

COMITÉ CONSULTIVO Y CONSEJO DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL SERVICIO CIVIL
ACTA
SESIÓN ORDINARIA N°12

1.- Asistencia. A veintidós días del mes de julio de 2016, tiene lugar la duodécima sesión ordinaria del Comité Consultivo y Consejo de la Sociedad Civil del Servicio Civil.

La sesión inicia a las 09:34 horas, con la presencia de las siguientes personas:

- Sr. Rodrigo Egaña, Director Nacional del Servicio Civil.
- Sr. Enrique Paris, Representante Ministerio de Hacienda.
- Sr. Alberto Espinoza, Representante Ministerio Secretaria General de la Presidencia.
- Sra. Andrea Soto, Representante Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- Sr. Patricio Coronado, Director Nacional del Instituto de Previsión Social.
- Sr. Raúl de la Puente, Presidente de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales.
- Sr. Jaime Araya, Presidente de la Confederación Nacional de Funcionarios de la Salud.
- Sra. Cristina Lazo, Ex Alto Directivo Público.
- Sra. Mariana George Nascimento, Secretaria Técnica del Consejo ADP.
- Sr. Matías Uribe, Director del Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado.
- Sra. Katherine Ross, Jefa de Gabinete del Servicio Civil.

2. Apertura.

El Director Egaña da la bienvenida a los presentes, informando la inasistencia de Don Jaime Bellolio por motivos de fuerza mayor, luego de lo cual introduce el tema de la sesión: el Sistema de Formación para el Liderazgo Público en el Estado, proyecto levantado a mediados del año 2015 y que surge debida a la necesidad de instalar un espacio de formación para actuales y futuros líderes en el Estado. Dicho esto da la palabra a Matias Uribe, profesional a cargo de la iniciativa, quien expone a continuación sobre los avances y reflexiones realizados a la fecha.

3. Contenidos.

El Sr. Uribe saluda a los presentes e introduce el proyecto Sistema de Formación para el Liderazgo Público, proyecto que comienza a pensarse a fines de 2015 y que pone atención en la formación presente y futura de líderes desde una perspectiva más sistémica y global. Para cumplir con lo anterior, se realizó un exhaustivo levantamiento de información, proveniente de artículos, estudios y análisis de experiencias nacionales e internacionales, llegando así a dilucidar si existían condiciones y contexto para enfrentar un proyecto de estas características en el Estado, y en particular desde el Servicio Civil.

El análisis realizado, reflejó siete elementos determinantes al proyecto, que se detallan a continuación:

1. El empleo directivo –de confianza, Alta Dirección Pública y de carrera-, cuenta con escaso acompañamiento directivo, es decir, pocas herramientas para asegurar desarrollo de carrera y mejora de habilidades directivas.
2. El cambio legal que se discute en el parlamento y que afecta a Servicio Civil y el Sistema de ADP, determina una nueva institucionalidad de rectoría para nuestra institución, lo cual redefine nuestra relación con el universo de directivos públicos de hoy y nuevas necesidades de formación ante potenciales directivos.
3. Realizando un análisis de contexto, se constata que desde el año 2000 a la fecha no existió un adecuado enlace entre oferta académica y las necesidades de formación del sector público. La cobertura territorial ha sido limitada, y los currículos de los programas no apuntan al desarrollo de habilidades sobre liderazgo, innovación, competencias políticas-estratégicas y entrenamiento político-institucional.
4. Algunos Servicios Públicos resolvieron sus problemáticas de formación directiva instalando sus propias escuelas, institutos y/o academias, como son la Contraloría General de la República, la Cancillería, el Poder Judicial, el Ministerio de Salud, la Subsecretaría de Desarrollo Regional, entre otros.
5. Desde el año 2005, la Dirección Nacional de Servicio Civil viene sistematizando y promoviendo Buenas Prácticas en Desarrollo de Personas, entre las que se cuenta la formación y desarrollo de competencias, como parte del ciclo de vida de los trabajadores públicos.
6. Servicio Civil se ha constituido en un punto de atracción para la cooperación nacional como internacional durante estos últimos años.
7. Actualmente se constata ausencia de un modelo integral de formación para un universo aproximado de 15.000 cargos directivos en el Estado. Estos consideran 4.281 cargos directivos de la Administración Central del Estado y 10.340 cargos directivos descentralizados.

Por tanto, el principal problema planteado es que el sector público chileno no potencia la capacidad directiva y el liderazgo en el Estado a través de procesos de formación, y que los actuales directivos no cuentan con un sistema de desarrollo integral: no existe un modelo a seguir y la inversión para potenciar liderazgos públicos es escasa. Para abordar esta disyuntiva, el siguiente paso fue asumir responsabilidad transversal sobre el proyecto, estructurando un Comité Interno compuesto por representantes de toda la institución, el cual estableció una misión, visión y objetivos estratégicos, que son planteados en la presentación y disponibles en la página Web de Servicio Civil.

Estas definiciones estratégicas destacan cinco focos de trabajo para el Sistema de Formación, los cuales apuntan a institucionalizar espacios de diálogo permanente, 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; establecer un modelo de formación dinámico para actuales y potenciales líderes públicos, poniendo en valor las experiencias y modelos existentes en el Estado; diseñar y promover un plan de desarrollo curricular, con Universidades y centros de estudios con expertiz vigente, para generar estándares mínimos ante los programas de gestión pública ofertados y que respondan a la función pública directiva actual y futura; establecer un plan de cooperación intersectorial nacional con academias, escuelas e institutos de formación de servicios públicos chilenos, a fin de intercambiar experiencias y potenciar el trabajo formativo público en materia de habilidades directivas; junto con definir un plan de cooperación internacional, poniendo foco en programas vinculados al desarrollo de liderazgos estratégicos para el Estado.

Finalmente, el Señor Uribe plantea los principales desafíos del sistema para el año 2016, entre los cuales destaca institucionalizar el sistema en nuestro entorno y al interior del servicio, asumiendo un rol de agente conector y coordinador de las diferentes iniciativas de formación presentes en el Estado, construyendo además una red de diálogo y cooperación que contribuya a la definición de un modelo de desarrollo compartido orientado a mejorar los liderazgos en el Estado. Dicho esto, agradece la atención de los presentes y se abre el espacio de discusión.

Discusión

El Señor Enrique Paris comienza el espacio con una reflexión, valorando la definición de ciertos estándares mínimos compartidos entre todas las escuelas e institutos dependientes de los servicios públicos, pero también relevando un necesario equilibrio en los procesos de formación, ya que dichos institutos centran su enseñanza en el desarrollo de habilidades enfocadas en sus rutinas de trabajo, mientras la academia se orienta a innovaciones y nuevas tendencias, muchas veces alejadas de la realidad de los servicios públicos. Al respecto, es importante encontrar un balance entre reproducir lo que se hace y despertar en un directivo la vocación por la innovación y la gestión, sin caer en el extremo de basarse en modelos teóricos que poco tienen que ver con la realidad del sector público chileno.

La señora Lazo comenta que los centros de formación mencionados en la presentación del Señor Uribe tienen una especificidad que hace difícil la complementación. A modo de ejemplo, refiere a la Academia Diplomática, la cual no se enfoca en la formación de líderes. Opina que es bueno considerar que no son todas las academias tienen los mismos objetivos ni metodologías, pero que entre aquellas que forman líderes, es muy pertinente tener criterios y pautas comunes que puedan potenciar un perfil en el Estado.

Propone una articulación entre el Sistema de Formación de Liderazgo con los programas de Gestión Pública de distintas universidades, siempre y cuando sean claras las facultades de Servicio Civil para incidir, articular o simplemente sugerir contenidos a los distintos programas universitarios. Concluye en que la iniciativa debe tener un mandato para articular y determinar mínimos de formación, lo cual sería muy positivo.

El señor Patricio Coronado concuerda en que las especificidades de formación de cada servicio público hacen difícil pensar en una única entidad para la enseñanza en el Estado, lo cual hace interesante y desafiante considerar al Servicio Civil como agente coordinador, que defina un piso mínimo de conocimientos para todos los funcionarios del Estado y después esto pasar a un segundo nivel de formación que apunte a la especificidad del servicio al que se pertenece, sin olvidar la cultura de cada una de las instituciones. Concuerda en la necesidad de tener un mandato formal para realizar esta tarea, y además entrega diversas sugerencias, entre las que se cuentan ampliar el universo de funcionarios que pueden acceder al sistema desde una perspectiva territorial pero también de escalafones considerados elegibles, además de plantear un sistema de formación digital o en línea. Finalmente, considera pertinente reforzar el rol del funcionario público, y que el sistema político asuma una formación que se adapte en el tiempo, independiente del gobierno de turno, y en donde las universidades cooperen pero no sean las principales responsables.

La señora Soto comenta que la formación debe apuntar a temas prácticos y habilidades blandas, ya que muchas veces las personas que ingresan tienen conocimientos duros sobre la Administración Pública pero no hay claridad respecto a cómo funciona el Estado. Entonces, la formación apuntaría a aplicar los conceptos académicos sobre innovación a la gestión diaria, disminuyendo el impacto que ocurre cuando la teoría choca con la realidad. El señor Coronado complementa, y concuerda en la necesidad de conectar el conocimiento de los funcionarios con lo que *se hace fuera* de la Administración Pública, particularmente desde una perspectiva ética. Asimismo, la formación académica de los funcionarios debería apuntar al desarrollo de carrera y no sólo a obtener una asignación profesional, lo cual también implica una mayor responsabilidad por parte de los propios servicios públicos.

El Señor Araya agradece la presentación y menciona que su foco no es la formación directiva sino la de los funcionarios públicos, la cual contribuya a que estos puedan acceder a mejores oportunidades laborales. No obstante lo anterior, valora la propuesta y la intención de regular la formación de mandos medios y superiores. De acuerdo a su experiencia, existen múltiples instituciones que dictan cursos de formación o capacitación, que darían mayores garantías si fuesen reguladas a través de la Dirección Nacional de Servicio Civil, teniendo una malla curricular coherente con el sistema.

El Señor de la Puente considera que el rol directivo en el Estado hoy pasa por una situación compleja, lo cual debería ser consignado en el diagnóstico que fundamenta el Sistema. Opina que es positiva la existencia de la Alta Dirección Pública, pero no basta con la mera selección, sino también la formación y capacitación de líderes, lo cual trasciende el rol directivo. Desde su perspectiva no basta un currículo robusto o un grado académico superior para ser un buen directivo, sino conocer sobre la cultura, normas, realidad y objetivos del sector público chileno. Finalmente, opina que la formación debe verse en su globalidad, inserta en un sistema de carrera que apunte al desarrollo de las personas.

El Director Egaña cierra el espacio de discusión con algunas reflexiones. En primer lugar plantea que la decisión de realizar esta propuesta surge a partir de requerimientos provenientes del dialogo con altos directivos públicos, y que a partir de entonces se ha buscado robustecer la propuesta mediante conversaciones con actores públicos y privados, siendo esta la quinta reunión en donde el proyecto recibe comentarios. Respecto a las atribuciones formales que pueda tener Servicio Civil para implementar esta medida, interrogante planteada por varios de los presentes, comenta que la nueva ley otorga a Servicio Civil facultades de rectoría sobre las Políticas de Desarrollo de Personas en el Sector Público, por lo cual es perfectamente posible normar materias de formación. Finalmente comenta que los servicios públicos destinan hoy un 1% del fondo de salarios para la capacitación, y hasta ahora nunca hemos tenido como Estado una discusión sobre cómo utilizar esos recursos, que muchas veces se usan a modo de compensaciones no monetarias.

En resumen, lo que se recoge de estas cinco conversaciones son muchas perspectivas, y aun cuando este proyecto no era parte del encargo programático que se hace al servicio, a partir del trabajo realizado hemos llegado al convencimiento de construir un sistema integrado. Los resultados de estas conversaciones serán sistematizados en un documento y presentados en un seminario a fin de año, esperando tener una orientación más clara de cómo seguir avanzando y no quedarnos en el diagnóstico o en el diseño. Finaliza agradece los comentarios, los cuales son de gran utilidad para las etapas siguientes.

4. Acuerdos. Se llega a los siguientes acuerdos.

Acuerdo N°1: Director Egaña agradece a todos la participación, y acuerda próxima sesión para el día miércoles 24 de agosto. El tema a tratar serán los avances en el proceso de implementación interna del Proyecto de Ley, a cargo de la Sra. George-Nascimento. Katherine Ross, Secretaria Ejecutiva del Comité, enviará citación.

Siendo las 10:59 horas, se levanta la sesión.