

COMITÉ CONSULTIVO Y CONSEJO DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL SERVICIO CIVIL
ACTA
SESIÓN ORDINARIA N°8

1.- Asistencia. A veintitrés días del mes de septiembre de 2015, tiene lugar la octava sesión ordinaria del Comité Consultivo y Consejo de la Sociedad Civil del Servicio Civil.

La sesión inicia a las 09:12 horas, con la presencia de las siguientes personas:

- Sr. Rodrigo Egaña, Director Nacional del Servicio Civil.
- 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 Directorio Nacional ANEF.
- Sra. Cristina Lazo, Ex Directivo de Gobierno.
- Sr. Jaime Bellolio, Experto en Recursos Humanos del Sector Público.
- Sr. Basilios Peftouloglou, Subdirector de Alta Dirección Pública.
- Sra. Mariana George-Nascimento, Secretaria Técnica del Consejo ADP.
- Sra. Katherine Ross, Jefa de Gabinete del Servicio Civil.

Invitados Especiales:

- Sr. Simon Claydon, Representante de la Oficina del Gabinete de Reino Unido.
- Sra. Marjo Knapen, Representante del Servicio Civil de los Países Bajos.
- Sra. Valérie Mollard, Representante del Servicio Civil de Bélgica.
- Sra. Beatriz Corbo, Consejera de Alta Dirección Pública.

2. Contenido. El Director Egaña saluda a los presentes, agradeciendo especialmente la asistencia de los señores Claydon, Knapen, Mollard y Corbo. Menciona esta es una ocasión especial, ya que en el marco del Seminario Internacional de Alta Dirección Pública a ser desarrollado el día 25 de septiembre, se ha pensado invitar a parte de los ponentes extranjeros para que puedan contar al Comité respecto sus propios sistemas de alta dirección y servicio civil, aspectos ya estudiados por el Proyecto de Fortalecimiento del Sistema financiado por el Banco Mundial a partir del año 2014. Asimismo, plantea que mucho de lo aprendido en el viaje exploratorio realizado por miembros del Consejo de Alta Dirección Pública a Inglaterra, Holanda y Bélgica en el marco de este proyecto, son elementos incorporados en la propuesta que hizo dicho Consejo al proyecto de ley que perfecciona el sistema y que hoy está en discusión en el parlamento.

Posteriormente introduce a los miembros del Comité, destacando este es un órgano consultivo del Servicio Civil establecido por ley, y que cuenta con representantes de organismos públicos, gremios que representan a los trabajadores del sector público, ex altos directivos públicos y expertos en gestión de personas en el Estado. Destaca esta es una instancia en la cual DNSC pone en discusión diversas materias, recibiendo comentarios y orientaciones que contribuyen a la mejora de su gestión.

Como tercer punto, el Director Egaña introduce el Sistema, comentando que la Alta Dirección Pública tiene ya 12 años y ciertas particularidades en su funcionamiento. Antes de que el sistema partiera, el sector público tenía alrededor de 5.000 cargos nominados directamente por la autoridad, nombramientos realizados en base a la confianza política y para colaboración directa del Presidente de la República, como ministros, subsecretarios, intendentes y gobernadores, pero también de directivos de primer, segundo y tercer nivel jerárquico que ejercían funciones en distintas reparticiones del Estado. En el año 2003 se produce una gran reforma, en la cual los cargos de tercer nivel jerárquico pasan a ser parte de la carrera funcionaria, accediendo mediante concursos públicos. Esos fueron 2.500 cargos. Paralelamente se crea un segundo grupo, hoy llamado Alta Dirección Pública, novecientos cincuenta cargos que combinan selección por mérito con nombramiento y desvinculación por confianza política. El tercer grupo, aproximadamente 1.200 cargos, son cargos que se mantienen como de plena confianza política, formando parte del gobierno político además de un conjunto de cargos que no son parte de la Alta Dirección Pública.

Respecto al primer grupo, sólo un 30% de esos cargos han sido concursados mientras el resto es ocupado por ocupantes nominados discrecionalmente, lo cual plantea un desafío al principio de mérito y acceso competitivo a estas posiciones. Para el segundo grupo, el proyecto de ley en comento busca reforzar el fundamento meritocrático sin terminar con la confianza política en la nominación, haciendo más restrictiva la desvinculación. El tercer grupo ha ido disminuyendo con el tiempo, en la medida que nuevos cargos se han incorporado a la Alta Dirección Pública. Concluye, este es un sistema exitoso que ha estado sometido a cuestionamientos respecto a su legitimidad, principalmente por el total de desvinculaciones ocurridas con los cambios de gobierno, lo cual ha planteado preguntas para mejorar su funcionamiento.

Hecha esta introducción, el Director Egaña solicita a los visitantes extranjeros relaten la experiencia de desarrollo de sus propios sistemas, y compartan con el Comité desafíos, orientaciones y sugerencias para fortalecer la gestión de Servicio Civil.

La Señora Mollard, proveniente de Bélgica, agradece la invitación y menciona este es un país pequeño en donde existen tres niveles de gobierno: federal, regional y local, con diferentes responsabilidades y fuentes de reclutamiento de directivos. Para el nivel federal, se elige el mejor candidato en base a consideraciones de mérito, el cual puede venir de la carrera funcionaria o del sector privado, y ser seleccionado mediante evaluaciones sobre sus competencias. Este nivel de Gobierno busca tener gestiones más estables en el tiempo, dado que es el punto de contacto entre la política y la ciudadanía. Para el nivel regional, existe una escuela encargada de formar servidores públicos, que posteriormente ocuparán cargos en base a sus competencias. Asimismo, explica las ventajas de cada sistema de selección y de tener una administración pública estable en un país políticamente activo y con un cierto nivel de conflicto histórico-lingüístico.

El Señor Claydon hace una introducción general sobre el servicio civil de Reino Unido. Este se compone de 400.000 personas aproximadamente, un tercio de lo que era después de la Segunda Guerra Mundial. De estos, sólo un 1% pertenece a la Alta

Dirección Pública. Respecto a la distribución de cargos, consigna existen 3.000 personas en cargos de subdirección, 700 directores, 150 directores generales y aproximadamente 37 jefes de departamento, además de un grupo muy reducido de cargos designados políticamente.

El servicio civil británico ha operado en base a procesos de selección meritocrática. Todos los nombramientos realizados por la Comisión de Servicio Civil son mediante un proceso competitivo y transparente, y la mayoría de las personas que entran al servicio público son nominadas de esta manera. Para el caso de los nombramientos políticos, estos son realizados por el primer ministro, y todo el sistema de contratación y pagos es gestionado por la Oficina del Gabinete. La cantidad de nombrados bajo esta modalidad dependerá de cómo se constituye la coalición de gobierno.

Asimismo, menciona hay dos aspectos que han afectado la gestión de personas en el aparato público. Un primer elemento es la crisis financiera hace cinco años atrás, la cual implicó una importante agenda para disminuir y hacer más eficiente el Estado, afectando las condiciones de trabajo que los servidores públicos habían disfrutado hasta el momento. El segundo elemento, fueron nuevas demandas por transparencia respecto a remuneraciones, contratos, gastos u otros aspectos relacionados con la alta dirección, debido a escándalos que se dieron en el uso de recursos del parlamento. Reino Unido tiene hoy sistemas de control in situ, además de incentivar la participación de la ciudadana en procesos de accountability.

Para cerrar menciona algunos aspectos sobre el sistema de remuneraciones y compensaciones, y su relación con la evaluación del desempeño particularmente en los directivos de más alto rango, además de mencionar la instalación de un sistema de gestión del talento que busca dar oportunidades de desarrollo a directivos destacados.

Para el caso de los Países Bajos, la Señora Knapen menciona existen 11 ministerios, lo cual determina el número de secretarios generales y directores generales del sector público. El grupo de altos directivos públicos está compuesto por aproximadamente sesenta y cinco personas, que dependen del Ministerio del Interior y Servicio Civil. Asimismo existe un grupo denominado CSC, compuesto por más de quinientos veinte directores de departamento, a quienes se entregan programas de formación y asistencia en procesos de movilidad, siendo un grupo muy conocido por Servicio Civil.

Si bien existe debate en Holanda respecto a aumentar el tamaño de la alta dirección, consigna que no existen nombramientos políticos en la administración pública. Los ministros tienen algunas veces asistentes políticos que, contrario a lo que ocurre en otros países, son generalmente personas jóvenes. También menciona la existencia de un grupo de diez secretarios generales antiguos que asesoran a los ministerios, como una forma de utilizar su experiencia acumulada. Estos nombramientos tampoco son políticos.

El sistema holandés, basado en procesos de selección competitivos y meritocráticos, ha abierto una discusión respecto a los salarios y la restricción que no sobrepasen el sueldo del primer ministro. Asimismo, la Señora Knapen plantea que existe discusión respecto al tenor de los procesos de movilidad interna, pasando desde el diseño a la implementación

y control de políticas públicas. En términos de desarrollo directivo, comenta la existencia de programas de formación definidos según las necesidades de cada grupo de cargos, incluyendo un programa de gestión de talentos. Los directivos públicos holandeses tienen una plataforma en donde comparten experiencias, que llevó unos años en ser instalada pero que ha contribuido a compartir buenas prácticas. Respecto a los desafíos del sistema, la discusión hoy está centrada en el liderazgo en el sector público, de cómo aun manteniendo jerarquías se trabaje en redes, en base a las demandas de la ciudadanía y el uso de nuevas tecnologías. Esto ha llevado a preguntarse sobre la adecuación de sus programas de liderazgo para responder a estas nuevas demandas.

Un último punto planteado por el Sra. Knapen es respecto a la disminución del tamaño del Estado, que se contrapone a la necesidad de renovar el aparato público y atraer nuevos talentos, en un contexto en donde fue aumentada la edad de jubilación y existen desincentivos al retiro. Estos temas deberán ser resueltos en los próximos años.

Discusión

El Señor de la Puente agradece la instancia y realiza una serie de preguntas. La primera es saber de qué ministerio dependen los servicios civiles de los tres países en conversación, dado que en Chile depende del Ministerio de Hacienda. La segunda pregunta es sobre quiénes realizan los procesos de selección de altos directivos públicos en sus respectivos países. La tercera pregunta es respecto a la formación que reciben los directivos públicos, si es mediante universidades o escuelas que dependen del Estado. Una cuarta pregunta dice relación con el desarrollo directivo, y si existe una escuela de formación para la Alta Dirección Pública dirigida por el Estado. Su quinta pregunta es respecto a cómo se realiza la desvinculación de los altos directivos, y finalmente cuál es la remuneración que reciben estos cargos en sus respectivos países.

Los comensales hablan de las remuneraciones, que en general tienen un tope asociado a las remuneraciones de las más altas autoridades y que alcanzan en promedio los nueve millones de pesos chilenos, aun cuando puedan existir variaciones según país.

Respecto a la dependencia del Servicio Civil, mientras en Reino Unido el Sistema es controlado por el Departamento del Tesoro, en Bélgica está a cargo del Ministerio de Finanzas, y en Holanda depende del Ministerio de Interior y Servicio Civil.

En relación a la selección, en general es un trabajo conjunto entre el organismo a cargo de los procesos de reclutamiento y selección, junto con la autoridad máxima o área delegada del organismos que haya solicitado la vacante. En el caso de Reino Unido también se da una selección centralizada en cargos de alto nivel.

En materias de formación, en Reino Unido existió por años un College para el servicio civil, una suerte de campus universitario que debido a la crisis económica y lo desactualizado de su formación terminó cerrándose, aun cuando hoy se abre la discusión respecto a instalar una academia para formar líderes. Para el caso holandés y belga, la formación de nivel nacional está centrada en empresas consultoras y el sector privado, y

se ha abierto un debate respecto a la necesidad de instalar espacios de formación propios. Esta formación se centra en gestión y resultados, liderazgo, pero también en aspectos más cualitativos.

En cuanto a los procesos de desvinculación, una de las principales discusiones hoy es sobre los incentivos al retiro y las edades de jubilación, dado que en general la función pública es bastante estable. Los cargos directivos para los países en análisis, duran una cantidad de años determinados y son mantenidos en sus cargos en base a sus evaluaciones de desempeño, de acuerdo a competencias y objetivos definidos en el momento de contratación.

La Señora Lazo pregunta cuánto tiempo duran en sus cargos los altos directivos públicos de Reino Unido, Bélgica y Holanda, y si existen políticas de movilidad en el sector público. Para el caso británico, los contratos de los directivos públicos son indefinidos, aun cuando existen algunas modalidades de contratación por periodos fijos o proyectos específicos. En términos de movilidad es automática y depende mucho del sector de desarrollo del directivo público. Si bien la movilidad no es en gran escala, se promueve como una buena práctica.

Para el caso de Holanda, en el contrato se establece la movilidad como un requisito para seguir desarrollando carrera, particularmente en asuntos exteriores. Respecto a la duración de los contratos, los secretarios generales y directores generales no pueden estar más de cinco o siete años en el cargo. La movilidad es promovida por un equipo de Gestión del Desarrollo que depende de Servicio Civil, para cargos que se publican y se recomienda postular. La movilidad es estimulada a todos los niveles.

Para Bélgica, también existen contratos a un plazo fijo de seis años, mientras la movilidad es considerada como una opción personal.

La Señora George – Nascimento solicita antecedentes que sean de utilidad para el proyecto de ley, hoy en discusión en el Congreso Nacional. Al respecto, pregunta si las evaluaciones de desempeño de los altos directivos son públicas, y si en los procesos de evaluación de candidatos existe algún predictor de competencias en ética. Finalmente, consulta a los invitados si en sus países existen políticas de selección inclusivas o con enfoque de género. Por su parte, el Señor Coronado pregunta sobre políticas de acompañamiento al momento de retiro de un alto directivo, y la existencia de incompatibilidades para ejercer cargos en el sector privado una vez salido de su puesto.

El señor Claydon responde a las preguntas planteadas, afirmando en primer lugar que la evaluación de desempeño de los secretarios generales es en parte pública, pero que además existen políticas de transparencia y accountability desde el parlamento, que se expresa en comités de rendición de cuentas e información en los medios. Todo esto hace que sea un proceso muy transparente. Respecto a la evaluación de candidatos en cuestiones éticas, explica el uso de test psicológicos para ponderar comportamiento. En materias de reclutamiento y selección, existen políticas que promueven la diversidad de

género, sobretodo para los más altos cargos en donde la proporción de hombres y mujeres no es equilibrada. Esto es un objetivo muy importante para el gobierno. En materias de retiro, las personas pueden volver al Estado luego de su jubilación, y hoy se estudia la posibilidad de atraer talento al Estado desde este grupo, sin embargo, debe legislarse respecto a las condiciones contractuales de dichas personas.

En el caso holandés, las evaluaciones de desempeño no son públicas aun cuando hay reportes de gestión que dan cuenta de los resultados de los altos directivos. En materias de ética e integridad, al momento de postulación se analizan los antecedentes de los candidatos y pasan por diversas evaluaciones, que son bastante estrictas. En referencia a procesos de selección inclusivos, el gobierno tiene como objetivo que el 30% de la alta dirección esté compuesta por mujeres y se busca ampliar la diversidad de los secretarios y directores generales, en donde hay una gran proporción de hombres blancos. En temas de outplacement, la Señora Knapen hace una distinción entre retiro y desvinculación. El retirado puede volver a postular a un cargo, pero su acceso es difícil pues el tamaño del Estado ha disminuido, sumado a la existencia de un programa de retiro voluntario. En el caso de desvinculación existen compensaciones, que hoy cada vez son menores.

Respecto a Bélgica, la Señora Mollard explica que los mandatos son por seis años con un tope de doce años, luego de lo cual el alto directivo vuelve a su institución de origen. En relación a las desvinculaciones no existe una política determinada, y respecto a procesos de selección inclusivos, menciona que es similar a Holanda, mediante evaluaciones de ingreso a la administración pública con criterios de discriminación positiva, y una meta de 33% de mujeres en posiciones de alta dirección.

La última pregunta queda a cargo del Señor Bellolio, quien haciendo referencia a la experiencia chilena, pregunta sobre la selección de cargos del sector salud en el caso de Reino Unido, Bélgica y Países Bajos. Asimismo, pregunta cómo gestionan dichos países los desafíos que plantea la inmigración en la provisión de servicios públicos. La Señora George-Nascimento complementa la pregunta, consultando si existe un estatuto especial de salarios en cargos servidos por médicos, atendiendo a las brechas remuneracionales del sector salud.

En el caso de Reino Unido, el Señor Claydon menciona que en el Sistema Nacional de Salud (NHS) la contratación de fuerza de trabajo es responsabilidad del Ministerio de Salud, haciendo referencia al poder de lobby de los médicos para acordar salarios con el ministro. El gobierno inglés ha tratado de modificar el funcionamiento del sistema, aumentando la inversión, pero no ha sido un tema fácil. En relación a la inmigración es el gobierno local quien debe absorber estas nuevas demandas en salud, educación u otros, considerando incluso solicitar ayuda internacional para mantener balance en los presupuestos.

La Señora Knapen agrega, en Holanda hay una gran discusión encabezada por el Ministerio de Salud, respecto a hacer más equitativo el salario de los especialistas en salud y permitir que los salarios del sector alcancen al del primer ministro. En materia de

inmigración se están inyectando mayores recursos por parte del gobierno, pero también es una materia en discusión para los próximos meses.

La Señora Mollard indica que las materias asociadas a inmigración son responsabilidad del ministerio de asuntos exteriores en Bélgica, y respecto a la selección de directores de hospitales no cuenta con mayor información.

El Director Egaña cierra la sesión agradeciendo la información y perspectiva entregada. Agrega, muchos de los temas ayudan a la discusión que está teniendo Chile: algunos se alejan de nuestra perspectiva por el grado de desarrollo de la administración pública y del país, mientras otros son atingentes a los problemas que nos tocan. Hace la invitación a los presentes para el día siguiente, al Seminario Internacional de Alta Dirección Pública, para poder continuar la discusión.

3. Acuerdos. Cerrado el espacio de discusión, se llega a los siguientes acuerdos.

Acuerdo N°1: El día miércoles 02 de diciembre se realizará la novena sesión ordinaria del Comité Consultivo, en la cual se presentará una propuesta metodológica para la construcción de códigos de ética de la función pública, a cargo del Jefe de la División Jurídica y de Asuntos Institucionales del Servicio Civil, Francisco Silva.

Siendo las 11:08 horas, se levanta la sesión.