formación. - Directivos ya tienen conocimientos duros, deben aprender cómo funciona el Estado y liderarlo. - Para la promoción del desarrollo de las habilidades directivas es necesario tener insumos generar contenidos, casos y simulaciones, en el diseño metodológico de los programas de formación.
Formadores	<ul style="list-style-type: none"> - Se propone que parte de los profesores sean ex funcionarios, ya que existe escasez de personas para la docencia. - Necesitamos profesores que puedan adaptarse a los cambios y a la diversidad de los funcionarios. - Se debe trabajar en formación de formadores.
Equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - La formación debe ser para directivos pero dentro de su equipo de trabajo, poner capacidades críticas en el equipo y no sólo en la persona, relevando competencias indispensables en el puesto de trabajo. El foco debe estar en las personas y sus competencias, considerando su entorno.

Gestión y procesos del SLP	
Subcategorías	Reflexiones y contenidos
Ámbito de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar bien el ámbito municipal, dado el número y magnitud de este sector. - Al personal de las gobernaciones y Gobiernos Regionales no los forma nadie, el esfuerzo debiera estar en esto también (sin excluir el mundo local). - El conocimiento debe territorializarse, la gerencia pública a nivel local está ávida de Servicio Civil. - Se deben socializar los liderazgos y las prácticas de liderazgo en todo el territorio.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Que el sistema ponga en la mesa la acreditación de capacidades, evaluando también el retorno de la formación (uso de ROI). - Si un proceso de formación no puede ser evaluado, es posible que no sea relevante en la aplicación. Debe haber un mecanismo para la evaluación de impacto. - Gran pertinencia de la acreditación, en donde se certifique el manejo de conocimientos básicos según perfil de funciones. - Se debe evaluar y hacer seguimiento a los alumnos/funcionarios que ya han sido capacitados, ver si ha habido cambios y promociones en su trabajo, y así ir renovando los programas que se dictan. - Se deben incorporar indicadores para contribuir y fortalecer la gestión del directivo, desde el ámbito de la formación - Incorporar desde un inicio cómo se medirá el SLP. - Se debe evaluar contenidos mínimos y conectar con un diseño de carrera que permita dar oportunidades a todos.

Propuestas/Sugerencias de los participantes al SLP	
	Reflexiones y contenidos
	<ul style="list-style-type: none">- Deben explicitarse los incentivos del sistema.- Utilizar el mentoring como herramienta para reconocer y motivar liderazgos.- Que los profesionales tengan la opción de certificar sus competencias, y en caso de ser rechazado, que exista oferta formativa para superar brechas.- Podría ser buena idea, que el SLP partiera como piloto, en algunos sectores de la administración pública.- La participación en estos programas debe tener consecuencias administrativas, obligatorios para ciertos directivos.- Considerar sistemas digitales.- Incorporar otros aspectos a la formación y no solamente liderazgo.- Capacitar de manera presencial y potenciar el uso de plataformas e-learning.- Establecer relaciones con los estándares y convenios internacionales y desde ahí también la formación tiene un sentido actualizado y atingente.- Mirar experiencia de otros países, a modo de ejemplo, Reino Unido, Nueva Zelanda o España.

REFLEXIONES POR GRUPOS DE INTERÉS.

En síntesis, y a modo de reflexiones preliminares en esta etapa del proyecto SLP, se presentan las principales ideas fuerza:

Encuentro	Ideas fuerza
Academias y Escuelas de Servicios Públicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear redes para que cada institución traspase la experiencia que posee, proporcione acercamiento a sus especificidades y aporte a la formación de funcionarios. 2. Que el SLP se articule armónicamente con todos los actores. 3. El principal problema de externalizar cursos es el escaso contacto con la realidad del Estado.
Universidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear redes entre Universidades y academias de los servicios públicos. 2. Equilibrar oferta y demanda de los programas académicos. 3. Alinear estándares básicos de los programas académicos y contar con el apoyo de Servicio Civil para ello.
Consultores y expertos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un discurso transversal sobre qué es el liderazgo público en Chile, a largo plazo. 2. Se deben desarrollar las habilidades blandas por sobre todas las cosas y categorizarlas según la pirámide directiva. 3. Construir un currículo y programas formales a largo plazo.
Expertos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precisar conceptos de liderazgo y formación, incorporar el sello distintivo del sector público. 2. Definir el valor agregado del SLP ¿Cuáles son los incentivos a participar? 3. Incluir evaluación al proyecto SLP.

Encuentros	Ideas transversales
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el concepto y sentido del liderazgo. 2. Potenciar habilidades blandas más que técnicas. 3. El proyecto debe ser medido y tener exigencias. 4. ¿Cuáles son los incentivos a participar en el SLP?