



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**BUENAS PRÁCTICAS EN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE ALTOS
DIRECTIVOS PÚBLICOS EN PROBIDAD, TRANSPARENCIA Y ACCESO
A LA INFORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO.
CASO DEL SERVICIO CIVIL CHILENO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

FRANKLIN ALEXANDRE MARQUES BATALHA

**PROFESOR GUÍA:
JERKO JURETIĆ DÍAZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARIA PIA MARTIN MUNCHMEYER
MISKI CAMILA PERALTA ROJAS**

SANTIAGO DE CHILE

2017

**RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO PARA OPTAR AL
GRADO DE:** Magister en Gestión y Políticas
Públicas
Por: Franklin Alexandre Marques Batalha
Fecha: 19/12/2017
Profesor Guía: Jerko Juretić Díaz

**BUENAS PRÁCTICAS EN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE ALTOS DIRECTIVOS
PÚBLICOS EN PROBIDAD, TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN EN LA
ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO. CASO DEL SERVICIO CIVIL CHILENO**

Una de las tareas de la Administración Pública es la satisfacción de las necesidades colectivas, para ello en Chile se han aprobado una serie de dispositivos legales, tales como el Código Buenas Prácticas en Probidad, Ética, y Transparencia (2015), a cargo de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, (2015), en el marco de una política pública indispensable para el desarrollo de las instituciones públicas y de sus funcionarios.

La presente investigación, se plantea abordar dos cuestiones: primero, cuáles han sido las iniciativas de la Administración Pública chilena en capacitar y desarrollar a los altos directivos del servicio civil y, en segundo lugar, conocer el énfasis que se ha dado a los temas de Probidad, Transparencia y Acceso a la Información en las Administraciones del Estado en estas instancias de capacitación.

Este informe se ha desarrollado desde un enfoque exploratorio-descriptivo, utilizando una metodología cualitativa basada en fuentes secundarias. En tal sentido, el estudio desarrolló un análisis de dos experiencias, a fin de dilucidar distintas estrategias y políticas de capacitación y desarrollo para directivos públicos, abordadas por dos países, Brasil y México y se contrastó dichas experiencias con el caso chileno.

El estudio ha podido constatar que, efectivamente los directivos han tenido capacitaciones regulares, pero en general los temas relacionados con Probidad, Transparencia y Acceso a la Información son estudiados solamente en el primer ciclo, denominado de inmersión e inducción, período en el que el directivo se incorpora en el servicio, pero dichos temas ya no se verifican en la fase siguiente, de desarrollo de habilidades, distinciones técnicas y de lectura de entorno.

A pesar de ello, la aprobación e implementación del Modelo de Acompañamiento y Desarrollo (MAD) de la Alta Dirección Pública ha sido un hito importante en el desarrollo de los directivos públicos.

Por último, el análisis de la experiencia internacional permite indicar que el éxito de las buenas prácticas en capacitación y desarrollo de directivos públicos, están asociadas al contexto, enfoques y modelos de cada país en tanto factores para el logro de los objetivos deseados en materia de capacitación y desarrollo de altos Directivos Públicos. Cabe anotar que el inicio de la implementación de políticas de ADP, en los casos estudiados fueron distintos, aun así, se observa logros y éxitos en el marco de lo que se espera en cada país.

Dedicada a mi madre Mafalda Alexandre Batalha y a mi novia Júlia Pereira Neto.

Agradezco en primera instancia al Dios Todopoderoso, por la fuerza coraje, vigor y gracias maravillosas que Él me ha concedido.

A mi profesor guía Jerko Juretić D., por la disponibilidad y paciencia durante la elaboración de este trabajo, desde los primeros momentos hasta los últimos.

A este hermoso país (Chile) que me ha recibido muy bien, y del que aprendí muchísimo. A la dirección y cuerpo docente de este programa de Magíster de Gestión y Políticas Públicas.

A mi familia, padres, hermanos, sobrinos. Mi gratitud se extiende a mis amigos y colegas, y a todos los que de algún modo han hecho que este trabajo se convierta en una realidad.

Este trabajo tiene un poquito de cada uno de ustedes, muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
2.1 Justificación.....	2
2.2 Pregunta de investigación y objetivos.....	3
2.2.1 Pregunta de investigación.....	3
2.2.2 Objetivo General	3
2.2.3 Objetivos Específicos.....	3
3 MARCO CONCEPTUAL.....	3
3.1 Buenas Prácticas	3
3.1.1 Probidad	4
3.1.2 Transparencia y Acceso a la Información Pública	6
3.2 La dirección pública y los directivos públicos.....	8
3.2.1 Nueva Gestión Pública (New Public Management)	8
3.2.2 Perfil y habilidades del director público	11
3.2.3 Alta Dirección Pública	14
4 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
4.1 Breve descripción de la Dirección Nacional del Servicio Civil	15
4.2 La nueva ley del Servicio Civil	18
4.2.1 Los principales cambios del Sistema de Alta Dirección Pública	19
4.2.2 Proceso de selección de los Altos Directivos Públicos	20
4.2.3 Acompañamiento y Desarrollo de los funcionarios públicos	22
4.2.4 Capacitación de Altos Directivos Públicos.....	25
4.3 Buenas prácticas en Administración del Estado	26
4.3.1 Buenas prácticas en Probidad	26
4.3.2 Buenas prácticas en Transparencia y Acceso a la Información.....	27
5 DISEÑO METODOLÓGICO	29
5.1 Aspectos metodológicos.....	31
6 RESULTADOS.....	32
6.1 La experiencia internacional.....	44
6.1.2 Brasil.....	44
6.1.3 México	47
6.2 Análisis comparado e interpretación de la información	54
7 CONCLUSIONES	57
8 RECOMENDACIONES	60

1. INTRODUCCIÓN

La Administración Pública necesita de profesionales capacitados, responsables, que toman decisiones y resuelvan situaciones complejas y esto no se aprende de la nada. Solamente con la mejora y capacitación, se tendrá profesionales que promoverán en sus actividades diarias las buenas prácticas de gestión en la Administración Pública.

En esta línea de pensamiento Rebecca & Reinaldo (2012), plantean que *“es necesario que el servidor público desarrolle una visión sistémica del lugar que ocupa en la Administración Pública, pues esta percepción de actuación frente al todo irá transformando su manera de pensar y por consiguiente de actuar, maximizando los beneficios y rendimientos de su actividad”*.

La Dirección Nacional del Servicio Civil tiene en rol muy relevante en esto proceso de capacitar a los servidores públicos, permitiendo que los capacitados adquieran, conocimientos básicos acerca de la dependencia en que laboran y la Administración Pública en su conjunto; la especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado; las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad; la posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia; las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas, y, las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres (Cari, 2016).

De esta manera la capacitación en el servicio civil se convierte en un tema fundamental para las relaciones laborales entre los servidores públicos y el Estado; la prestación de servicios a favor del Estado debe implicar un beneficio para los servidores públicos, quienes, al ver mejoradas sus capacidades, podrán prestar un mejor servicio; además de exigirles, bajo responsabilidad, este mejoramiento (Cari, 2016).

Por otro lado, en 1998, fue creado el Chile Transparente, habiendo comenzado a operar como Capítulo Chileno de Transparencia Internacional en el 2000, se constituye como corporación de derecho privado sin fines de lucro en 2002 y obtiene personalidad jurídica en 2003.

El Código Buenas Prácticas en Probidad, Ética, y Transparencia, del año 2015, de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) menciona que desde enero de 2016, la probidad y ética en la gestión pública, la vocación de servicio público, y la conciencia de impacto público, serían los tres nuevos atributos que - respondiendo a los valores y principios necesarios para el desarrollo de la dirección pública- serían incluidos por el Servicio Civil (SC) en los perfiles de selección para nombrar a los cargos adscritos y no adscritos del sistema de empleo basado en el mérito y en la confianza que es la Alta Dirección Pública de Chile (Servicio Civil, 2015).

De Sánchez (2006, pp.308-309) cita (Hood, 1991; Kettl, 2000), que “la capacitación y el entrenamiento de los niveles más altos de los servicios civiles en el mundo están volviendo a ser el centro de atención, tanto de académicos como de quienes practican la gestión pública, tras varios años de haber sido relegada a un segundo plano. Esto es consecuencia tanto de nuevos enfoques administrativos desarrollados en los sectores público y privado, como de las necesidades planteadas por las reformas económicas y políticas que han ocurrido en diversos países: liberalización económica, internacionalización de mercados y transiciones a regímenes políticos pluralistas, entre otros. Por otra parte, varios gobiernos en el mundo han emprendido una serie de reformas que buscan introducir presiones competitivas en el sector público y el uso de herramientas gerenciales desarrolladas en el sector privado”.

En consecuencia, este trabajo se centra en las buenas prácticas en capacitación y desarrollo de altos directivos públicos, en particular, los directivos públicos del servicio civil chileno, en dilucidar en qué medida países con diferente y/o similares historia y tradición administrativa convergen hacia un modelo único de práctica y gerencia de la función de capacitación. Para encontrar respuesta a esta pregunta, se analizarán los casos de dos países que resultan de gran interés, como el de Brasil, Australia y México.

Serán analizados las capacitaciones dirigidas hacia los directivos, de una forma general y los temas como probidad, transparencia y acceso a la información en particular, por la importancia que tiene dichos temas, pues hay evidencias de cómo se hacen políticas públicas en Chile y cómo la política de transparencia y acceso a la información debe implementarse de manera eficiente, puede tener efectos positivos en la democracia del país. De este modo, esta investigación tiene el objetivo analizar los programas de capacitación de los Altos Directivos Públicos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Justificación

Con la promulgación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, firmado el 26 de enero de 2015, por la presidenta de la República Michelle Bachelet, definiendo la agenda 2015 - 2018 que, en esta materia, deberán desarrollar los servicios públicos de Chile, logró instalar en sus instituciones una política pública indispensable para el desarrollo de las instituciones públicas y de sus funcionarios.

El referido instructivo compromete a los servicios públicos a avanzar decididamente en la generación de mejores políticas y prácticas de gestión de personas, con el propósito de generar un mejor Empleo Público, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública y, a la satisfacción de la ciudadanía (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2015).

EL instructivo posee cuatro ejes. El primero son los Derechos Laborales, que buscan garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos. Condiciones laborales, cuyo foco está en generar condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación. Ambientes laborales con el fin de crear ambientes laborales basados en el respeto y buen trato que favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejor desempeño de las personas que trabajan en las instituciones públicas, y el cuarto y el último eje tiene que ver con las políticas de capacitación y desarrollo de personas que busca orientar y definir criterios generales para la toma de decisiones, la atracción, retención y el desarrollo del talento, para el efecto cada servicio deberá actualizar o diseñar su Política de Desarrollo de Personas y su implementación con la participación de las Asociaciones de Funcionarios de la institución.

En los términos de las políticas de capacitación y desarrollo de personas cada servicio debe diseñar su política e implementar dichas políticas a todos los funcionarios afecto al servicio, desde los funcionarios de base hasta los directivos.

La capacitación de los directivos públicos tiene entre otros, dos Aspectos, por una parte, si bien es cierto que, para alcanzar dichos puestos, el funcionario debe haber participado en diversas actividades de capacitación inherentes al desarrollo de su carrera, la alta función pública requiere el desarrollo de habilidades gerenciales de orden superior, i.e., no técnico-operativas. En segundo lugar, dada la interacción con los mandos políticos del gobierno en

turno, requieren habilidades de manejo de dicha interfase de modo que sean capaces de brindar consejos útiles a esos líderes y, al mismo tiempo, mantener su necesaria independencia y defender el ethos profesional, que es una de las principales justificaciones de la existencia de un servicio profesional en las democracias occidentales. Lo anterior conlleva que la función de capacitación de este estrato administrativo se distinga del entrenamiento operativo tanto en contenidos como en métodos pedagógicos.

La promoción de la cultura de la transparencia en la Alta Dirección Pública que establece la inclusión de sus valores en los modelos de concursabilidad de los cargos públicos y en las actividades de promoción del SC, y permite realizar acciones coordinadas de capacitación de los altos directivos públicos a través de soportes presenciales o electrónicos en temas específicos de probidad, transparencia activa y pasiva, y derecho de acceso a la información pública, demuestran el interés de la Administración del Estado en promover dichas prácticas.

Los temas de Probidad y Transparencia y Acceso a la Información en la Administración del Estado tienen un agenda más allá de lo que se mencionó en el párrafo anterior, cuyas iniciativas son tanto en el ámbito administrativo como legislativo, evidencian la convicción que posee la actual administración y la relevancia que se le asigna a avanzar en mayores niveles de acceso a información, publicidad de información y actuar transparente, y en los estándares de probidad que se aspira a consolidar en la Administración Pública.

2.2 *Pregunta de investigación y objetivos*

2.2.1 *Pregunta de investigación*

¿Cuáles han sido las iniciativas de la Administración del Estado Chileno, en la capacitación de los Altos Directivos Públicos en materias de Probidad, Transparencia y Acceso a la Información en la Dirección Nacional del Servicio Civil, durante la década 2006 al 2016?

2.2.2 *Objetivo General*

Analizar los programas e iniciativas de capacitación dirigidas a de los Altos Directivos Públicos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

2.2.3 *Objetivos Específicos*

1. Conocer la situación actual de la capacitación de Altos Directivos en el Servicio Civil.
2. Analizar la experiencia internacional de Brasil y México a fin de conocer distintos modelos de capacitación de altos directivos.
3. Identificar las brechas existentes relativas a la situación en Chile en y las experiencias internacionales analizadas.

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 Buenas Prácticas

El concepto de buenas prácticas surge en el ámbito anglosajón ligado a la identificación de best practices en la gestión pública, toma la forma de premios o concursos en que se busca destacar experiencias que han tenido una forma de hacer las cosas que sobresale del resto. Se habla de esta manera de “buenas prácticas laborales”, “buenas prácticas de gestión pública”, “buenas prácticas policiales” o “buenas prácticas en educación” (Tocornal, Tapia, & Araya, 2011).

El concepto de buenas prácticas no es restricto a una sola actividad y es un concepto que se aplica en todas las áreas del saber y actividades, haciéndola con que su definición no sea de fácil elaboración y consensual, además de ser un concepto que está en construcción (Torres, 2011), la definición puede ser muy variada dependiendo de cada resultado u objetivo en cuestión (Claro, 2010), entidades de reconocimiento mundial como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que define buenas prácticas para el ámbito laboral como “aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco de respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, tal y como son definidos por la Constitución y la Declaración de la OIT, puede ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario, y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir facilitando un trabajo decente” (Rueda-Catry & Ruiz, 2005, pág. 7).

Por su parte la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo define buenas prácticas como siendo “un conjunto de acciones, procesos, técnicas o la interrelación de todas estas, que han alcanzado resultados que sobresalen de otras, y que se han logrado en virtud de un proceso programado de acción y cambio respecto del cual es posible aprender e imitar las buenas ideas” (SUBDERE, s/f, pág. 2).

Tocornal et. al, (2011, pág. 18), citando Armijo (2004) mencione que “dado que su origen se enlaza con la gestión, el concepto de buenas prácticas tiene una estrecha vinculación con los procesos de benchmarking, en los cuales se evalúa de manera comparada procesos, productos y trabajos de las organizaciones. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en un estudio del año 1997 constata que el intercambio de experiencias entre organizaciones de la administración pública se da con alta frecuencia y en los distintos niveles de gobierno. Tanto en los procesos de benchmarking como en los de buenas prácticas, los principales objetivos que se identifican son”:

- Apoyar los esfuerzos dirigidos desde la autoridad central para el mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas, entre los cuales la búsqueda de la eficiencia juega un papel fundamental.
- Apoyar las soluciones de problemas de mayor complejidad, mostrando cómo lo hicieron otros y estimulando la búsqueda de soluciones innovadoras.
- Establecer un ambiente de competitividad e incentivos dentro del sector público, a través de visibilización de los resultados, comparación y estímulos al buen desempeño.
- Fomentar la asociatividad para enfrentar las distintas problemáticas de gestión a nivel de campos específicos: compras gubernamentales, planificación estratégica, evaluación del desempeño, etc.
- Apoyar los procesos de evaluación tanto de políticas gubernamentales como de la propia gestión.

3.1.1 Probidad

Todo trabajador debe tener una conducta ejemplar mediante la honestidad, honradez, integridad, rectitud, etc. ya sea del sector del sector privado, pero principalmente del público, por su entorno de operación (financiamiento con presupuesto público) y transacciones con este (directivos públicos son sometidos a escrutinio público), su rol

organizacional, estructuras y procesos (muchos objetivos, mayor exposición pública de los directivos) (Rainey & Chun, 2005), todo esto y mucho más, lleva a que los agentes públicos operen según los parámetros de la probidad.

Según Ribera (2009, pág. 15), el vocablo "probidad" tiene su origen en la voz "probitas", que significa bondad, rectitud de ánimo, hombría de bien, integridad y honradez en el obrar. El vocablo "probidad", en su primera acepción, significa "honradez", según el Diccionario de la Academia Española de la Lengua.

A su vez (Ribera, 2009, pág. 15), menciona que "la palabra "honradez" se define como "rectitud del ánimo o integridad en el obrar". Una de las acepciones de "rectitud" es "la cualidad de recto" o "cualidad de justo", de lo cual se deduce que la rectitud de ánimo implica la disposición de actuar en forma recta, sin dobleces y también en forma justa".

Por su parte, integridad significa "calidad de íntegro" que caracteriza a una persona recta, proba e intachable; noción que alude a la condición moral de una persona. De las locuciones indicadas y acepciones citadas es posible colegir que la probidad implica la integridad en el obrar de una persona, esto es, el actuar en forma recta, proba, intachable desde el punto de vista ético (Ribera, 2009).

Por ello, puede considerársela como un valor y una virtud moral que debieran poseer o desarrollar las personas para guiar su comportamiento en el sentido de la corrección moral en el desempeño de cualquier actividad o trabajo, sea en el ámbito particular o público. En términos generales, la probidad es la rectitud, integridad, moralidad y honradez a que tiene que ajustarse la conducta humana. Es una cualidad moral exigible en todo ámbito de actividad que tenga efecto más allá del propio actor (Ribera, 2009).

3.1.1.1 Probidad desde el punto de vista de la ética del Servicio Público, de la ciencia de la administración y del derecho

Existen obligaciones éticas generales que comprometen a todos los hombres, sin distinción de su rol, para consigo mismo, para con su familia y para con la sociedad.

Por extensión, sugiere (Ribera, 2009, pág. 15) que "en el caso de personas que tienen asignadas labores de servicio público, tales obligaciones adquieren enorme cobertura y dicen relación con el desempeño adecuado de sus cargos, con el respeto de los derechos humanos y con el ejercicio legítimo de sus potestades. Cabe acotar que no se emplea propiamente la expresión "ética" cuando la aplicamos en el ámbito público, sino que se habla de "probidad", que por definición importa honradez, integridad en el obrar y rectitud de ánimo. Bajo esta perspectiva, el concepto de probidad administrativa tiene dos alcances".

Por ende, la "probidad administrativa" consiste en actuar honradamente en el seno de la administración, por lo que, junto con constituir una cualidad o virtud moral de las personas, es un objetivo o propósito de la ética del servicio público. Esta ética particular que prescribe el deber ser moral de la función pública, tiene como finalidad alcanzar la probidad en el ejercicio de dicha función (Ribera, 2009, pág. 15).

Al respecto, Drapkin (1994) citado por (Ribera, 2009, pág. 17) sostiene que "para la Ciencia de la Administración, "la probidad administrativa es considerada como un principio básico o fundamental en la estructuración y funcionamiento del Gobierno y la Administración del Estado, y se la incluye junto con los otros dos principios esenciales de la administración en un Estado de Derecho contemporáneo, cuales son la legalidad y la eficiencia. Estos tres

principios conforman la trilogía que configura el basamento del modelo de una Administración Pública idónea e ideal". Bajo esta visión, la "probidad administrativa" viene a conformar un principio fundamental, base o cimiento de la Administración Pública".

Este principio forma parte del estatuto normativo de la Administración del Estado que, concebido en forma amplia, comprende tanto las normas éticas y jurídicas, como las normas científico-técnicas, tendientes a asegurar el imperio de este principio en el actuar de los órganos públicos (Ribera, 2009).

El Derecho entiende que el concepto de probidad administrativa implica un principio aplicable a la Administración y, además, un deber de los funcionarios públicos. La probidad administrativa constituye un principio de Derecho básicamente consistente en actuar honradamente en el seno de la Administración, haciendo prevalecer el interés público sobre el privado (Ribera, 2009).

(Ribera, 2009, pág. 18) defiende que "el resguardo de la probidad en cuanto principio y deber moral no sólo constituye la base de obligaciones funcionarias, sino que también, en forma más amplia, de prohibiciones administrativas, cuya infracción genera las responsabilidades del caso. En definitiva, este último enfoque dado al concepto de probidad administrativa, desde el punto de vista del Derecho, será el que tendremos principalmente en cuenta en lo que resta del presente estudio".

3.1.2 Transparencia y Acceso a la Información Pública

El derecho de acceso a la información, fundamental e indispensable en cualquier democracia, suele confundirse y se ha vuelto intercambiable en el debate público con el atributo o cualidad de transparencia (...) (Hill, 2012). El acceso a la información pública es la columna vertebral de la transparencia. Se define como el derecho a recibir de forma eficaz y oportuna cualquier información que haya sido elaborada, recibida o procesada con fondos públicos y que se encuentre en el poder del Estado (Oliva, 2010).

Se tiene que Solimano, Tanzi, del Solar, (2008) citados por (Oliva, 2010, pág. 8) definen la información pública como "la información que posee un organismo o institución pública, sin importar el formato, la fecha que fue creada, sus autores ni si está o no clasificada",

Así, "la información pública en poder del Estado es amplia, variada y puede contener antecedentes tales como actos administrativos, antecedentes utilizados en el proceso de toma de decisión de cualquier política, información sobre remuneraciones y planta de organismos públicos, transferencia de fondos públicos, fiscalizaciones de empresas, evaluaciones de políticas públicas, votaciones en el Congreso, resoluciones en los Tribunales de Justicia, etc. En la medida en que aumenta la disponibilidad de la información en poder del Estado se generan las bases para una gestión transparente" (Solimano, Tanzi & del Solar, 2008) citados por (Oliva, 2010, pág. 8).

Cuando se hace referencia al derecho al acceso a la información pública, se indica el derecho que toda persona tiene a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la administración del Estado, en las formas y condiciones que establezca la ley. Esta definición coincide con el Art. 10 de la ley 20.285, en Chile, que regula el ejercicio del mencionado derecho. Se entiende que este derecho comprende (Scrollini, s/f, pág. 42):

- El recibir la información.
- El solicitar y buscar la información.

- El derecho a hacer circular la información recibida y difundirla por los medios que crea pertinente.
- En caso de denegatoria, la fundamentación de la denegatoria dentro del marco legal.
- Vinculado al debido proceso y garantías judiciales, el tener posibilidades de reclamar por las vías correspondientes, de manera efectiva, y que el Estado revea su posición.

La transparencia consiste en respetar y cautelar la publicidad de la información y facilitar el acceso de cualquier persona a esa información, a través de los medios y procedimientos legales (Artículos 8º, de la Constitución chilena y 4º de la Ley 20.285 de 2008).

El concepto de transparencia va más allá del acceso a la información. “Es el acceso fluido y oportuno de información confiable, relevante y verificable” (Vishwanath y Kaufmann citados por Del Solar, (2008). Es así como la organización Transparencia Internacional (2009) señala que la transparencia “es el principio que permite a quienes son afectados por determinadas decisiones puedan conocer no sólo los hechos y las cifras, sino también los mecanismos y procesos de las políticas públicas” (Oliva, 2010, pág. 8).

Dicho esto, “el acceso a la información, entonces, es un derecho vinculado al desarrollo democrático, regulado en la ley y organizado bajo mecanismos específicos. La transparencia, en cambio, es un atributo o cualidad que se puede o no tener, en mayor o menor medida” (Hill, 2012, ¶ 5).

La transparencia tiene dos facetas, tanto puede ser activa como pasiva.

La transparencia activa, es la iniciativa de la propia Administración de difundir información, sin que nadie lo solicite y como una manera de transparentar la gestión (SEGPRES, 2008; Oliva, 2010, La Ley Nº 20.285 de 2008).

Actualmente los organismos públicos están obligados a publicar información relevante sobre su gestión en Internet. Otro medio para poner información a disposición del público son las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) (SEGPRES, 2008).

La transparencia pasiva (reactiva) es aquella que se entrega sólo por una solicitud o petición ciudadana. En la Ley chilena esto contempla a los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento o complemento directo y esencial, y los procedimientos que se utilicen para su dictación, son públicos, salvo las excepciones que establece esta ley y las previstas en otras leyes de quórum calificado (SEGPRES, 2008; Oliva, 2010, La Ley Nº 20.285 de 2008).

Se trata de un mecanismo que permite requerir la entrega de información que no está sometida a transparencia activa, y que representa un derecho de los ciudadanos de acceder a la información pública.

Tabla n.º 1 - Transparencia activa y pasiva

Criterios	Transparencia activa	Transparencia pasiva
¿A quién entrega la información?	A la ciudadanía en general.	Responde a la solicitud de personas, empresas u organizaciones.

¿Cómo opera?	Es obligación de cada servicio mostrar información sin necesidad de solicitud o petición alguna.	Por petición de la ciudadanía.
¿Qué tipo de información puede entregar?	Es la información mínima que un servicio debe entregar.	Toda la información de carácter público, que requiera la ciudadanía.
¿En qué plazo puede entregarse la información?	Debe publicarse de manera permanente y clara, actualizada una vez al mes	Dentro de 20 días hábiles.
¿Quién controla la entrega de información?	Debe ser vigilada por los órganos de control externo.	El Consejo para la Transparencia.
Rol del consejo para la transparencia	Puede reclamarse ante él si no publica la información legalmente obligatoria.	Puede reclamarse ante él si la respuesta del servicio no es satisfactoria.

Fuente: Elaboración propia

3.2 La dirección pública y los directivos públicos

De Michaud, Angulo, & Reyes (2016, p.32) citan a CLAD, (2003, pp. 26-27) que “de acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la franja directiva está compuesta por el conjunto de cargos de dirección inmediatamente subordinado al nivel político de los gobiernos, cuya función es dirigir, bajo la orientación estratégica y el control de aquel, las estructuras y procesos mediante las cuales se implementan las políticas públicas y se proveen los servicios públicos”.

Se encontró (Longo, 2002b, p.1-2 citado por Michaud, et al. 2016, p.32) que “la aparición de los directivos en la Administración Pública fue una consecuencia de la ampliación de la prestación de los bienes y servicios ofrecidos por el Estado de bienestar, quedando obsoleta la legitimidad gubernamental como mera sujeción al derecho”.

3.2.1 Nueva Gestión Pública (*New Public Management*)

Con el adjetivo "público", el *Management* (gestión empresarial) se ha convertido en el punto de referencia obligado de los programas de reforma administrativa. El nacimiento del Nueva Gestión Pública constituye una de las tendencias internacionales más notables en la administración pública, pues busca aplicar técnicas de la gestión empresarial al sector público, para aliviar la presión económica sobre recursos escasos y atender a las demandas insatisfechas de los usuarios de los servicios públicos, al tiempo que sirve de pretexto para adoptar decisiones políticas duras e impopulares para cualquier signo ideológico político por su tendencia a la despolitización de la función pública (Echebarría & Mendoza, 1999) . La Nueva Gestión Pública nació como concepto a finales de los años setenta (Hood 1991) en doctrinas que se consideraron de aplicación general y universal, que surgieron en el proceso de transición del modelo burocrático en numerosos países que forman parte de la OCDE, donde la superación del modelo burocrático weberiano se puede situar en tres planos: en el acercamiento de prácticas del sector privado al sector público; al cambio de un modelo legal-funcional a uno basado en resultados; y a una mayor preocupación por la eficacia, eficiencia y calidad (Moyado, 2002).

Tabla n.º 2 - La propuesta de la Nueva Gestión Pública según Hood

N.º	DOCTRINA	SIGNIFICADO	JUSTIFICACIÓN
1	Profesionales prácticos en la administración del sector público.	Control discrecional activo y visible en las organizaciones.	La rendición de cuentas (accountability) requiere claridad en la asignación de responsabilidad.
2	Estándares explícitos de medición en el actuar.	Definición de Metas, objetivos e indicadores de éxito referentemente expresados en términos cuantitativos.	La rendición de cuentas (accountability) requiere claridad en la declaración de Metas.
3	Gran énfasis en el control de los resultados.	La asignación de recursos e incentivos, unidos a la medición del desempeño disuelven el extenso centralismo burocrático.	Poner la atención más en los resultados que en los procedimientos
4	Cambio en la desagregación de las unidades en el sector público	Cambios en las anteriores unidades monolíticas no atándolas a los formularios y descentralizándolas en base a un presupuesto propio con un control básico.	Necesidad de crear unidades administrables separadas de la provisión de intereses, obteniendo ganancias y ventajas en la eficiencia.
5	Hacer competitivo el sector público.	Cambiar los términos contractuales del personal y procedimientos públicos.	La rivalidad es la llave para disminuir los costos y mejorar los estándares.
6	Poner atención en el sector privado y en sus estilos de administración.	Erradicar el estilo militar de administración por mayor flexibilidad en la contratación y premiación.	Necesidad de provisión de herramientas del sector privado al sector público.
7	Poner atención en el uso de los recursos.	Disminución de los costos directos, aumento de la disciplina laboral, resistencia a la unión de demandas limitando los costos complacientes de los negocios.	Necesidad de frenar la demanda por el uso de recursos públicos “hacer más con menos”.

Fuente: (Hood, 1991) citado por (Alvarado, 2014, pág. 19)

Tabla n.º 3 - Cambio de paradigma: del sistema burocrático a la administración por resultados

Administración burocrática	Nueva Gerencia Pública/Reinvención
Modelo Weberiano/estructuras de dirección jerárquicas	Estructuras flexibles
Dirigido por reglas, medios y procesos de toma de decisiones	Importancia de los resultados
Evaluación basada en el respeto por las reglas (estatutos, órdenes)	Evaluación basada en el desempeño
Centrado en las tareas/funciones	Centrado en los clientes/ciudadanos

Fuente: (Mascott, 2003) citado por (Alvarado, 2014, pág. 19)

La Nueva Gestión Pública se basa entonces en la aplicación de las técnicas del *Management* a la administración pública, y su especificidad científica proviene de su orientación hacia el mejoramiento del rendimiento de las organizaciones, lo cual conlleva valores de economía, eficacia y eficiencia (Prats 1992, citado en Echebarría & Mendoza, 1999). Las premisas en las cuales se fundamenta el *Management* y que buscan aplicarse a la gestión pública son: un modelo de decisión racional, una lógica de adaptación al

entorno, un enfoque preponderantemente intraorganizativo y un sesgo hacia la cuantificación¹⁵ (Mendoza 1990, citado en Echebarría & Mendoza, 1999).

Por otra parte, las técnicas del *Management* pueden dividirse en tres grupos: primero, aquellas enfocadas a la dirección general de la organización, donde se encuentran herramientas como la planificación estratégica, la gestión de procesos de cambio organizativo, y la dirección de proyectos y por objetivos; luego, aquellas correspondientes a una función o área especializada de la empresa, como pueden ser distintas iniciativas que están enfocadas al mejoramiento de la gestión financiera, de recursos humanos, o administrativa por decir algunas; y por último las enfocadas a las habilidades directivas, línea que ha tomado mayor importancia a partir de conceptos que se han desarrollado con mayor impulso como el liderazgo, trabajo en equipo, creatividad e innovación (Mendoza 1990, citado en Echebarría & Mendoza, 1999).

Aunque para algunos, los fundamentos de la Nueva Gestión Pública podrían llegar a ser deseables en el sector público, otros autores argumentan por un lado que las herramientas de la Nueva Gestión Pública adoptan lo peor del modelo utilizado en el ámbito privado, y por otro que no considera las diferencias de manera adecuada entre el sector público y el privado (Santos, Fernández Fernández, & Pérez, 2008).

Entre una de las principales diferencias que se pueden mencionar entre el sector público y el privado, es la presencia de *stakeholders* en el sector público, los cuales pueden llegar a afectar la gestión realizada, y a dificultar la aplicación de las herramientas de la Nueva Gestión Pública. Si bien en el sector privado también pueden existir *stakeholders*, la presencia de estos actores en el sector público presenta mayor incidencia pues pueden llegar a ser un coadyuvador de la administración o en el otro extremo, un freno a la gestión del directivo (Waissbluth, 2008).

Por otro lado, existen también autores más radicales en su postura, como Lynn (1998), Boyne (1996) y Kettl (1997), citados en Fernández, et al (2008:86), que ven a la Nueva Gestión Pública como una “excitación transitoria” y un “tema perecedero” con alta probabilidad de desaparecer. Según este pensamiento, la Nueva Gestión Pública implicaría simplemente una oportunidad para que en el futuro se modelen otros tipos de administración del Estado.

Por su parte, en Fernández, et al (2008) funda su crítica en un aspecto un poco más coyuntural, al mencionar que la Nueva Gestión Pública es un discurso modernizador, que inherentemente tiene un matiz político e ideológico, argumentando además que esta nueva corriente no surgió gracias al desarrollo científico, sino más bien que surgió a partir de una primacía comunicativa y de poder de los países vanguardistas en el tema.

A nivel teórico, en Fernández (2008:94), señala dos elementos propios de la nueva gestión pública como limitantes para su aplicación en el mejoramiento de la gestión en el sector público, siendo estos: la introducción del mercado y la competencia a las administraciones públicas, y la poca voluntad de otorgar mayor poder a los usuarios.

Pese a ello, “el modelo de la Nueva Gestión Pública ha tenido buenos resultados en países de cultura administrativa anglosajona, como Estados Unidos, Reino Unido y Canadá; a diferencia de lo que ocurre en muchos de los países de América Latina, donde aspectos culturales y la persistencia de prácticas clientelares representan una limitación para el desarrollo de las herramientas de Nueva Gestión Pública” (Alvarado, 2014, pág. 16).

Por ello, se hace necesario señalar, que, si bien se abordan conceptualmente elementos de la Nueva Gestión Pública en diferentes tendencias de reforma de la función pública, no necesariamente este modelo de gestión es la única base para la profesionalización de los altos directivos del sector público. Sin embargo, la experiencia internacional ha demostrado avances importantes en cuanto a la despolitización de la función pública en países donde se han incorporado estos elementos en los sistemas de gestión de recursos humanos, especialmente en aquellos donde se emplean sistemas de alta dirección pública como instrumento para la profesionalización de la gestión pública (Grindle, 2010) en concordancia con las propuestas planteadas por el CLAD (1998) mencionado por (Alvarado, 2014).

3.2.2 Perfil y habilidades del director público

La sociedad tiene expectativas diferentes para sus directores públicos y para sus directores privados. Se tiende a considerar la imaginación y la iniciativa entre los directores del sector público como cualidades peligrosas y contrarias al interés público, mientras que en los directores del sector privado se consideran como motrices del bienestar económico de la sociedad (Moore, 1998) .

Sin embargo, esas percepciones no son del todo correctas, pues en la práctica encontramos que las cualidades de un director público no se encuentran necesariamente contrapuestas a las requeridas para un director privado y viceversa, sino más bien por el contrario, existen diversas cualidades que la sociedad valora para un director privado que también pueden ser deseadas para un director público (Alvarado, 2014).

Desde esta perspectiva, los directores públicos pueden considerarse entonces para la administración pública, como exploradores que junto a otros intentan descubrir, definir y crear valor público, convirtiéndose de esa forma en actores importantes para descubrir y definir lo que sería valioso en lugar de solo limitarse a diseñar los medios para cumplir los propósitos establecidos en los mandatos (Moore, 1998).

De esa forma, los directores públicos pasan de ser solo técnicos a ser verdaderos estrategas en la gestión pública. Miran hacia afuera intentando averiguar el valor de lo que están haciendo, y también hacia abajo, intentando determinar la eficacia y la adecuación de sus medios. Involucran a los políticos que rodean a su organización para ayudarles a definir el valor público y a diseñar la gestión de sus organizaciones, y anticipan un mundo de conflictos políticos y tecnologías cambiantes que con frecuencia les obliga a rediseñar sus organizaciones en lugar de esperar un entorno estable que les permita perfeccionar sus operaciones actuales. (Moore, 1998).

Los directores públicos deben entonces desarrollar una concepción útil para la generación de valor público integrando una reflexión sustantiva sobre lo que es valioso y eficaz, un diagnóstico de las expectativas políticas, y análisis detallados de lo que es viable operativamente, integrando de esa forma la dimensión política, la dimensión sustantiva y la dimensión administrativa, todas ellas necesarias para la creación de ese valor público (Moore, 1998).

Además, deben desarrollar una serie de competencias para la gestión pública, siendo estas, la fiabilidad, entendida como la predisposición y capacidad para cambiar las estructuras y procesos de dirección cuando sea necesario, con el fin de poner en práctica la estrategia que la organización requiere; capacidad de liderazgo para el cambio, necesaria para comunicar a los compañeros de trabajo que la organización necesita transformarse; capacidad de gestionar el cambio, esto es, la capacidad de comunicación, formación y fomento del proceso que permita poner en práctica el cambio en los grupos de trabajo; y

finalmente sensibilidad interpersonal como capacidad de comprender y valorar las contribuciones de personas muy diversas (Mitrani, et al. 1992, citado en Losada, 1999).

Por otra parte, los altos directores públicos deben desarrollar además otras competencias tales como: el razonamiento estratégico, como aquella capacidad de comprender rápidamente las tendencias cambiantes del entorno, de tal forma que se pueda determinar la respuesta estratégica óptima; liderazgo para el cambio, como capacidad de comunicar una visión atractiva de la estrategia de la organización que impulse a quienes se ven de una manera u otra afectados por ella, a actuar como patrocinadores de la innovación y del espíritu emprendedor; y capacidad de gestión de las relaciones, entendida como capacidad de establecer relaciones e influenciar a aquellas redes formadas por personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la organización pero sobre las que no se posee una autoridad formal, es decir, usuarios, grupos de opinión, asociaciones, personas con capacidad reguladora a todos los niveles (local, autonómico, nacional), legisladores y grupos de presión, entre otros (Mitrani et al 1992, citado en Losada, 1999).

Todas estas características señaladas son entonces las que determinaran la idoneidad de un individuo para el desempeño de la función de dirección pública, por tal razón, es importante contar un mecanismo que procure la selección de aquellos con los mejores perfiles para cada cargo directivo de acuerdo a las necesidades de las instituciones gubernamentales correspondientes, tal como se pretende con los sistemas de alta dirección pública (Alvarado, 2014).

Estas competencias suelen articularse en torno a cinco grandes áreas: visión estratégica, gestión de recursos humanos, desarrollo de programas y evaluación de los mismos, gestión y planificación de recursos económicos y financieros, relaciones y representación de la organización. A partir de estas grandes áreas, se establece toda una serie de competencias, como las que se enumeran a continuación, distribuidas en función de los niveles de responsabilidad -de menor a mayor- del directivo correspondiente, considerando que, a mayor nivel, surgen nuevas competencias y se mantiene la exigencia de las previas (Mendieta, 2001):

A. Nivel inferior

1. Comunicación oral y escrita, o capacidad para intercambiar información hacia dentro y hacia fuera de la organización.
2. Habilidades interpersonales, o capacidad para saber convivir y trabajar en equipo.
3. Habilidades y conocimiento de técnicas de resolución de problemas y de adopción de decisiones.
4. Liderazgo, o capacidad para comprender las teorías y componentes fundamentales del mismo.
5. Automotivación, o capacidad para generarse metas o logros y tratar de conseguirlos.
6. Autoconocimiento, o competencia emocional para conocerse a sí mismo y saber potenciar sus virtudes y minimizar sus defectos.
7. Autodominio, o capacidad para controlar las emociones destructivas y generar un clima de trabajo eficaz y sereno.

8. Conocimientos de ética pública y responsabilidades del empleado público, y habilidades de razonamiento moral.

9. Saber gestionar conflictos interpersonales.

B. Nivel intermedio

10. Saber gestionar una fuerza de trabajo diversa en género, etnia o cultura.

11. Generar equipos, motivarlos y dirigirlos.

12. Dominio de las técnicas de negociación e influencia.

13. Gestión estratégica de recursos humanos, o capacidad para conocer los componentes del sistema de recursos humanos y cómo interconectarlos a efectos de servir a la estrategia organizativa.

14. Conocimientos de economía pública y presupuestación.

15. Conocimientos y habilidades en tecnologías de la información.

16. Conocimientos de análisis organizativo y diseño de estructuras y procesos.

17. Conocimientos y habilidades de gestión intergubernamental de políticas y programas.

18. Dominio de la filosofía y técnicas de la gestión de la calidad total y del marketing público.

C. Nivel superior

19. Técnicas de pensamiento creativo.

20. Conocimientos y habilidades de planificación estratégica.

21. Conocimientos de análisis de políticas públicas y de la filosofía y técnicas de evaluación de programas.

22. Conocimientos de gestión de controles o cuadros de mando integrados.

23. Saber establecer redes de contacto dentro y fuera de la organización a efectos de desarrollo de políticas y proyectos.

24. Visión estratégica.

25. Capacidad de análisis del entorno.

26. Sensibilidad política y gestión del cambio.

Este conjunto de competencias, o la mayor parte de las mismas, debe ser exigida a todos los directivos del círculo de dirección político-administrativa, mientras que las de los niveles inferior e intermedio serían las propias del círculo de dirección burocrático. Las del nivel inferior serían exigibles a todo empleado público que dirigiera equipos. El círculo de dirección política no entra dentro de los análisis de competencia, aun cuando lo mejor para todos los ciudadanos sería que nuestros ministros o secretarios de Estado tuvieran todas esas competencias altamente desarrolladas (Mendieta, 2001).

3.2.2.1 La ética en el servicio público como marco valórico para el directivo

La generación de valor en la gestión del Estado exige que el directivo promueva y actúe de acuerdo con una determinada “ética pública” (Servicio Civil, 2015).

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 (Servicio Civil, 2015).

Así, adoptando la opción metodológica y conceptual de asumir la ética pública como el núcleo de valores deseados en un directivo público. De este modo revisemos qué valores son deseables, sin que esta selección pretenda circunscribir el listado a los valores mencionados a continuación (Servicio Civil, 2015).

Respeto a la normativa legal y a su cumplimiento: es requisito necesario desarrollar conductas y comportamientos apegados a las normas y costumbres vigentes en dicha colectividad.

Probidad: en una conducta proba el directivo se preocupa de gestionar la información sensible o estratégica de la institución, de modo de no afectar o beneficiar a particulares, tanto respecto de terceros, como respecto del Estado.

Transparencia: el directivo al ejercer la función pública debe tener la convicción de que tanto al decidir y ejecutar, así como respecto de las consecuencias de dichos actos, ello puede estar bajo el escrutinio y el control público (de actores externos y de la sociedad). Más aún, corresponde a un comportamiento virtuoso incentivar la difusión de los resultados de la gestión, con objetividad, veracidad y responsabilidad.

Responsabilidad: podemos mencionar como una conducta responsable, el no adoptar medidas de tipo “efectistas” o “populistas” de corto plazo cuando estas no resuelven una necesidad o problema público en el mediano o largo plazo, sino más bien agravan el problema.

Compromiso con el bien común: entenderemos este concepto como la convicción de trabajar inspirado en el bien común, misión superior del Estado. La disponibilidad permanente que debe mostrar el directivo público para acometer labores que puedan significar costos privados o respecto de su imagen, cuando ello es necesario al tener que enfrentar a la población en una situación de emergencia o descontento producto de una medida pública.

Empatía y sensibilidad: es deseable que el directivo manifieste empatía y sensibilidad social en su tarea, no obstante, su función se relacione con ámbitos de política distantes de aquellas carteras tradicionalmente concebidas como sociales.

3.2.3 Alta Dirección Pública

La aparición de los directores supone la ruptura de ese dualismo, profundamente interiorizado durante largo tiempo, no sólo en el funcionamiento de las administraciones, sino en la propia conciencia social, y se constituyen como un cuerpo de gerentes profesionales separados de la política y de la burocracia de línea, por lo que comienza a ser vista como una de las piezas fundamentales de la reforma de la función pública (Ramos, et al., s.f.; Longo, 2002b) citados por (Alvarado, 2014, pág. 21).

Estos directores públicos pasan a conformar entonces una nueva categoría dentro de la administración pública que se conoce como alta dirección pública. A esta nueva categoría superior de la función pública se le aplica una política de gestión de recursos humanos que es diferenciada, a esa política de gestión se le denomina como sistema de alta dirección pública. Este sistema de alta dirección pública se ve manifestado en prácticas a medida en diferentes procesos de recursos humanos y que son diferenciadas del resto de la función pública (Lafuente, 2011) citado por (Alvarado, 2014, pág. 21).

Con respecto al primer desafío, los sistemas de alta dirección pública tratan de ayudar de tres formas: primero, aseguran que las personas correctas entren en estas posiciones estratégicas, priorizando criterios de mérito frente a criterios políticos; en segundo lugar, proveen a estos líderes con habilidades específicas a través de marcos de liderazgo, como por ejemplo, capacitación y formación; y en tercer lugar, una vez que los gerentes fueron seleccionados y fueron capacitados, tratan de retenerlos a través de ciertos instrumentos (Lafuente, 2011) citado por (Alvarado, 2014, pág. 21).

En lo referente al segundo desafío, estos sistemas tratan de otorgar una visión de gobierno, que los gerentes públicos tengan una experiencia en varias organizaciones del sector público, y que se asegure una permanencia y una continuidad entre administraciones (Lafuente, 2011) citado por (Alvarado, 2014, pág. 21).

Si bien los sistemas de alta dirección pública pretenden afrontar estos desafíos, no hay una receta para la conformación de los mismos, no hay una definición clara, ni modelos o alguna tipología específica. Hay sistemas que son formalizados a través de una ley, como es el caso de Chile, o a través de una política; hay otros que son solamente reconocidos, es decir, que se reconoce que hay un cuadro de elite o de gerencia, pero no está enmarcado en una ley. Hay sistemas que poseen una gestión centralizada de los altos directivos públicos, y otros en los que la gestión es descentralizada (Huerta, 2011) citado por (Alvarado, 2014, pág. 21).

También se observan diferenciaciones entre sistemas con modelos de carrera²⁰ y otros con modelos basados en empleo o posiciones; sistemas con diferentes grados de interferencia política en los distintos procesos de recursos humanos de alta dirección; y también hay diferencias en cobertura y tamaño, es decir, cuántos niveles cubren, cuántas personas significan estos niveles. En fin, la experiencia nos muestra que cada administración pública configura su sistema de alta dirección pública de acuerdo a sus propias realidades y necesidades (Lafuente, 2011) citado por (Alvarado, 2014, pág. 22).

De esa forma, la adopción de sistemas de alta dirección pública se ha constituido en uno de los principales ejes a partir del cual los países del mundo desarrollado y de la región han buscado fortalecer el sistema de la función pública, bajo la premisa de que los procesos de cambio y/o mejoramiento organizacional y la implementación consistente de las decisiones políticas requieren de un cuerpo directivo altamente capacitado, y así, la profesionalización de los segmentos jerárquicos se ha convertido en un aspecto prioritario para los reformadores (Iacoviello, et al., 2011) citados por (Alvarado, 2014, pág. 21).

4 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.1 Breve descripción de la Dirección Nacional del Servicio Civil

A continuación, se presenta un cuadro que contiene información clave para entender al servicio civil chileno. Posteriormente, dicha información será utilizada para interpretar los resultados de la presente investigación.

El Servicio Civil Chileno	<p>La Dirección Nacional del Servicio Civil es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. Tiene como misión "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".</p> <p>Desde su creación, 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.</p> <p>Con aproximadamente 200 mil funcionarios y funcionarias, el personal de la Administración Civil del Estado representa -a nivel del Gobierno Central- cerca de un 3% de la fuerza laboral del país.</p> <p>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.</p>
----------------------------------	---

<p>Principales roles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 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.
<p>Estructura</p>	<p>Para el cumplimiento de su quehacer institucional, el Servicio Civil cuenta con dos subdirecciones: Subdirección de Alta Dirección Pública y Subdirección de Gestión y Desarrollo de las Personas. Se suman además las áreas de apoyo: División de Gestión y Desarrollo Institucional, División Jurídica y de Asuntos Institucionales, Área de Comunicaciones y Participación Ciudadana, Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública, Unidad de Auditoría Interna y Gabinete de Dirección.</p>
<p>Objetivos Estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al proceso de modernización del Estado, a través de la gestión de personas y la profesionalización de la dirección pública. • Contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público, a través del desarrollo de políticas y

	<p>prácticas de gestión de personas en la Administración Civil del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • Ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, implementando políticas y prácticas innovadoras y de vanguardia para el sector público.
Misión	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
Visión	Liderar la gestión y desarrollo de personas en el Estado y ser referente en materias de dirección y empleo público, en el marco del proceso de modernización del Estado.

Fuente: Elaboración propia, basado en sitio web del Servicio Civil (<https://www.serviciocivil.cl/node/5>)

4.2 La nueva ley del Servicio Civil

La Ley N° 20.955, de 20 de octubre de 2016, perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública, fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil y modifica la ley N° 19.882, de 23 de junio de 2003, fecha en que se creó la reforma al sistema de selección y contratación de altos directivos públicos, cuya función es dotar al gobierno central de un mecanismo para seleccionar a directivos de primer y segundo nivel jerárquico de servicios estatales a través de concursos públicos (Sistema de Alta Dirección Pública).

Según el informe del estado del sistema de Alta Dirección Pública 2016, la ley “dio origen a un cambio cultural sustantivo que vino a limitar la discrecionalidad de la autoridad en la provisión de los principales cargos directivos de la Administración Central del Estado, para pasar a proveerlos a través de concursos públicos, basados en la idoneidad y el mérito, sujetos a estándares técnicos de última generación y desarrollados con la conducción y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública” (Servicio Civil, Alta Dirección Pública, 2017, pág. 8).

El Director Nacional del Servicio Civil y Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública, Rodrigo Egaña Baraona, en entrevista a La Tercera, publicada el 12 de agosto de 2016, señala que las recomendaciones de la “Comisión Engel” del 2015 sobre la lucha contra los conflictos de intereses, el tráfico de influencias y la corrupción, y también parte del programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, fueron las principales razones que estuvieron en la base de perfeccionamiento de la ley arriba descrita (Baraona, 2016).

4.2.1 Los principales cambios del Sistema de Alta Dirección Pública

Rodrigo Egaña Baraona también señala que los principales cambios y aportes en la nueva ley, fueron (Baraona, 2016):

Se eliminan directivos transitorios: La primera ley del sistema de alta dirección pública – aprobada en 2003- establecía que ante la ausencia del director titular de un servicio público asumiría el subrogante y de manera excepcional la autoridad correspondiente podría nombrar un director provisional y transitorio que no necesariamente pasaba por el sistema de concurso público, esto mientras se hacía el proceso de selección. Lo que era excepción se transformó casi en la norma de uso permanente. Otra de las dificultades es que el director transitorio podía extenderse en el cargo hasta un año mientras estaba en desarrollo el proceso de selección y podía postular, lo que hacía muy probable que obtuviera el cargo desincentivando a los interesados en participar. Con la promulgación de la ley de perfeccionamiento, la autoridad va a poder desvincular a un directivo, pero va a asumir automáticamente el subrogante (artículo 50, letra a)).

Se incorporan nuevos servicios: todos los servicios públicos van a quedar adscritos al sistema de Alta Dirección Pública, salvo las instituciones que queden explicitadas en la ley, como, por ejemplo, las subsecretarías y servicios generales como Presidencia de la República, la Agencia Nacional de Inteligencia o el Consejo de Defensa del Estado. De esta forma, cualquier servicio que se cree desde ahora estará adscrito al sistema, ya sea en la elección de sus directivos de primer y segundo nivel o en al menos uno de ellos (artículo 2).

Sin ADP hasta 12 altos directivos: En el primer nivel jerárquico, es decir, la autoridad más alta de un servicio público, el presidente mantiene la facultad de desvincular al titular una vez que asume su gobierno. Pero con la nueva normativa, esta facultad se verá limitada puesto que, mientras se realiza el concurso público para buscar a un sucesor, el mandatario podrá designar temporalmente a un directivo en el segundo nivel de ese mismo servicio, como puede ser el jefe jurídico, el jefe de administración, jefe de estudios, entre otros. Pero, entendiendo que el presidente entrante puede tener la intención de reforzar ciertas áreas de su gobierno, tendrá la facultad de designar- solo durante los primeros tres meses de su gobierno- a 12 altos directivos de servicios públicos (de un total de 125) sin pasar por concurso público. Estos directivos podrán mantenerse hasta cuatro años en sus cargos. Sin embargo, si por alguna razón deben ser reemplazos, será a través del sistema de alta dirección pública.

Últimos 8 meses de un gobierno: En la antigua normativa el Consejo de Alta Dirección Pública- organismo que vela por prestar asistencia en la toma de decisiones a las autoridades para la provisión de cargos de altos directivos públicos, conduciendo los procesos de selección- tenía que hacer los concursos públicos cada vez que fuesen solicitados. Sin embargo, se percataron que era poco útil realizar estos procesos de selección a pocos meses de que asumiera un nuevo gobierno, sobre todo si era de otra coalición política. Es por esto que, con la nueva normativa, cuando se quieran concursar

vacantes a menos de 8 meses de que asuma un nuevo gobierno, esto debe ser aprobado por 4/5 de los miembros del consejo. Además, con esta medida, se busca prevenir que se dejen “cargos amarrados” de un gobierno a otro.

Explicar despidos: “Este no es solo un sistema para reclutar y seleccionar directivos, sino que también es un sistema que se preocupa de acompañarlos en su desarrollo y evaluar su desempeño”, argumenta el director nacional del Servicio Civil. Por esta razón, con la nueva normativa, cuando se produce el despido de una persona, el consejo va a poder citar al subsecretario o jefe de servicio correspondiente y pedirle explicaciones respecto a su decisión, sobre todo cuando la persona había sido bien evaluada por ellos mismos, a través de los denominados “convenios de desempeño” (Baraona, 2016, ¶ 8).

Esto haría que el despido no pueda ser absolutamente arbitrario o sin fundamento. De todas formas, la desvinculación podrá realizarse, pero “este será un lomo de toro al despido arbitrario”, tal como explica Rodrigo Egaña, aunque, advierte, “no es una imposibilidad”. Además, el gobierno se compromete a enviar un proyecto para revisar la selección de directivos de las empresas públicas y otro para la creación de un “ADP municipal”.

Cabe señalar que “la nueva ley también proyectó esta colaboración virtuosa entre el Congreso Nacional y la modernización de la gestión pública, al disponer que el Consejo de Alta Dirección Pública rinda cuenta anualmente, ante las Comisiones de Hacienda de ambas cámaras, sobre el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, lo que nos ofrece la oportunidad de efectuar” (Servicio Civil, Alta Dirección Pública, 2017)

El proceso iniciado por Chile es uno de los más ambiciosos de Iberoamérica y sigue la experiencia de otros países del mundo, los mismos que hoy han logrado estadios de desarrollo económico y social superiores al nuestro, como Nueva Zelanda y Australia. Se trata de una transformación que han adoptado varios países de la Organización Para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), de la que actualmente Chile es miembro (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

4.2.2 Proceso de selección de los Altos Directivos Públicos

Considerando que la ley originalmente no definía plazo para ejecutar una serie de actuaciones que impactaban en la duración de los concursos y dada la importancia de acotarla para favorecer la eficiencia de la gestión pública, se recurrió —en una primera etapa— a Instructivos Presidenciales que señalaron plazos e instruyeron sobre la necesidad de agilizar los procesos de selección, cuyo cumplimiento fue monitoreado estrechamente. La ley N.º 20.955 se hizo cargo de esta falencia y reguló este aspecto, señalando plazos y sanciones aparejadas a su inobservancia (Servicio Civil, Alta Dirección Pública, 2017).

Además, durante 2016 se analizaron diversas iniciativas enfocadas en el mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de Altos Directivos Públicos, entre los cuales cabe mencionar el nuevo sistema de cálculo de remuneraciones; la digitalización de certificados de título de candidatos; el registro de mallas curriculares de títulos profesionales otorgados por universidades e institutos profesionales chilenos, y la revisión del modelo y la metodología de evaluación gerencial y psicolaboral (Servicio Civil, Alta Dirección Pública, 2017).

Asimismo, la implementación de la nueva ley dio lugar tanto a la revisión y actualización de procesos como al levantamiento de nuevos procedimientos, en base a los cuales se actualizaron o elaboraron documentos y lineamientos operacionales utilizados en las distintas etapas de los procesos de selección (Servicio Civil, Alta Dirección Pública, 2017).

Sin embargo, el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) se creó en año 2003, como señalamos arriba, pero fue en año 2004 que partió con 417 cargos y en los últimos años – producto de su reconocimiento y validación- fue ido paulatinamente expandiendo sus fronteras y ámbitos de acción no sólo a nuevos servicios públicos del gobierno central sino a otros organismos del Estado y del ámbito municipal, que utilizan la ADP como mecanismo de selección directiva en base al mérito (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

El Sistema de Alta Dirección Pública trabaja con empresas especializadas, con las cuales se ha ido realizando un proceso de aprendizaje mutuo. Ellas han debido aprender que el mandante es el Consejo de Alta Dirección Pública y los Comités de Selección según corresponda, y no los Ministerios y Servicios directamente, y que se requieren procesos que deben responder a ciertas restricciones legales (Waissblut & Costa, 2007; Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

Las etapas más relevantes del proceso de evaluación son (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017):

- a) Etapa de Análisis de Admisibilidad:
- b) Etapa de Análisis Curricular:
- c) Etapa de Evaluación Gerencial:
- d) Etapa de Evaluación Psicolaboral y Referencias Laborales
- e) Etapa de Entrevista Final:

Cabe destacar que “a febrero de 2017, los cargos que se eligen a través de la ADP llegan a 1.491 (tanto adscritos y no adscritos), lo que implica un aumento de un 200% en el número de cargos con que se inició su implementación. En la actualidad, además de los cargos de servicios públicos, le corresponde participar en la selección de los directores independientes de CODELCO, jueces y secretarios de tribunales Tributarios y Aduaneros, ministros de Tribunales Ambientales, nuevos organismos de la nueva institucionalidad educacional, y más recientemente en los concursos de jefes de Departamentos de Educación Municipal y de directores de escuelas y liceos municipales, entre otros”. De los 1.491 cargos que se seleccionan a través de la ADP, 1114 corresponden a cargos adscritos pertenecientes a 125 servicios públicos del gobierno central. Mientras que otros 376 cargos no adscritos pertenecen a 256 organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos a través de la ADP. De los 1114 cargos adscritos, un total de 119 son de I Nivel Jerárquico, en que la autoridad que nombra es el presidente de la República, se trata fundamentalmente de jefes de servicios y son cargos de confianza. Otros 955 cargos son de II Nivel Jerárquico, en que la autoridad que nombra es el jefe de servicio y también son cargos de confianza”. (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017)

Algunos datos relevantes a febrero de 2017 (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017):

-Avance de 91% en la concursabilidad: En 13 años de funcionamiento del sistema, se ha concursado o están en proceso concursal 9 de cada 10 cargos.

-Aumento sostenido de postulaciones: En total, se han recibido más de 377 mil postulaciones. En 2005 se registraban 68 postulaciones por concurso. En 2012, la cifra se eleva a un promedio de 143 postulaciones y a febrero de 2017, el promedio alcanza a 111 postulaciones por proceso.

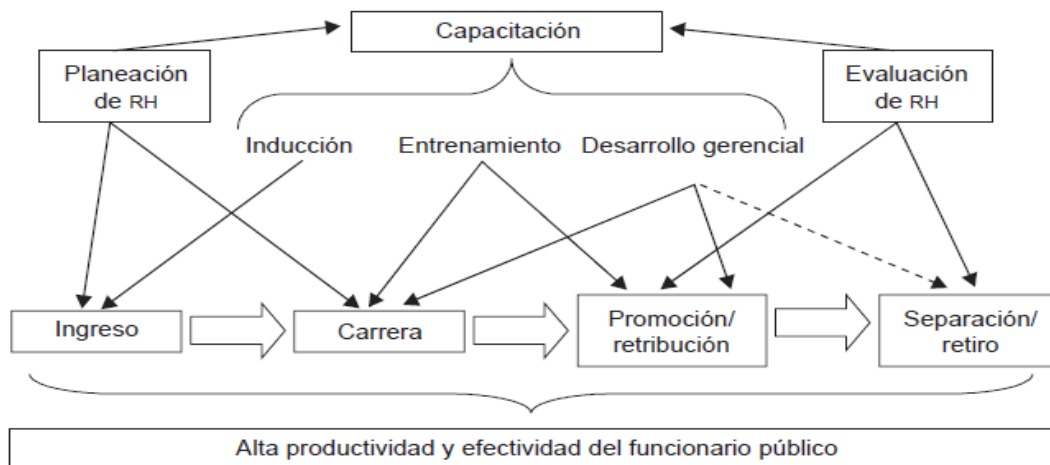
-Renovación de los cuadros directivos: El 50% de los altos directivos públicos nombrados no ocupaba el cargo al momento de su designación (cargos adscritos).

-Participación de la mujer: Uno de cada cuatro nombrados es mujer (27,2%), casi el doble de las cifras de participación de la mujer en la alta gerencia del sector privado (cargos adscritos).

4.2.3 Acompañamiento y Desarrollo de los funcionarios públicos

La función de capacitación o el sistema de formación continua se ubica de manera paralela al desarrollo de la carrera del funcionario dentro de la Administración Pública, como se muestra en la figura 1, como una manera de brindarles nuevos conocimientos, desarrollar sus capacidades o permitir su especialización en áreas que pueden desconocer por completo. En este contexto, la capacitación de funcionarios públicos cumple en general con dos objetivos básicos: el *desarrollo gerencial*, que se refiere a preparar al personal para desempeñar en el futuro posiciones distintas (superiores, de mayor responsabilidad, como de un directivo público) dentro de la administración pública, y el *entrenamiento*, que tiene como objetivo adaptar las capacidades del personal para desempeñarse mejor en las tareas que tiene asignadas en la actualidad (mejorar el rendimiento en su puesto actual frente a cambios en la normatividad, las condiciones del entorno, las tecnologías o la aparición de nueva evidencia científica). Desde un punto de vista organizativo, la función de capacitación es el proceso formal de aprendizaje que tiene por objeto facilitar cambios en los individuos, en este caso los altos funcionarios públicos, y en las organizaciones, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización. (Sánchez, 2006).

Figura 1 - sistema de formación continua de funcionarios públicos



Fuente: Sánchez, E. V. (2006)

El efectuar actividades de acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos adquirió, bajo el imperio del nuevo marco normativo, es de carácter obligatorio, toda vez que se impuso al Servicio Civil el deber de diseñar e implementar programas de inducción, acompañamiento, formación y desarrollo directivo, los que deben ser aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

De esta forma, se consagró el carácter sistémico de la Alta Dirección Pública, cuyo objetivo de profesionalizar y mejorar la gestión del Estado demanda no sólo de selección fundada

en mérito, sino que también de otros factores, entre los que se encuentra el apoyo estructurado a la gestión directiva (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

El modelo se estructura en tres fases: inmersión e inducción; formación, desempeño y reconocimiento, y egreso y desvinculación, para cada una de las cuales se consideran actividades específicas (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

Figura 2 - Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos (MAD) diseñado por la Dirección Nacional del Servicio Civil

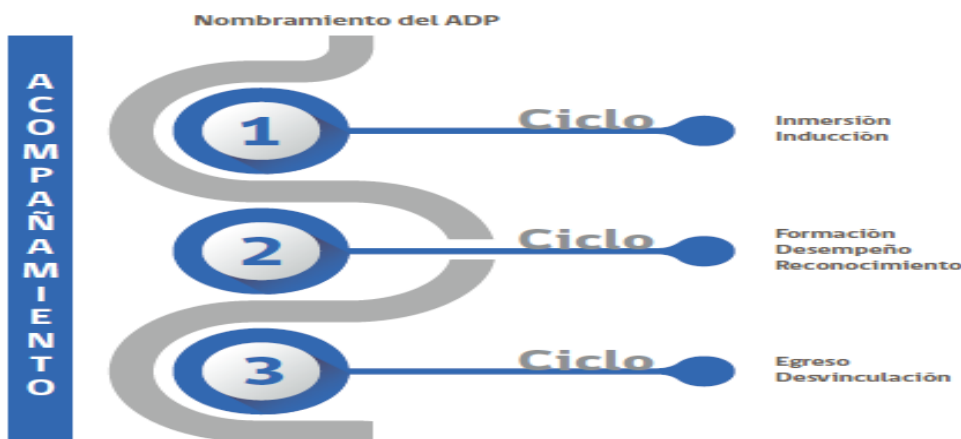


Fuente: Sitio web del servicio civil (2017). Recuperado de: https://www.serviciocivil.cl/adp_desarrollo_adp

El referido modelo permite que una vez que los directivos son nombrados, comienzan el Ciclo de Desarrollo, término que conceptualiza tres momentos por los que atraviesan. Esos períodos, determinarán la pertinencia de realizar ciertas acciones con el propósito de facilitar el despliegue de los atributos de los directivos en cada servicio para la creación de valor público (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016).

A través de instructivos, guías metodológicas y actividades de difusión y capacitación se conduce y apoya el proceso de instalación del MAD, para que los actores e instituciones cumplan el rol esperado en cada uno de los ciclos que se describen a continuación (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2016):

Figura 3 – Resumen del modelo de Acompañamiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos



Fuente: Sitio web del servicio civil (2017). Recuperado de: https://www.serviciocivil.cl/adp_desarrollo_adp

- I. **El Primer Ciclo: Inmersión e Inducción.** Ese se inicia al momento del nombramiento del directivo y dura aproximadamente 6 meses. Es el período en el que el directivo se incorpora en un servicio para dirigirlo en su totalidad o para estar a cargo de un área específica.

Inmersión e inducción. El objetivo central para todos los actores que puedan facilitar la inmersión del ADP, es hacerlo lo antes posible, procurando proveer de la información política técnica esencial además de generar las instancias necesarias que le permitan conocer a los actores con los que deberá interactuar. Todas las acciones realizadas deben orientarse a facilitar la comprensión del contexto en el que debe actuar como también colaborar a la comprensión del rol que debe ejercer para lograr los desafíos del período. Los protagonistas en esa etapa son los superiores jerárquicos, el SC y las áreas de gestión de personas de las instituciones públicas.

- II. **El Segundo Ciclo: Formación, Desempeño y Reconocimiento.** Ese ciclo considera todo el período del ejercicio del cargo. Todos los actores deberían enfocarse en fortalecer y reforzar las habilidades y conocimientos técnicos que aseguren el buen ejercicio de la labor directiva.

Formación. Cuando se diseñen e implementen acciones de formación, se debe tener presente el perfil del cargo y el rol político y técnico de los directivos. También debería ser fuente de información, la evaluación de los superiores jerárquicos acerca de su desempeño. Un aspecto que se busca potenciar es que los mismos directivos se constituyan en referentes de sus pares, a través de su experiencia, logros y buenas prácticas; para lo cual el SC fomentará que se compartan espacios donde entreguen sus opiniones y experiencias para ir generando una red de aprendizaje y de colaboración entre ellos. En esa etapa, se considera importante contar con un equipo de mentores, pudiendo ser ex ADPs, como también personalidades reconocidas del mundo público o privado con una vasta experiencia en diferentes ámbitos. Ese grupo, tendría como objetivo transmitir su experiencia a través de coloquios o apoyar a directivos en situaciones específicas.

Desempeño. Los ADP son evaluados anualmente en base al cumplimiento de las metas establecidas en un convenio de desempeño, que es firmado por éste y su superior jerárquico. Ese proceso debe permitir medir los resultados que un directivo público ha obtenido - a través de la gestión eficiente y eficaz de los recursos institucionales y el uso de sus atributos y fortalezas individuales - en el ejercicio de su cargo, en el cumplimiento de las funciones estratégicas, y los desafíos que la autoridad le encomienda para un periodo de tiempo determinado.

Reconocimiento. Se reforzarán las buenas prácticas, que los directivos con sus equipos de trabajo han ido desarrollando para responder a las contingencias y desafíos de las distintas instituciones. Las actividades de reconocimiento consideran la entrega de premios, reconocimiento público por logros, y levantamiento y difusión de buenas prácticas, entre otros. En ese ciclo todos los actores cumplen un rol significativo.

- III. **Tercer Ciclo, Egreso y la Desvinculación.** Una de las características del SADP es que se sustenta en el mérito y la confianza, lo que implica entre otras cosas que aun cuando el máximo tiempo de desempeño de los cargos es de 9 años, y la autoridad cada 3 años puede decidir su continuidad. Al ser cargos de confianza, siempre cabe la posibilidad de que éstos no duren los plazos mencionados.

En el diagnóstico realizado uno de los aspectos que se evalúa como una gran dificultad para que los Servicios cumplan con sus desafíos, es la alta rotación de directivos, ya que esa condición obstaculiza la posibilidad de efectuar cambios profundos.

La presidenta de la República en el Instructivo Presidencial sobre el SADP de marzo de 2014; señala al respecto, que, aunque los cargos de Alta Dirección Pública tienen la calidad de cargos de exclusiva confianza, en virtud de lo cual las autoridades competentes pueden solicitar su renuncia antes de concluir el plazo de su nombramiento, esa facultad no se debe convertir en un mecanismo de remoción política.

IV. El egreso y la desvinculación. Ambos se deben entender como un proceso natural del ciclo de desarrollo de los ADP, porque la salida de un directivo tensiona a la institución. Por lo anterior, se plantea como otro desafío para el MAD, la implementación de mejoras que aseguren realizar el proceso de egreso y desvinculación dentro del marco legal, en un contexto que permita asegurar, tanto la continuidad de entrega de productos y servicios a la ciudadanía, como el buen clima organizacional, y el respeto y trato digno con el directivo saliente.

El objetivo de la formación de los ADP es desarrollar y fortalecer sus competencias genéricas.

Es importante señalar que los directivos seleccionados cuentan con los valores y competencias o atributos señalados en el Perfil del Cargo, desarrollados en un nivel que permite asegurar una buena gestión en el cargo para el cual fueron seleccionados. No obstante, lo anterior, se presentan desafíos que requieren que éstos sean reforzados o potenciados. Los escenarios políticos, sociales y económicos son cambiantes y requiere generar instancias de formación y desarrollo para que los directivos se adapten más rápidamente y generen los cambios que sean necesarios en su proceder y en las organizaciones.

Es así, que resulta indispensable que distintos actores, con roles específicos, se interrelacionen, complementen y articulen, para generar las instancias para que el fortalecimiento y desarrollo de estas competencias se produzca oportunamente, facilitando la gestión y el desempeño de los directivos.

Los costos del Sistema de Alta Dirección Pública en 2016 ascendieron a M\$ 3.280.959, monto que comprende los costos de los concursos, acompañamiento y desarrollo directivo, dietas y viáticos (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

Durante el año los costos de concursos ascendieron a M\$2.949.390, suma que incluye M\$352.961, por concepto de publicación de convocatorias; M\$1.364.758, por servicios de evaluación, y M\$1.231.670, por servicios de búsqueda de candidatos. A lo que se suman M\$75.968, por actividades de acompañamiento y desarrollo directivo, y M\$ 255.600, por concepto de dietas y viáticos de Profesionales Expertos y Consejeros de Alta Dirección Pública (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

4.2.4 Capacitación de Altos Directivos Públicos

La necesidad de la capacitación y el entrenamiento a nivel de los altos directivos públicos de los servicios civiles alrededor del mundo ha estado en la agenda de la Administración Pública, como señala la OECD que *“durante largo tiempo se ha negado la necesidad de la formación continua para el personal del servicio público. Fue apenas a finales de la década*

de 1960 cuando los gobiernos comenzaron a descubrir la necesidad de formación continua para los servidores públicos. Era el tiempo en el que la reforma administrativa estaba en la agenda y las técnicas de la nueva gestión, incluidos los sistemas de presupuestación, métodos de planeación y técnicas de organización, encontraron su camino en el servicio público” (OECD, 1997).

Hasta cierto momento la Administración se contentaba con las competencias de sus funcionarios, pues el tema de la capacitación necesitaba de tiempo para que se pudiera sentir sus efectos en el trabajo realizado por los servicios del Estado, el tema empezó a ganar fuerza en los países que se comprometieron en desarrollar un proceso de burocracia profesional, eficiente, efectiva y abierta a la rendición de cuentas como es el caso de Chile (Sánchez, 2006; DIPRES, 1996).

La formación de los Altos Directivos Públicos del Servicio Civil Chileno, se inicia en la en segundo ciclo de acompañamiento y Desarrollo de estos (figura 1), y son llevados a cabo todo el período de ejercicio del cargo, a lo largo del cual se desarrollan acciones dirigidas a fortalecer y reforzar las habilidades y competencias necesarias para asegurar el buen ejercicio de la labor directiva (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

En materia de formación, las acciones se diseñan considerando el perfil del cargo y los diversos roles que debe ejercer el Alto Directivo Público, así como los requerimientos de la autoridad y su evaluación del desempeño directivo. Los contenidos se enfocan principalmente en el desarrollo y fortalecimiento de competencias genéricas, dado que poseen los conocimientos técnicos requeridos y su actualización, por el hecho de ser muy específica a cada caso, es responsabilidad del propio directivo y de la institución en la que se desempeña (Sistema de Alta Dirección Pública, Servicio Civil, 2017).

Las actividades de formación realizadas durante 2016 son las siguientes: 3 talleres de Comunicación Estratégica y Vocería y 2 talleres de Crisis y Entorno, impartidos por Tironi y Asociados; 2 talleres sobre Equipos de Alto de Desempeño, a cargo de Plataforma Áurea; 3 talleres de Liderazgo realizados por *Newfield Consulting*; 1 taller sobre Liderazgo Adaptativo impartidos por el Centro de Liderazgo Adaptativo. Además, se llevaron a cabo actividades tales como la charla magistral “Desafíos para la Gestión Pública chilena en el contexto actual y el rol del Alto Directivo Público”, a cargo del académico experto Sr. Oscar Oszlak, y la Jornada del Centro de Gobierno "Orientaciones programáticas a partir del Discurso del 21 de mayo de 2016, de la Presidente Michelle Bachelet”, a cargo del Ministro Secretario General de Gobierno, Sr. Marcelo Díaz (Servicio Civil, Alta Dirección Pública, 2017).

Estas actividades obtuvieron una óptima evaluación por parte de los asistentes. Un 73% de ellas se realizó en Santiago y el resto en regiones y participaron de las mismas 232 Altos Directivos Públicos, 29 de primer nivel y 203 de segundo (Servicio Civil, Alta Dirección Pública, 2017).

4.3 Buenas prácticas en Administración del Estado

4.3.1 Buenas prácticas en Probidad

La Constitución Política de la República establece que “el ejercicio de las funciones públicas obliga a sus titulares a dar estricto cumplimiento al principio de probidad en todas sus actuaciones” (artículo 8º, inc. 1º). Según la Ley, el principio de probidad administrativa consiste en “observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular” (artículo 52,

inc. 2º, de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado) (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Secretaría Ejecutiva Agenda de Probidad y Transparencia, Servicio Civil, 2008).

Están sujetos al principio de probidad las personas que prestan servicios en o para la Administración Central del Estado pueden desempeñarse en cargos de planta, en empleos a contrata o en virtud de contratos a honorarios (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Secretaría Ejecutiva Agenda de Probidad y Transparencia, Servicio Civil, 2008).

4.3.2 Buenas prácticas en Transparencia y Acceso a la Información

Lo que se persigue es que la Administración del Estado permita a la ciudadanía conocer por qué y cómo actúa, y qué decisiones adopta. Así, se podrá evaluar y fiscalizar directamente si se respeta el principio de probidad y, además, participar de la gestión pública. Por otra parte, la publicidad que permite la transparencia inhibe las conductas contrarias a la probidad, pues los servidores públicos no querrán verse expuestos a las posibles sanciones y a la censura social que generará la difusión de tales conductas (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Secretaría Ejecutiva Agenda de Probidad y Transparencia, Servicio Civil, 2008).

Los artículos 3º y 13 de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado que en 1999 se dispuso que la transparencia era uno de los principios que debe observar la Administración del Estado, añadiéndose que las funciones públicas debían ejercerse de una manera “*que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en ejercicio de ella*”.

La reforma constitucional de 2005 añadió una norma que señala que “son públicos los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y los procedimientos que utilicen”, enumerando las únicas excepciones en que puede establecerse que éstos sean reservados o secretos: 1) el debido cumplimiento de las funciones de dichos órganos, 2) los derechos de las personas, 3) la seguridad de la Nación, y 4) el interés nacional (artículo 8º, inc. 2º de la Constitución Política de la República). En todos estos casos se necesita que una ley haya fijado para el caso concreto la reserva, pero no cualquier ley: una de quórum calificado, o sea, una ley adoptada por la mayoría absoluta de los parlamentarios en ejercicio (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Secretaría Ejecutiva Agenda de Probidad y Transparencia, Servicio Civil, 2008).

La ley N.º 20.285 (sobre acceso a la información pública) introduce el concepto de transparencia activa que supone poner información a disposición de las personas de manera permanente, esto es, por iniciativa del propio sector público y el Instructivo Presidencial N.º 8, de 4 de diciembre de 2006 (sobre transparencia activa y publicidad de la información de la Administración del Estado), ha exigido a los servicios públicos colocar la siguiente información en los sitios Web institucionales de los organismos públicos.

De acuerdo con el artículo 51 de la ley supra citada, los antecedentes que deberán mantenerse en los sitios electrónicos serán los siguientes:

- a) Su estructura orgánica.
- b) Las facultades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades u órganos internos, otorgadas por la ley.

c) El marco normativo que les sea aplicable, el que comprenderá las leyes, reglamentos, instrucciones y resoluciones que establezcan la organización, potestades, funciones y atribuciones o tareas del organismo respectivo.

d) La planta del personal y el personal a contrata y a honorarios, con las correspondientes remuneraciones.

e) Las reproducciones electrónicas fieles de los contratos y sus modificaciones suscritos para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de apoyo y para la ejecución de obras, y las contrataciones de estudios, asesorías y consultorías relacionadas con proyectos de inversión, con indicación de los contratistas e identificación de los socios y accionistas principales de las sociedades o empresas prestadoras, en su caso.

f) Las transferencias de fondos públicos que efectúen, incluyendo todo aporte económico en dinero entregado a personas jurídicas o naturales, directamente o mediante procedimientos concursales, sin que éstas o aquéllas realicen una contraprestación recíproca en bienes o servicios.

g) Los actos y resoluciones que tengan efectos sobre terceros.

h) Los trámites y requisitos que debe cumplir el interesado para tener acceso a los servicios que preste el respectivo órgano.

i) El diseño, montos asignados y criterio de acceso a los programas de subsidios y otros beneficios que entregue el respectivo órgano, además de las nóminas de beneficiarios de los programas sociales en ejecución.

ii) No se incluirán en estos antecedentes los datos sensibles.

j) Los mecanismos de participación ciudadana, en su caso. Estos comprenden las audiencias, consultas e informaciones públicas, la participación directa y otras similares, que contemplen los procedimientos de toma de decisiones.

k) La información sobre el presupuesto asignado, así como los informes sobre su ejecución, en los términos previstos en la respectiva ley de presupuestos de cada año.

l) Los resultados de las auditorías al ejercicio presupuestario del respectivo órgano y, en su caso, simultáneamente, las aclaraciones que procedan. Para tal efecto, cada órgano deberá publicar los resultados contenidos en el informe final de la auditoría correspondiente al ejercicio presupuestario, efectuada por la Contraloría General de la República o por la empresa externa a la cual se le encomendó dicha labor.

m) Todas las entidades en que tengan participación, representación e intervención, cualquiera sea su naturaleza, con precisión de la norma jurídica que la justifica.

Según José Oliva “el principio de transparencia de la función pública consiste en respetar y cautelar la publicidad de los actos, resoluciones, procedimientos y documentos de la Administración, así como la de sus fundamentos, y en facilitar el acceso de cualquier persona a esa información, a través de los medios y procedimientos que al efecto establezca la ley” (Oliva, 2010, pág. 9).

Señala también que “a partir de 1999 Chile contaba con disposiciones legales que de manera parcial reconocían el derecho de acceso a la información pública en la Ley Orgánica

Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado no. 18.575 (artículo 11 bis). Fue hasta 2005 que este derecho se elevó a rango constitucional con la reforma de la Constitución Política. A pesar de esto, no existía un mecanismo institucional que permitiera y garantizara que los ciudadanos consultaran información pública para conocer, comprender y pedir cuentas de las decisiones de quienes administran el Estado, sus políticas y de las consecuencias de éstas” (Oliva, 2010, pág. 9).

El Acceso a la Información es uno de los mayores logros de las sociedades que pretenden modernizar la administración del Estado, en Chile una de las reformas legales más importantes que se han elaborado en el último tiempo en materia de libertad de expresión, corresponde al actual régimen regulatorio del derecho de acceso a la información. Evidentemente, nos referimos a la nueva ley 20.285, de transparencia de la función pública y de acceso a la información de la Administración del Estado, que (Pino & Vásquez, 2009).

El Servicio Civil dispone de un sistema que provee información relevante y en forma oportuna a la ciudadanía y de calidad acerca de las políticas, planes, programas, acciones y presupuesto de este organismo, y la implementación de espacios para invitarla a participar y considerar sus opiniones en la gestión pública de la institución (Servicio Civil, 2017).

El Servicio Civil da cumplimiento a este sistema a través de:

- Sitio Web www.serviciocivil.cl
- Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana, al que se puede acceder a través del link Contáctenos del sitio Web.
- Sistema de Gestión de Solicitudes de Información Pública acogidas a la Ley N.º 20.285 sobre Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado, al que se puede acceder a través del banner Gobierno Transparente del sitio Web.

Recientemente se firmó un convenio de colaboración destinado a promover en el sector público el Modelo de Evaluación de Transferencias de la Capacitación y de Gestión de Desempeño, firmaron la Subsecretaría de Redes Asistenciales y el Servicio Civil (Servicio Civil, 2017).

5 DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación busca verificar cuáles han sido las iniciativas de la Administración del Estado Chileno, en la capacitación de los Altos Directivos Públicos en materias de Probidad, Transparencia y Acceso a la Información, más específicamente los ADP del Servicio Civil, será desarrollada a partir de un enfoque exploratorio, abordando la implementación de algunos instrumentos legales, tales como: el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. La Agenda de Probidad y Transparencia y Acceso a la Información en la Administración del Estado. Los Principales roles de Servicio Civil y la Constitución Política de la. Finalmente se presenta una tabla que combina los objetivos de la investigación con la metodología y las técnicas de recolección de información que se utilizan.

Tabla 4: Principales aspectos de la metodología

Tema	Descripción
Tipo de estudio	Exploratorio, en la medida que estamos a examinar un tema de investigación poco estudiado, aunque hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, para así facilitar una mayor penetración y comprensión del problema.
Metodología	Se utiliza una metodología cualitativa basadas en fuentes secundarias.
Unidad de análisis	Las buenas prácticas en capacitación de Altos Directivos Públicos, en el dominio de Transparencia, Probidad y Acceso a la Información
Unidad de observación	Documentación sobre las Programas de capacitación dirigida a los Altos Directivos Públicos del Servicio Civil.
Universo	Todos los Altos Directivos Públicos del servicio civil
Técnicas de recolección de información	- Solicitud por Ley de Transparencia.
Fuentes de información	- Páginas web: Dirección Nacional del Servicio Civil, Consejo para la Transparencia. - Solicitud por la Ley de Transparencia.
Etapas de la investigación	1- Realización de revisión de antecedentes histórico sobre el caso de estudio 2- análisis de la referencia bibliográfica compilada 3- elaboración del marco teórico y la descripción del caso de estudio 4- Análisis de los datos recogidos
Instrumentos	- Revisión Documental de los programas de capacitación
Método de análisis	- Análisis de contenido.

Fuente: Elaboración propia.

5.1 Aspectos metodológicos

A continuación, se presenta una tabla resumen que vincula los objetivos de investigación, metodologías y fuentes de información.

Tabla 5: Objetivos, metodología a utilizar y fuentes de información

Objetivos	Metodología	Fuentes de información
1. Levantar la situación actual de la capacitación de Altos Directivos en Chile	<ul style="list-style-type: none">- Investigación documental de fuentes secundarias.- Análisis estadístico descriptivo	<ul style="list-style-type: none">- Dirección Nacional del Servicio Civil, Consejo para la Transparencia.- Solicitada por la Ley de Transparencia. Páginas web: Dirección Nacional del Servicio Civil, Consejo para la Transparencia.- Solicitada por la Ley de Transparencia.
2. Analizar la experiencia internacional a fin de conocer distintos modelos de capacitación de altos directivos	<ul style="list-style-type: none">- Sistematización documental de fuentes secundarias	<ul style="list-style-type: none">- Secundaria
3. Identificar las brechas existentes relativas a la situación en Chile en y las experiencias internacionales analizadas		

Fuente: Elaboración propia.

6 RESULTADOS

Para el análisis que se sigue, se examinaron y compararon los datos de las memorias del Consejo de Alta Dirección Pública de la DNSC referentes a los años 2005-2006, 2007-2008, 2009-2010, 2011-2012, 2013-2014 y los informes referentes a las capacitaciones de los años 2015 y 2016, las acciones de capacitaciones del año 2017 todavía están en curso.

Es importante mencionar que en el segundo semestre de 2006 se iniciaron las actividades del Área de Formación y Desarrollo de Altos Directivos Públicos cuyo principal objetivo es potenciar a los directivos seleccionados y nombrados a través del Sistema, constituyéndose como una respuesta estructurada para las necesidades de conocimientos, desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos de los Altos Directivos Públicos (memorias del Consejo de Alta Dirección Pública de la DNSC, 2005-2006).

Las primeras actividades del Área de Desarrollo de Altos Directivos Públicos fueron tres seminarios de formación, dos de ellos orientados a los Directivos de primer y segundo nivel jerárquico nombrados por el Sistema y uno dirigido a los Profesionales Expertos, quienes, en representación del Consejo de Alta Dirección Pública, integran y presiden los Comités de Selección encargados de guiar los procesos para los cargos de segundo nivel jerárquico.

- **Seminario “Comités de Selección: rol, funciones y desafíos”.**

Los temas abordados incluyeron la exposición “Desafíos de Gestión en la Institucionalidad Pública”, entre otros temas se expuso acerca de la importancia que tiene el Estado en la vida cotidiana de las personas, la baja calidad y eficacia del servicio público y los factores que inciden en una gestión exitosa, destacándose en este sentido la importancia de contar con Altos Directivos Públicos de excelencia.

En esta ocasión también se reflexionó en torno a los “Alcances y Desafíos de los Comités de Selección en el Sistema de Alta Dirección Pública”.

- **Seminario “Liderazgo estratégico en un Estado moderno”.**

Durante el mes de diciembre de 2006 se realizaron los primeros seminarios de formación para Altos Directivos Públicos.

Con esta actividad se dio inicio al Programa de Desarrollo y Formación para Altos Directivos Públicos, al que asistieron aproximadamente el 70% de los Altos Directivos nombrados por el Sistema.

El tema abordado fue el liderazgo como herramienta fundamental para el desarrollo de la función directiva, en el marco de un contexto que exige contar con destrezas en áreas del pensamiento, habilidades relacionales, emocionales y de gestión.

Posteriormente, el Servicio Civil implementó un programa de inducción directiva de carácter genérico, ya que se consideró que la incorporación de un directivo a una institución forma parte de los procesos más relevantes que deben ser abordados por una organización y que mientras antes conozca sus roles y desafíos, así como con quién debe relacionarse, más tempranamente podrá impactar positivamente a su organización.

En materia de inducción de Altos Directivos Públicos se aspira a aumentar la cobertura en la implementación de actividades de inducción, para lo cual se proyecta otorgar asesorías a las unidades de recursos humanos con el propósito de estimular el desarrollo e implementación de programas y políticas de inducción a los nuevos Altos Directivos Públicos en los respectivos servicios; y, desde la Dirección Nacional del Servicio Civil, fortalecer el desarrollo de acciones tendientes a alinear a los Altos Directivos tanto de primero como de segundo nivel jerárquico en su rol estratégico-operativo ante el Sistema y sus respectivos Servicios.

En los años 2007-2008, la actividad de capacitación se enfocó hacia la gestión de los subsistemas del ciclo de vida laboral: en materia de inducción se elaboraron orientaciones para el diseño e implementación de programas, se abrió una línea de asesoría específica y se instauraron jornadas trimestrales de inducción dirigidas a los nuevos Altos Directivos Públicos; en el ámbito de la formación se diseñó un modelo de formación directiva y se desarrollaron ciclos de seminarios y conferencias dictadas por prestigiosos académicos y consultores de la talla de Rafael Echeverría y Francisco Longo, entre otros, quienes abordaron temas tales como liderazgo innovativo, gestión pública, estrategias de comunicación, competencias directivas, construcción de equipos de alto desempeño y gestión de redes colaborativas, y en materia de desempeño se realizó un diagnóstico y propuesta de mejoramiento de los Convenios de Desempeño.

En materia de Inducción, durante el período 2009-2010, se llevaron a cabo 35 reuniones individuales con Altos Directivos Públicos de primer nivel jerárquico -16 en 2009 y 19 en 2010- y 8 jornadas de inducción -3 en 2009 y 5 en 2010- dirigidas a 186 Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico, tanto de Santiago como de regiones. Además, en el marco del Programa Chile Probidad, se diseñó y dio inicio al curso de inducción vía e-learning, del que participó en el período un total de 52 directivos.

En el ámbito de la Formación y Desarrollo durante 2009, se diseñó el Modelo de Desarrollo para Altos Directivos Públicos (figura 2), destinado a potenciar la gestión directiva, enfocado en el aprendizaje y desarrollo de habilidades directivas y en la potenciación del liderazgo, manejo de entorno y redes. Con este objeto se desarrolló el *Primer Ciclo de Seminarios Regionales con Enfoque Territorial*, en alianza con la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Participaron de este programa un total de 88 Altos Directivos Públicos de diversos servicios a lo largo del país.

En este ámbito el periodo 2009-2010 presencié el nacimiento e impulso del programa académico denominado "*Diplomado en Competencias Genéricas para la Alta Dirección Pública*", desarrollado -entre los meses de julio y noviembre de 2009- en conjunto por la Dirección Nacional del Servicio Civil, *Newfield Consulting* y la Facultad de Psicología de la Universidad del Desarrollo, con el patrocinio del Instituto de Seguridad del Trabajo. Participaron de este Diplomado un total 60 Altos Directivos Públicos.

Otra actividad especialmente relevante fue el desarrollo del *Primer Coloquio de Liderazgo Femenino*, que contó con la participación de 15 Altos Directivos Públicos y del Segundo Coloquio denominado "*Conciliación: Vida y Trabajo*", que contó con la participación de 40, tanto de Santiago como de regiones.

Durante 2010 se llevó a cabo el *Segundo Ciclo de Seminarios Regionales con Enfoque Territorial*, en alianza con Symnetics Consultores, cuyo objetivo fue fortalecer los atributos de visión estratégica y gestión de logros de los participantes. Éstos alcanzaron a un total

de 42 participantes de las regiones de Valparaíso, O'Higgins, Maule, Bío-Bío y la Región Metropolitana durante el mes de octubre; de 27 Altos Directivos Públicos de las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Coquimbo en noviembre, y de 17 de La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén y Magallanes durante el mes de noviembre.

Durante el periodo 2011-2013, se llevaron a cabo 17 Jornadas de Inducción -9 de ellas en 2011 y 8 en 2012-, dirigidas a más de doscientos cincuenta Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico, a quienes se entregó una primera aproximación al marco general de distinciones propias del ámbito de lo público en variadas materias, tales como: presupuesto y cuentas nacionales, transparencia y acceso a información pública, compras públicas y recursos humanos en el estado. En estas Jornadas participan como relatores representantes del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, del Consejo para la Transparencia, de la Dirección de Presupuestos, de Chile Compra, de la Contraloría General de la República y de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En 2011 se dio inicio al Tercer Ciclo de Seminarios Regionales con Enfoque Territorial, destinados a fortalecer las competencias directivas de manejo de crisis y contingencias. Dichos Seminarios -dirigidos a Altos Directivos Públicos de las macrozonas norte, centro y sur- se desarrollaron en las ciudades de Iquique, Santiago y Puerto Montt, respectivamente y a ellos asistieron 57 Altos Directivos Públicos.

Asimismo, en 2011 se dio continuidad al Tercer Coloquio de Liderazgo Femenino, sobre conciliación de vida laboral y familiar para directivos del Estado denominado "Conciliación vida y trabajo en la Alta Dirección Pública: hacia la promoción de buenas prácticas desde la gestión directiva", del que participaron 21 Altos Directivos Públicos.

Entre diciembre de 2011 y mayo de 2012 se llevó a cabo una segunda versión del Diplomado "Competencias Directivas Genéricas para la Alta Dirección Pública", dictado por Newfield Consulting y la Universidad del Desarrollo. El Diplomado tuvo una duración de 126 horas de formación y 6 horas de dedicación semanal y sus actividades contemplaron 3 talleres presenciales de tres días de duración, laboratorios de aprendizaje, prácticas, réplicas con equipos de trabajo y coaching individual. Su objetivo era mejorar la gestión directiva a través de la entrega de herramientas destinadas a mejorar las competencias conversacionales y a potenciar la conformación de redes de sus 57 participantes, fundamentalmente Altos Directivos Públicos de primer y segundo nivel jerárquico de todo el país.

El año 2012 fue el escenario de diversas Jornadas de Difusión de Buenas Prácticas para la Alta Dirección Pública. Entre ellas, cabe destacar la denominada "Mejoramiento de la Gestión de los Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos", dirigida a los Directores de Gestión de las Subsecretarías suscritas al Programa Chile Gestiona y la "Jornada de Liderazgo y Ética Pública", celebrada durante el mes de agosto y organizada en conjunto con el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Esta última actividad consistió en una charla dictada por el destacado académico español, Dr. Manuel Villoria, Director del Programa de Alta Dirección Pública y del Curso Superior de Dirección y Gestión de la Seguridad Pública del Instituto Ortega y Gasset, la que fue comentada por el Secretario Ejecutivo de la Comisión para la Probidad y Transparencia, Alberto Precht y por el Consejero de Alta Dirección Pública, Rodrigo Egaña. En el evento participaron 123 personas, 59 Altos Directivos Públicos, 36 Jefes de Unidades de Gestión de Personas, 5 Profesionales Expertos y 22 Profesionales de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

También durante 2012 se realizó el Cuarto Ciclo de Seminarios Regionales, esta vez con el foco en el fortalecimiento de las competencias en el ámbito de la gestión de entorno y articulación de redes. Con este fin se realizaron seminarios en las macrozonas norte y sur,

cuyas sedes fueron las ciudades de Antofagasta y Puerto Montt. En estos dos seminarios regionales, participó activamente el Consejo de Alta Dirección Pública. A ambos seminarios asistió un total de 52 Altos Directivos Públicos.

Por otra parte, durante el periodo 2011-2012, se envió trimestralmente el Newsletter para Altos Directivos Públicos, a través del cual gestiona la Red de Altos Directivos Públicos y se fomenta y facilita la comunicación e interacción de sus miembros.

Finalmente, durante 2012 se desarrolló un Programa Piloto de Outplacement dirigido a Altos Directivos Públicos recientemente desvinculados, por medio del cual se espera propiciar la adopción de buenas prácticas en la gestión de las desvinculaciones en los distintos servicios cuyos cargos se proveen a través del Sistema de Alta Dirección Pública. El Programa fue impartido en conjunto con la consultora People and Partners y en él participaron 5 ex Altos Directivos Públicos.

Durante el bienio 2013-2014 se llevaron a cabo 15 Jornadas de Inducción –8 de ellas dirigidas al primer nivel jerárquico y 7 al segundo- de las que participaron 125 Altos Directivos Públicos. Adicionalmente, se editó el “Manual de Inducción para Directivos Públicos”, cuyo contenido contempló aspectos esenciales para el trabajo de un gestor público (Figura 2).

En lo referente a desarrollo y capacitación, durante el 2013 se realizaron 3 Seminarios Regionales, en La Serena, Santiago y Concepción, en los que se abordó el tema “Rol Directivo y Desempeño”, actividad que se enmarcó en un convenio con la Pontificia Universidad Católica de Chile y que contó con la relatoría del académico de esa casa de estudios Dr. Juan Andrés Pucheu. Además, se efectuaron dos versiones del curso “Comunicación Estratégica para Altos Directivos Públicos”, impartido por Deloitte, con el objetivo de fortalecer las competencias directivas relativas al manejo de crisis y contingencias, entregando herramientas para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.

También en este período, se llevaron a cabo estudios destinados a enriquecer el acervo de conocimiento para contribuir a potenciar el desarrollo directivo. En esta línea, el Dr. Juan Andrés Pucheu efectuó el estudio titulado “Roles y Desafíos de Directivos de primer, segundo y tercer nivel”, con el objetivo de describir los ámbitos de trabajo y los retos de los directivos, distinguir categorías y proponer estrategias acordes a éstas.

Asimismo, los investigadores del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile, de Carlos Castro y José Inostroza, llevaron a cabo el estudio denominado “Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?”, destinado a profundizar el conocimiento sobre las funciones de los Directivos Públicos en Chile a fin de realizar recomendaciones de política pública para potenciar la gestión del Estado.

A continuación, se presenta los contenidos que se abordan en materia de inducción y están relacionados con los siguientes temas, por módulos: el estado, el gobierno, marco normativo para ejercer la función pública, gestión estratégica de personas en el estado y el servicio civil, administración financiera del estado e instrumentos de mejoramiento de gestión el estado.

Tabla 6 – Contenidos estudiados en el ciclo de inducción

Módulos	Contenidos revisados en casa módulo
<p>1 - El Estado</p> <p>Este módulo tiene por objetivo dar a conocer los elementos básicos de la organización del Estado, así como también comprender la importancia de sus funciones desde una óptica global y de los poderes que el Estado ostenta, particularmente del Poder Ejecutivo, mediante el cual el presidente de la República cumple sus funciones y atribuciones.</p> <p>De esta forma, se busca que quien revise este material logre un acercamiento al concepto de Estado, considerando cuáles son sus elementos, qué se entiende por Estado de Derecho, cuáles son sus poderes y funciones, qué normas lo regulan, entre otros temas relacionados y de interés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Breve Desarrollo Histórico del Estado • El Estado Moderno • Estado de Derecho y Estado Democrático • Bases de la Institucionalidad Chilena • Derechos Humanos y Derechos Constitucionales • Poderes del Estado • Otras instituciones que colaboran con la Función Ejecutiva
<p>2 - El Gobierno</p> <p>Luego de haber conocido los tres poderes del Estado, los directivos pasan al módulo “el Gobierno”, en donde se centra en uno de los poderes del Estado, el Poder Ejecutivo, el que como se señaló, tiene dos grandes tareas: gobernar y administrar.</p> <p>Son abordados como contenidos el concepto de Gobierno los tipos de Gobierno existentes, con énfasis en el actual sistema, las funciones del/la presidente/a de la República, de los ministros de Estado, las intendencias y las gobernaciones, entre otros. También se aborda el marco legal y los principios fundamentales que rigen la actuación de los órganos del Estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas generales sobre el Gobierno • El Gobierno en la Constitución Política de la República de Chile

Módulos	Contenidos revisados en casa módulo
<p>3 - Marco normativo para ejercer la función pública Este Módulo entrega un resumen de las principales leyes y normativas que amparan la función pública, desde la mirada de los principios de: Probidad, Transparencia, el ejercicio del derecho de acceso a la función pública, Ley del Lobby, Responsabilidad de los funcionarios públicos y Participación Ciudadana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El principio de probidad • El principio de transparencia y el ejercicio del derecho de acceso a la información pública • La regulación del lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios • El principio de responsabilidad de los funcionarios públicos • El servicio público y la carrera funcionaria • El principio de no discriminación y enfoque de género en las políticas públicas • La participación ciudadana en la gestión pública
<p>4 - Gestión estratégica de personas en el Estado y el servicio civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas Modernizadoras • El Servicio Civil: la Dirección de Personas del Estado • Sistema de Alta Dirección Pública • Sistema de Alta Dirección Pública y Educación Pública • Gestión de Personas en la Administración Central del Estado
<p>5 - Administración financiera del Estado e instrumentos de mejoramiento de gestión Este módulo aborda como se administran, de dónde proveen en que se invierten y cómo se controlan y fiscalizan los recursos económicos del Estado posee, de los cuales se vale para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Financiera del Estado • Política Fiscal: Regla de Balance Estructural • El Presupuesto de la Nación • Ingresos Generales de la Nación

Módulos	Contenidos revisados en casa módulo
financiar los bienes y servicios que entrega en áreas como salud, educación, vivienda, cultura, previsión social, entre otras.	<ul style="list-style-type: none"> • Los Gastos de la Nación • Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Sector Público • Incentivos Remuneracionales

Fuente: Elaboración propia, basado en el manual de inducción para Directivos Públicos, 2015

A continuación, se presenta una tabla con los talleres en que participaron los altos directivos públicos en el año 2015.

Tabla 7 – Talleres dictados en el año 2015

	Taller de Relaciones Laborales	Taller para Equipos de Alto Desempeño	Ciclo de talleres de Comunicación Estratégica y Vocería	Taller de Crisis y Contingencias
Fechas	01 de Julio	02 de septiembre	07 y 29 de octubre, y 18 de noviembre	10 de diciembre
Objetivo	Relevar la importancia y la necesidad del desarrollo de las relaciones laborales como elemento estratégico para el desarrollo y gestión de la organización, contribuyendo al desarrollo de una cultura de respeto, reconocimiento y diálogo, a fin de construir relaciones laborales transparentes, efectivas y promotoras de la gestión de personas en el Estado.	Entregar herramientas y colaborar para que los equipos de trabajo de los directivos logren mejores niveles de coordinación, gestionen su comunicación y avancen hacia un alto desempeño.	Desarrollar en los Altos Directivos Públicos habilidades comunicacionales para relacionarse de modo eficaz con los medios de comunicación, a través de la entrega de las herramientas clave para desenvolverse como voceros proactivos y reactivos ante la necesidad de efectuar una comunicación pública y para enfrentar eventuales escenarios de conflicto o crisis.	Entregar conocimientos y herramientas para fortalecer la capacidad de manejo de conflictos, crisis y contingencias.
Relatores	1. Rodrigo Lavanderos: Asesor Ministerio de Hacienda.	Se contó con el apoyo de la empresa Newfield Consulting,	El equipo realizador estuvo liderado por Eugenio Tironi,	El equipo del taller estuvo liderado por Eugenio Tironi,

	Taller de Relaciones Laborales	Taller para Equipos de Alto Desempeño	Ciclo de talleres de Comunicación Estratégica y Vocería				Taller de Crisis y Contingencias
	2. José Pérez: Director Capacitación Asociación Nacional Empleados Fiscales (ANEF). 3. Patricio Coronado: Director Nacional IPS.	líder a nivel mundial en la formación de especialistas en Coaching Ontológico, y en consultorías y formación gerencial orientada a facilitar procesos de cambios dentro de las organizaciones.	contando con la exposición de Macarena Pizarro, y siendo facilitadoras para las actividades prácticas las periodistas Isidora Valenzuela, Tania Santis e Isabel Gajardo. Sumado a lo anterior se contó con un experto en comunicación no verbal y un equipo de periodistas de televisión y radio.				contando con exposiciones además de Eugenio Marcos, y siendo facilitadores para las actividades prácticas Isidora Valenzuela, Tania Santis e Isabel Gajardo. Sumado a lo anterior, se contó con la presencia de Katherine Ibáñez, periodista de CNN que colaboro en la dinámica de vocería.
Asistentes	Participaron 15 Altos directivos públicos de I Nivel y 11 directivos de II nivel y jefes de gabinete en representación de los jefes de Servicio.	Participaron 31 directivos públicos de cinco Servicios Públicos: Parque Metropolitano de Santiago, Instituto de Previsión Social, Instituto Nacional de Propiedad Industrial, Agencia de la Calidad de la Educación y Servicio de Salud Metropolitano Central.	En total asistieron 30 Altos Directivos Públicos de I y II Nivel.				En total asistieron 12 Altos Directivos Públicos de I Nivel y 36 de II Nivel.
Evaluación¹ (Promedio)	6,54	6,1	I	II	III	Prom.	6,50
			6,4	6,77	6,53	6,57	
Aspectos Positivos	- “Excelente generar estas instancias de participación con dirigentes ANEF. El tema muy relevante. Replicar por sectores y bajar a otros niveles. ¡¡Felicitaciones!!” (JUNAEB).	- Expositores: Dinámicos, su calidad, claridad, manejo de los temas. - Buena oportunidad de trabajo con los equipos de trabajo.	- “ Compartir con otras Direcciones-Realidades” (INH). - Es muy importante el acompañamiento que está haciendo el Servicio Civil, sigan con ello, Bravo, Bravísimo” (Hospital San Juan de Dios).				- Tema de alto impacto , por lo que las técnicas enseñadas y ejercicios ejecutados son muy valiosos (DGAC). - Conocimiento de los expositores y excelentes

¹ En todas las evaluaciones la escala de notas va de 1,0 a 7,0.

	Taller de Relaciones Laborales	Taller para Equipos de Alto Desempeño	Ciclo de talleres de Comunicación Estratégica y Vocería	Taller de Crisis y Contingencias
	<ul style="list-style-type: none"> - “Muy buena iniciativa, se sugiere ciclo habitual de estos talleres para fortalecer los trabajos de nosotros y hacer cuerpo la ADP” (SENDA). - “Felicitaciones por la iniciativa. Sin duda será un gran aporte a nuestro trabajo” (SERVIU VI). 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de espacio de reflexión muy necesario con los equipos de trabajo. - “¡Como directivo público me alegra mucho la iniciativa de desarrollar a los equipos directivos! Al fin vemos cómo nos acercamos al modelo contemplado en la Ley de Nuevo Trato, ¡enhorabuena!”. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Muy buen taller, reflexión, recursos y experiencia práctica. Gracias” (ACE). - “Buena puesta en escena. Buena incorporación de periodistas de medios. Entusiasmo del equipo” (DPP). 	<ul style="list-style-type: none"> exposiciones. Disposición de los participantes y equipo del Servicio Civil (Dirección de Aeropuertos). - Buen nivel, el interactuar con otros directivos del sector público (Salud). - Muy atingente a nuestro rol de directivo público (SERVIU VI).
Aspectos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> - “Tener a disposición una carpeta con documentos (presentaciones, textos o diapositivas) ayudaría al intercambio y anotación de contenidos, así como a anotar los apuntes y comentarios de los asistentes” (ISL). - “Mejorar las condiciones ambientales del lugar, excesivo calor” (SERVIU V). 	<ul style="list-style-type: none"> - El tiempo se hace poco para abordar todos los contenidos en profundidad. Incluso se propone más de un día de Taller. - La profundidad de los temas, y la metodología que en ciertos momentos se vuelve agotadora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor tiempo en entrenamiento y análisis de los ejercicios. - “Entregar más material, presentación Tironi y los tips o conceptos del psicólogo” (INH). - “Poder recibir nuevas capacitaciones de este tipo” (SERVIU VI). - “Ideal poder participar con el encargado de prensa y/o comunicaciones para generar proceso de mejora continua a instalar” (ACE). 	<ul style="list-style-type: none"> - Profundidad en los temas, se requiere mayor cantidad de tiempo en los ejercicios (IPS). - Debe mejorar el espacio físico para trabajo en grupos, mucha contaminación acústica (SS Osorno). - Participación de grupos afines, que manejen temas en profundidad (SSMS) - Grupos más pequeños sería recomendable (Parque Metropolitano). - Incorporar estudios de caso (SERVIU XV).

	Taller de Relaciones Laborales	Taller para Equipos de Alto Desempeño	Ciclo de talleres de Comunicación Estratégica y Vocería	Taller de Crisis y Contingencias
				<ul style="list-style-type: none"> - Generar continuidad en los cursos ofrecidos (SERVIU VI). - Realizar estos talleres en regiones (SAG).

Fuente: informe final talleres para altos directivos públicos 2015, Dirección Nacional del Servicio Civil

Durante el año 2016, se llevaron a cabo 13 actividades de formación: 11 talleres, 2 charlas enmarcadas dentro de coloquios y centros de gobierno, además se hizo parte a los directivos del Congreso Internacional del CLAD. Se realizaron 8 talleres en Santiago y 3 en regiones, en los que participaron de 232 ADP, 50 de ellos lo hicieron en regiones.

El siguiente, resume las principales actividades llevadas a cabo durante el año 2016 en materia de formación.

Tabla 8 – Talleres dictados en el año 2016

Nombre / Objetivo/ Competencia fortalecida	Actividades realizadas	Grupo objetivo	Empresa facilitadora
Talleres			
<p>1. Talleres Comunicación Estratégica y Vocería.</p> <p>Objetivo: desarrollar habilidades comunicacionales en los altos directivos públicos, de manera que puedan relacionarse de modo eficaz con los medios de prensa, y entregarles herramientas eficientes para desenvolverse tanto en situaciones normales como ante eventuales escenarios de crisis y contingencias.</p> <p>Competencia fortalecida: visión estratégica y manejo de crisis y contingencias.</p>	3 talleres en Santiago.	<p>1. Directores Regionales INE</p> <p>2. ADP I Nivel</p> <p>3. ADP I Nivel</p>	TIRONI Y ASOCIADOS
<p>2. Talleres de Crisis y Entorno.</p> <p>Objetivo: desarrollar habilidades y entregar herramientas para el manejo de crisis y contingencias institucionales y para entender de mejor manera el entorno en el cual sus organizaciones están insertas, ambos aspectos identificados como áreas críticas para un mejor desempeño del cargo.</p> <p>Competencia fortalecida: manejo de crisis y contingencias.</p>	2 talleres, uno en Santiago y otro en Temuco.	<p>4. ADP II Nivel todo el país.</p> <p>5. Directores Regionales Araucanía, Los Lagos y Los Ríos.</p>	TIRONI Y ASOCIADOS
<p>3. Talleres Equipos de Alto de Desempeño.</p> <p>Objetivo: entregar herramientas y colaborar para que los equipos de trabajo de los directivos logren mejores niveles de coordinación, gestionen su comunicación y avancen hacia un alto desempeño.</p>	2 talleres en Santiago.	<p>6. ADP I Nivel con su equipo de II Niveles.</p> <p>7. ADP I Nivel con su equipo de II Niveles.</p>	PLATAFORMA AUREA

Nombre / Objetivo/ Competencia fortalecida	Actividades realizadas	Grupo objetivo	Empresa facilitadora
Competencia fortalecida: liderazgo interno y gestión de personas.			
<p>4. Talleres de Liderazgo para generar relaciones de confianza.</p> <p>Objetivo: contribuir a la obtención de resultados finales, con un buen clima laboral, a través de potenciar el liderazgo interno y la gestión de personas de los ADP</p> <p>Competencia fortalecida: liderazgo interno y gestión de personas.</p>	3 talleres: Zona Central (Mujeres), Zona Sur (Puerto Varas), Zona Norte (Iquique).	8. ADP RM, IV, V, VI, VII Y VIII Región. 9. ADP IX, X, XI, XII y XIV Región. 10. ADP I, II, III, IV y XV Región.	NEWFIELD C.
<p>5. Taller Liderazgo Adaptativo.</p> <p>Objetivo: Introducir a los participantes en lo que es el ejercicio de liderazgo, con los desafíos que implica respecto del cambio y de las resistencias que genera en diferentes grupos, permitiéndoles ganar efectividad a la hora de intervenir.</p> <p>Competencia fortalecida: liderazgo externo y articulación de redes.</p>	1 taller en Santiago.	11. ADP de I y II Nivel, Región Metropolitana.	JUAN CARLOS EICHOLZ. CENTRO DE LIDERAZGO ADAPTATIVO
Coloquios y centro de gobierno			
<p>6. Coloquio: Charla Magistral "Desafíos para la Gestión Pública chilena en el contexto actual y el rol del Alto Directivo Público".</p> <p>Competencia fortalecida: liderazgo externo y articulación de redes y visión estratégica.</p>	1 conferencia.	12. ADP de I y II Nivel Región Metropolitana.	OSCAR OSZLAK
<p>7. Centro de Gobierno: Conferencia "Orientaciones programáticas a partir del Discurso del 21 de mayo de la presidenta Michelle Bachelet".</p> <p>Competencia fortalecida: visión estratégica.</p>	1 conferencia.	13. ADP de I y II Nivel.	MINISTRO SECRETARIO GENERAL DE GOBIERNO, SEÑOR MARCELO DÍAZ
Congreso			
8. Congreso Internacional del CLAD.			

Nombre / Objetivo/ Competencia fortalecida	Actividades realizadas	Grupo objetivo	Empresa facilitadora
Competencia fortalecida: conocimientos técnicos y articulación de redes.			

Fuente: informe final talleres para altos directivos públicos 2016, Dirección Nacional del Servicio Civil

De estas actividades **10 fueron realizadas en Santiago y 3 en regiones.**

En los talleres de **Comunicación Estratégica y Vocería** asistieron el total de directivos confirmados y se ocuparon la totalidad de los cupos disponibles.

En cuanto a los talleres para **Equipos de Alto Desempeño**, cada versión fue diseñada para 5 equipos con 5 integrantes cada uno, el I nivel con su equipo directivo de II nivel. Muchos jefes de servicios solicitaron participar con más de 5 integrantes en su equipo, por lo que se acordó con la empresa aumentar el cupo a 8 por equipos.

6.1 La experiencia internacional

Esta sección se describe y analiza la experiencia internacional de dos países, Brasil y México, respecto de cómo están estructurados sus servicios civiles y como son realizadas las Capacitaciones de los Altos Directivos Públicos, a través del acompañamiento y desarrollo.

Lo que se realizó fue obtener información de papers, artículos, libros y páginas web de estos países y presentar sus principales características para contrastar con el caso de Chile y entre éstos. Los países a continuación descritos fueron elegidos pues presentan características similares a Chile debido a que son países unitarios, que han iniciado procesos descentralizadores y que han obtenido aprendizajes de ello.

Los casos que describir y analizar son:

1. Secretaría de la Gestión Pública (SEGEP): Brasil.
2. Servicio Profesional de Carrera: México.

6.1.2 Brasil

En Brasil el Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión es el órgano rector de la gestión del personal civil, órgano que actúa a través de la Secretaría de la Gestión Pública (SEGEP), la Secretaría de Presupuesto (SOF) y la Secretaría de Relaciones de Trabajo (SRT).

La Secretaría de Presupuesto (SOF) fija los límites financieros para la creación de nuevos puestos y funciones, controla aspectos económicos de la política de personal e interviene en las actividades que implican un aumento de los gastos en personal. La SEGEP y la SRT son producto de un reciente proceso de reestructuración impulsado mediante el Decreto 7675 de 2012. La SEGEP surge de la fusión entre la Secretaría de Recursos Humanos (SRH) y la Secretaría de Gestión (SEGES), cambio que se fundamentó en la necesidad de eliminar las superposiciones existentes entre ambos órganos que dificultaban la consolidación de una política de gestión de las personas (Brito & Fernandes, 2012).

A partir de esta reestructuración, se asigna a la SEGEP la responsabilidad de formular políticas y directrices en materia de: i) planificación y dimensionamiento de la fuerza de trabajo, ii) concurso público y contrataciones por tiempo determinado, iii) planes de cargos, estructuras de carreras, cargos comisionados y funciones de confianza, iv) estructura remuneratoria, v) evaluación del desempeño y vi) desarrollo profesional, entre otros aspectos. El decreto también crea la SRT como organismo central del Subsistema de Relaciones de Trabajo de la Administración Pública Federal (APF) (SIRST) con competencia normativa en lo relativo a negociaciones laborales y resolución de conflictos.

Este esquema se complementa con la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) y las 13 escuelas de gobierno que actúan bajo su coordinación en el marco del Sistema de Escuelas de Gobierno de la Unión (SEGU), creado en 2003.

La ENAP es una institución educativa gubernamental que ofrece formación y perfeccionamiento en administración pública a funcionarios federales (ENAP, 2013). Por su parte, el Sistema de Personal Civil de la Administración Federal (SIPEC) agrupa a las unidades organizacionales responsables de las actividades de gestión de personal de la Administración Directa y Autarquías.

De la página web de la Escuela de Gobierno (SEGU, 2017) se tiene que los cursos que ahí se dictan se dirigen a todos aquellos que participan directa o indirectamente de la gestión pública, es decir, los que toman las decisiones y los que las influyen. En el primer caso, se trata de los gobernantes, de sus ejecutivos y auxiliares, en los niveles federal, estadual y municipal; de los parlamentarios; de los miembros de la Magistratura y del Ministerio Público. En el segundo caso, se trata de dirigentes partidistas y de movimientos sociales, organizaciones no gubernamentales, líderes empresariales, comunitarios, sindicales y estudiantiles, comunicadores y demás formadores de opinión.

Sus principios son:

- Desarrollo;
- Democracia Participativa;
- Derechos humanos;
- Ética en la Política;
- Valores Republicanos.

Actualmente la escuela cuenta con tres tipos de formación:

- **Cursos regulares:** Formación de Gobernantes y Formación Ciudadana.
- **Cursos Especiales:** Idealizados y realizados en diálogo con las demandas de la coyuntura, de menor duración, buscan tratar temas específicos no cubiertos por los cursos regulares, pertinentes a la coyuntura y de amplio interés de la sociedad.
- **Formaciones para públicos específicos:** Formación destinada principalmente a gestores públicos, consejeros, servidores públicos y estudiantes.

A respecto del Servicio Civil de Brasil, el diagnóstico de 2004 del Banco Interamericano de Desarrollo identificaba una burocracia meritocrática altamente consolidada, en proceso de creciente profesionalización y tecnificación. Además, recogía los primeros indicios de un cambio en la orientación de las políticas de recursos humanos, que permitían avizorar una transición desde reformas de naturaleza gerencial, con un fuerte énfasis en el control del

gasto y el volumen de empleo público, hacia una etapa signada por la revalorización del modelo burocrático clásico (por ejemplo, vía la reversión de las tercerizaciones y el sostenimiento de un único régimen laboral), políticas de recomposición salarial, ampliación de las dotaciones e inclusión de actores sindicales en la definición de políticas de gestión de las personas (BID, 2006).

El inicio de esta etapa se caracterizó por la adopción de modelos de gestión de manera dispersa y fragmentada, lo cual refleja la falta de un proyecto general de reforma en materia de recursos humanos (Abrucio, 2011). De hecho, algunas incipientes directrices preliminares se orientaban a activar cuatro vectores sobre los que se sustentaría la agenda de reformas: i) el economicista (reducción de costos, eficiencia, competitividad), ii) el burocrático (mérito, profesionalismo, control, carreras, anticorrupción), iii) el gerencial (evaluación del desempeño, flexibilización, contratos) y iv) el corporativo (salarios, beneficios, estabilidad) (Gaetani, 2003). Pero las diversas iniciativas impulsadas en el largo plazo ponen de manifiesto que los esfuerzos se concentraron, principalmente, en consolidar la agenda burocrática y corporativa y, en menor medida, en la agenda gerencial. El primer conjunto de prioridades expresaba en parte una reacción a las reformas antecesoras, mientras que el segundo grupo evidenciaba tenues líneas de continuidad. Las reformas de naturaleza economicista estuvieron prácticamente ausentes hasta el final de este período.

Los logros que se registran durante esta etapa se enmarcan dentro de esos tres vectores de reforma, a los que se agregan avances en materia de institucionalidad del órgano rector del servicio civil.

En lo relativo a la **agenda burocrática**, el sistema meritocrático se ha ido robusteciendo, y goza de una fuerte confianza pública con respecto a su imparcialidad y justicia (OCDE, 2010). Básicamente, se registran avances en dos planos: una mayor tecnificación de las plantas y la prevención de prácticas de nepotismo. El aumento de la cantidad de postulantes en los concursos, asociado a la oferta de salarios más atractivos, y la creación de nuevas carreras para proveer cuadros técnicos calificados, han contribuido a aumentar el nivel educativo de las dotaciones no jerárquicas. Igualmente, el desarrollo de un mercado competitivo, de hecho, en el segmento de cargos DAS, ha favorecido la instrucción de los ocupantes de los puestos. Por otra parte, las restricciones impuestas para la contratación de parientes en cargos a los que no se accede mediante procesos de selección constituye una señal a favor de la erradicación del uso patrimonialista del empleo público. La democratización de las relaciones laborales ha ocupado un lugar prioritario en la **agenda corporativa**.

La promoción de espacios de diálogo entre el Estado y los representantes sindicales ha contribuido a legitimar y transparentar las políticas gubernamentales (BID, 2006). Asimismo, las discusiones dejan de circunscribirse a temas vinculados a la política salarial y la reestructuración de carreras y cargos, para extenderse, progresivamente, a la mejora de un amplio espectro de condiciones laborales (Llano, 2014).

Las ambiciosas metas incluidas en la **agenda gerencial** no han sido plenamente alcanzadas, pero comienzan a observarse incipientes avances. La adopción de un sistema general de evaluación del desempeño, en reemplazo de un esquema fragmentado, ha permitido comenzar a institucionalizar los procedimientos previstos en las nuevas regulaciones. No obstante, la implantación del nuevo mecanismo es débil y no logra constituirse aún como un instrumento útil para la gestión (Llano, 2014).

En materia de **institucionalidad del órgano rector del servicio civil**, algunos esfuerzos se han orientado a sentar las bases para la definición de políticas de gestión de recursos

humanos desde una perspectiva estratégica. La reciente reestructuración del órgano rector y el desarrollo de actividades de formación dirigidas a instalar capacidades para la gestión estratégica de las personas a nivel de los responsables de la administración de recursos humanos responden a tal objetivo (Llano, 2014).

Los avances reseñados coexisten con desafíos pendientes en el plano de los cuatro vectores de reforma identificados (burocrático, gerencial, corporativo y economicista) y de la institucionalidad del órgano central de gestión de los recursos humanos. Algunos de estos retos están vinculados a efectos adversos generados por el impulso de políticas de manera fragmentada y aislada. La falta de una mirada integral de la reforma ha dificultado la aplicación de una estrategia que garantice un adecuado equilibrio entre los distintos componentes del sistema de gestión de recursos humanos (Llano, 2014).

6.1.3 México

En el año 2003 se inicia, por primera vez y de manera formal, un esfuerzo sistemático de implantación de un servicio civil de carrera en la administración pública a nivel federal a través de la aprobación de la Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC). Este nuevo esquema surge en un contexto de alternancia político-partidista en el que la llegada del Partido Acción Nacional (PAN) a la presidencia crea las condiciones propicias para que el servicio civil se incorpore a la agenda de reformas políticas y administrativas del nuevo gobierno (Puón, 2009; Iacoviello et al, 2006).

Al margen de las modificaciones que se introdujeron a la LSPC en el año 2007, la razón de ser de la aprobación de esta norma aún subsiste, que es la de implantar principios de mérito, igualdad de oportunidades, eficiencia y responsabilidad para llenar las vacantes otrora monopolio del personal de confianza. En México, el personal se estratifica en funcionarios de base, quienes desempeñan tareas operativas y gozan de estabilidad, y los funcionarios de libre designación, quienes carecen de inamovilidad. Estos últimos se dividen entre los cargos políticos, nombrados por las autoridades, y los de nivel medio o de confianza, segmento conformado por profesionales semi-independientes que ocupan los cargos técnicos, legales y administrativos (Iacoviello [et al], 2006; Martínez Puón, 2006 y 2009). La citada regulación pretende operar sobre esta franja del nivel medio que abarca 36.690 puestos, produciendo cambios en la condición laboral de estos empleados (Iacoviello et al, 2006).

La administración del personal de carrera consta de varios actores y niveles de decisión y ejecución, desde la Secretaría de la Función Pública (SFP) y su Consejo Consultivo, que establecen la normativa general y el diseño de la gestión de recursos humanos, seguidos por los Comités de Selección (CTS) y los Comités Técnicos de Profesionalización (CTP) de cada dependencia, con delegados del órgano rector, hasta el jefe inmediato de cada uno de los funcionarios. La implantación del sistema descansa en las dependencias, específicamente en 76 Comités de Selección y Profesionalización que tienen el poder decisorio sobre el ingreso del personal, su evaluación, sus planes de carrera, etc., y en las Direcciones de Recursos Humanos, con un papel operativo central. Se crea dentro de la Secretaría una entidad experta, la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Federal, responsable de dirigir, organizar y operar el sistema profesional de carrera y emitir criterios generales para su funcionamiento (Iacoviello et al, 2006; Martínez Puón, 2006 y 2009).

En el plano ético, una de las acciones prioritarias de la Secretaría de la Función Pública es la inhibición y sanción de las prácticas corruptas (SFP, 2017). Por otra parte, la Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC) establece que no podrá existir discriminación de ninguna naturaleza (edad, religión, género, etc.) para pertenecer al servicio.

La norma, recientemente modificada, contempla la instauración de un sistema mixto que combina mecanismos de acceso cerrados y abiertos. Los Comités de Selección emiten convocatorias anuales dirigidas: i) a los servidores públicos en general, ii) a todo interesado que desee ingresar al sistema, o iii) a todo interesado que integre la reserva de aspirantes de la rama de cargo o puesto que corresponda a la vacante en la dependencia. Los concursos y las vacantes por cubrir son publicados en el Diario Oficial de la Federación, además de estar disponibles en la página electrónica de la Secretaría de la Función Pública. La página web es la única vía para concursar a un puesto sujeto a la Ley de Servicio Profesional de Carrera y está diseñada para conservar el anonimato de los postulantes durante la primera fase del concurso.

Los perfiles de competencias de los directivos incluyen visión de servicio y capacidades técnicas y gerenciales. Las competencias gerenciales se definen entre la SFP, expertos en el tema y las dependencias, mientras que las técnicas están principalmente en manos de las dependencias según los lineamientos que proporciona el órgano rector.

En cada dependencia, el Comité Técnico de Profesionalización es el encargado de establecer las reglas de valoración y el sistema de puntuación general aplicables al proceso de selección, en consonancia con las directrices emitidas por la SFP. Sujetos a tales disposiciones, el Comité de Selección (CTS) determinará los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades aplicables a cada puesto y otras especificaciones. El sector de recursos humanos instrumenta las evaluaciones y, además, examina la experiencia y mérito de los candidatos. En función de los resultados obtenidos, el área de recursos humanos elabora una lista de aspirantes en orden de prelación y el CTS determina el número de los aspirantes que pasa a la etapa de entrevistas a los efectos de elegir a los finalistas y, posteriormente, define el ganador. En igualdad de condiciones, los funcionarios públicos pertenecientes a la dependencia tendrán preferencia. Los finalistas no seleccionados integrarán la reserva de aspirantes durante un año, pudiendo participar únicamente en los procesos de selección de la propia dependencia (Cedillo Hernández, 2003; Martínez Puón, 2009; Iacoviello et al, 2006).

En lo referente a la formación, el sistema no cuenta con un órgano público central de capacitación. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es una asociación civil independiente, por lo que la oferta educativa no es obligatoria para los funcionarios. Los Comités Técnicos de Profesionalización son los responsables tanto de establecer los programas de capacitación, sobre la base de la detección de necesidades de cada dependencia, como de determinar el carácter obligatorio u optativo de las actividades de formación. Los cursos de capacitación deberán ser impartidos por instituciones educativas o de investigación, públicas o privadas, o por expertos registrados en la SFP. Los funcionarios están obligados a cursar los programas de formación que establezca el Comité Técnico de Profesionalización de su respectiva dependencia y a certificar, cada cinco años, las capacidades requeridas mediante evaluaciones. La acreditación es una condición para la permanencia en el sistema y en el cargo (Cedillo, 2003; Iacoviello, et al, 2006). Al margen de todas estas previsiones formales, en la práctica este mecanismo no se encuentra en pleno funcionamiento.

La gestión del rendimiento no ocupa un lugar preeminente en el servicio civil mexicano. La normativa prevé que la planificación y el seguimiento se harán mediante evaluaciones individuales y grupales, semestrales y anuales, en el marco de una evaluación institucional de resultados. A pesar de estas disposiciones formales, en la práctica este subsistema presenta un bajo nivel de desarrollo. En este sentido, de un estudio denominado Programa Especial para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006, emerge que solo el 13% de las

instituciones manifestó tener actividades de evaluación del desempeño para puestos sujetos a la Ley (Iacoviello, et al, 2006; Puón, 2006 y 2009).

La normativa contempla el otorgamiento de compensaciones extraordinarias, que no integran el salario, en función del desempeño satisfactorio y de la disponibilidad presupuestaria de la dependencia. Los Comités Técnicos de Profesionalización son los encargados de elaborar los proyectos para la entrega de estos incentivos y reconocimientos (LSPC, 2003). Más allá de las escasas disposiciones contempladas en la Ley de Servicio Profesional de Carrera en materia de remuneraciones, no existe una estrategia salarial consistente, con reglas claras de compensación económica y las habilidades involucradas en las tareas y en los logros obtenidos (Iacoviello et al, 2006).

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera está estructurado por subsistemas, que se mencionan a continuación (SFP, 2017):

Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.

Determina en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.

El Subsistema de Planeación de los Recursos Humanos se efectúa los procesos de registro y análisis de la información que remitan las dependencias a la Secretaría de la Función Pública, para la operación del Servicio Profesional de Carrera. En este Subsistema opera el Registro Único del Servicio Público Profesional, con información sistematizada sobre el ingreso, desarrollo, capacitación, certificación, evaluación del desempeño y separación de los servidores públicos de carrera. La retroalimentación de este Subsistema se hace tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones de éste y los demás subsistemas, a fin de mantener permanentemente actualizadas las necesidades de formación y desarrollo de los recursos humanos.

A través de sus diversos procesos, el Subsistema de Planeación de Recursos Humanos:

- Registra y procesa la información necesaria para la definición de los perfiles y requerimientos de los cargos incluidos en el Catálogo de puestos de la Administración Pública Federal Centralizada, incluyendo sus órganos desconcentrado y Departamentos Administrativos.
- Opera el Registro Único del Servicio Público Profesional.
- Calcula las necesidades cuantitativas de personal, en coordinación con las dependencias y con base en el Registro Único del Servicio Público Profesional, considerando los efectos de los cambios en las estructuras organizacionales, la rotación, retiro, y separación de los servidores públicos sujetos a esta Ley, con el fin de que la estructura de la Administración Pública tenga el número de servidores públicos adecuado para su buen funcionamiento y, acorde con los principios rectores del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, promueva y garantice la equidad de género y permita la movilidad de los miembros del SPC.
- Elabora estudios prospectivos de los escenarios futuros de la Administración Pública para determinar las necesidades de formación que requerirá la misma en el corto y mediano plazos, con el fin de permitir a los miembros del SPC cubrir los perfiles demandados por los diferentes cargos establecidos en el Catálogo de puestos.
- Analiza el desempeño y los resultados de los servidores públicos y las dependencias, emitiendo las conclusiones conducentes.

- Revisa y toma en cuenta para la planeación de los recursos humanos de la Administración Pública Federal los resultados de las evaluaciones sobre el Servicio Profesional de Carrera.

Subsistema de Ingreso.

Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Servicio Profesional de Carrera.

Los procesos del Subsistema de Ingreso tienen como propósito atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, sustentado en el acceso por méritos y en la igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes

A través del reclutamiento el Servicio Profesional de Carrera permite atraer aspirantes con los perfiles y requisitos necesarios a través de convocatorias.

La selección es el procedimiento que permite analizar la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias de los aspirantes a ingresar al Servicio Profesional de Carrera, su propósito es garantizar el acceso de los candidatos que demuestren satisfacer los requisitos del cargo y ser los más aptos para desempeñarlo.

Este procedimiento deberá asegurar la participación en igualdad de oportunidades donde se reconozca el mérito y comprende los siguientes pasos:

- Revisión curricular;
- Exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades;
- Evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos;
- Entrevistas, y
- Determinación.

Subsistema de Desarrollo Profesional.

Contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Servicio Profesional de Carrera.

El Subsistema de Desarrollo Profesional se integra por los procedimientos y mecanismos con base en los cuales los servidores públicos de carrera titulares podrán ocupar plazas de igual o mayor jerarquía tanto en las dependencias, como en instituciones públicas o privadas con las que las dependencias tengan celebrados convenios.

Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.

Establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, con esquemas de capacitación a presencial, mixto y a distancia, que les permitan adquirir:

- a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.
- b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.

- c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.
- d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia.
- e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
- f) Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

La Capacitación y la Certificación de Capacidades son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública.

Este Subsistema se implementa con base en los diagnósticos de detección de necesidades de capacitación que realicen las instituciones.

El Comité Técnico de Profesionalización de cada institución es el responsable de establecer programas de capacitación para los diferentes puestos del Sistema, dichos programas son de carácter obligatorio para los servidores públicos de carrera.

Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Establece los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

La Evaluación del Desempeño es el método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y del perfil determinado para el puesto que ocupan.

Este subsistema tiene como principales objetivos:

- Valorar el comportamiento de los servidores públicos de carrera en el cumplimiento de sus funciones, tomando en cuenta las metas programáticas establecidas, la capacitación lograda y las aportaciones realizadas.
- Determinar, en su caso, el otorgamiento de estímulos al desempeño destacado.
- Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros.
- Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación que se requieran en el ámbito de las instituciones.
- Identificar los casos de desempeño deficiente para adoptar medidas correctivas.

Subsistema de Separación.

Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.

El Subsistema de Separación se integra por los procesos que permiten determinar el procedimiento a seguir para que el nombramiento de un servidor público de carrera deje de surtir efectos, sin responsabilidad para la dependencia, así como si procede autorizar a un

servidor público de carrera titular para que deje de desempeñar las funciones de su puesto de manera temporal, y lo relativo a la suspensión de los efectos de su nombramiento.

Subsistema de Control y Evaluación.

Diseña y opera los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Servicio Profesional de Carrera.

Este Subsistema se integra con los mecanismos y procedimientos que permiten prevenir deficiencias y adoptar medidas correctivas a través del seguimiento, control y evaluación del funcionamiento y operación del Sistema, de tal manera que constituye un elemento de interacción para planear los objetivos, estrategias, acciones y metas para su perfeccionamiento.

La Secretaría de la Función Pública, en coordinación con las dependencias, elabora el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, el cual es sometido a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su inclusión en el marco de las disposiciones aplicables para la programación y presupuestación.

A partir de ello, se elaboran los programas operativos anuales del Sistema de Servicio Profesional de Carrera, que contienen como mínimo los siguientes elementos:

- Diagnóstico
- Objetivos
- Líneas de acción por subsistema
- Metas

Respecto al subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades, se diseñó el portal educativo @Campus México, que fue puesto en marcha en octubre de 2004. El propósito de @Campus México es desarrollar las cinco capacidades gerenciales de los servidores públicos (Puón, 2006).

El Servicio Profesional de Carrera (SPC) busca garantizar que el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos de confianza en la Administración Pública, sea a través de principios como:

- El mérito
- Igualdad de Oportunidad
- Legalidad
- Imparcialidad
- Vocación de Servicio
- Objetividad
- Eficiencia
- Lealtad Institucional

Con el propósito de impulsar la profesionalización de la función pública, en beneficio de la sociedad.

El SPC se basa en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la APF, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003; entró en vigor el 7 de octubre del mismo año.

Su implantación gradual inició el 5 de abril de 2004, fecha en la que entró en vigor el Reglamento de la misma.

Misión

Debe generarse la voluntad política para construir y operar un sistema en el que los actores políticos y sociales, tales como: legisladores, servidores públicos, sindicatos, académicos y grupos organizados de la sociedad civil converjan en un fin; responder mejor a los retos sociales (SFP, 2017).

El México de hoy reclama un consenso de las fuerzas políticas y sociales para que se establezcan estos sistemas profesionales de carrera en nuestras administraciones públicas, como elemento constitutivo fundamental de un buen gobierno (SFP, 2017).

Objetivo de la Ley del SPC

Establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del SPC en las dependencias de la Administración Pública Federal, para atraer, mantener, motivar y formar mejores servidores públicos, garantizando que la Administración Pública opere con continuidad, sin importar los cambios políticos (SFP, 2017).

Las instancias de capacitaciones se aplican a los servidores que la Administración Pública Federal, considera servidores de confianza, que se encuentran en los siguientes puestos:

- a) Director General
- b) Director General Adjunto
- c) Director de Área
- d) Subdirector de Área
- e) Jefe de Departamento
- f) Enlace

Los rangos anteriores comprenden los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, cualquiera que sea la denominación que se le dé. La creación de nuevos cargos en las estructuras orgánicas en funciones equivalentes a las anteriores, sin importar su denominación, deberán estar homologados a los rangos que la ley prevé.

Beneficios de esta Ley para:

Trabajadores de Confianza

- Garantizar el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos en base al mérito y la igualdad de oportunidades.
- Poder de decisión en el diseño y desarrollo de su carrera profesional.
- Remuneración en correspondencia a la responsabilidad del puesto y a su desempeño.
- Mejora la vocación y dedicación de los servidores públicos en sus funciones.
- Neutralidad política de los servidores públicos.
- Estabilidad laboral y promoción conforme a méritos.
- Participación en la selección de un servidor público en la jerarquía inmediata inferior.
- Medios de defensa en caso de despido injustificado.

- Capacitación y actualización permanente, para el fortalecimiento de su profesionalización.

Sociedad

- Coadyuva al mejoramiento en la prestación de servicios públicos.
- Gestión de los servicios públicos por personal profesional y capacitado.
- Procura la neutralidad política de los funcionarios.
- Mayor competitividad y bajo costo del gobierno en pro del desarrollo y democracia del país.
- Garantiza la continuidad de los programas institucionales.
- Contribuye a la productividad del país.

Administración Pública

- Recobrar la confianza y credibilidad en el servicio público, midiendo su gestión e informando a la sociedad, teniendo parámetros para la mejora continua.
- Continuidad de programas y proyectos.
- Transición sexenal en un clima de estabilidad, productividad y certidumbre.
- Programas de capacitación vinculados a la planeación de la institución.
- Desempeño vinculado al desarrollo institucional.
- Integración de metas personales, institucionales y del sistema.

El Sistema del SPC contempla entre sus medidas más sobresalientes, la creación del Registro Único del Servicio Público Profesional (**RUSP**) que, es un padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la Administración Pública y se establece con fines de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias. Los datos personales que en él se contengan serán considerados confidenciales.

Entre sus funciones más importantes, el registro sistematiza la información relativa a la planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación de los miembros del sistema. El registro incluye a cada servidor público que ingrese al sistema.

6.2 Análisis comparado e interpretación de la información

Una vez revisados los países seleccionados para el estudio comparado se identificaron brechas en relación a la realidad chilena, entre los que se encuentran Brasil y México, y tras el análisis de sus principales características entre las que se encuentran estructura y funcionamiento del modelo de formación y capacitación de directivos públicos, origen de la política pública de capacitación, origen del servicio civil, buenas prácticas y finalmente principales alcances de la política, se profundizará y detallará por medio de un análisis comparado los modelos de formación de los tres países.

La elección de estos tres casos está determinada por dos factores; el primero de ellos consiste en la cantidad y la calidad de información que se encontró del proceso de

investigación y análisis documental. El segundo criterio es el servicio civil de estos países. El tercero y el más relevante dice relación con la instauración de modelos de capacitación de los directivos, dentro de los cuales se pueden extraer las diferencias con Chile, en lo que se refiere las prácticas de capacitación de directivos.

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes a tener en consideración de cada uno de los tres casos, teniendo en cuenta los criterios arriba mencionados.

El modelo de capacitación de directos en Chile y en Brasil es un modelo en que predomina la profesionalización por puestos a diferencia del modelo mexicano que prioriza carreras.

En el caso de Brasil la ENAP es una institución educativa gubernamental que ofrece formación y perfeccionamiento en administración pública a funcionarios federales. Por su parte, el Sistema de Personal Civil de la Administración Federal (SIPEC) agrupa a las unidades organizacionales responsables de las actividades de gestión de personal de la Administración Directa y Autarquías.

En Escuelas de gobierno de Brasil no se capacitan solamente los gobernantes sino también los demás funcionarios de la Administración Pública y a los ciudadanos en general, algo que no pasa en el caso de Chile y México, pues sólo se encargan de las personas que integran la Administración del Estado.

Las escuelas de gobierno tienen un papel significativo en la vida del servidor público, valorándolo y calificándolo para la construcción de una nueva imagen del servicio público. A pesar de eso, ese es un universo de instituciones aún no totalmente conocido y con pocos estudios (Aires, Salgado, Ayres, & Araújo, 2014).

En el caso de México, todas las instituciones educativas del país tienen la posibilidad de ofrecer cursos. El único requisito para que el curso pueda ofertarse por medio de @Campus² México es que cuente con el visto bueno de un consejo académico asesor, conformado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y por un representante del Instituto de Capacitación del Banco Mundial.

El Sistema del SPC contempla entre sus medidas más sobresalientes, la creación del Registro Único del Servicio Público Profesional (RUSP) que, es un padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la Administración Pública y se establece con fines de apoyar el desarrollo del servidor público de carrera dentro de las dependencias. Los datos personales que en él se contengan son considerados confidenciales. Algo que no se verifica en los servicios civiles de Chile y Brasil.

Entre sus funciones más importantes, el registro sistematiza la información relativa a la planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación de los miembros del sistema. El registro deberá incluir a cada servidor público que ingrese al sistema.

A continuación, se presentan dos tablas, resumen del Servicio Civil de Chile, Brasil y México y diferencias sobre quiénes dictan las capacitaciones a los directivos.

² Es un sistema de aprendizaje y capacitación en línea, accesible a través de la Internet.

Tabla 9 – Servicio civil de los casos seleccionados en perspectiva comparada

Ámbito	Chile	Brasil	México
Segmento directivo	Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)	Secretaría de la Gestión Pública (SEGEP)	Servicio Profesional de Carrera
Norma y año de creación	2003 Ley de Nuevo Trato Laboral.	Decreto 7675 de 2012	2003 Ley del Servicio Profesional de Carrera. 2007 reglamento de la Ley
Dimensión	980 cargos de “exclusiva confianza” de implementación (excluye cargos que diseñan políticas públicas).	Cargos en los Gobierno Nacional, Regional y Local. administración directa, autarquías y fundaciones	Abarca todos los cargos de conducción y mandos medios del gobierno federal (36.000 cargos aprox.)
Modalidad de contratación	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.	Mecanismos de selección basados en el mérito	Contrato de empleo para puesto específico, por período determinado. Permanencia sujeta a desempeño.
Contexto de la reforma	Escándalo de corrupción en el gobierno de Lagos “MOPGate” acelera aprobación del proyecto, que estaba en gestación	Prácticas clientelares para el ingreso al servicio civil	El PAN llega al poder después de décadas de gobierno del PRI
Objetivos	Despolitización de segmento directivo. Transparencia.	Instaurar un modelo de gestión orientado a resultados	Renovación de cuadros directivos. Legitimidad y transparencia.
Área rectora	Dirección Nacional de Servicio Civil. Ministerio de Hacienda. Consejo para la Alta Dirección Pública	Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión	Secretaría de la Función Pública. Consejo Consultivo SFP.

Elaboración propia, basado en Iacoviello, Llano y Strazza, 2012; Llano, 2014.

Tabla 10 – Quiénes dictan las capacitaciones

#	País	Inicio de la política de capacitación de directivos	Escuela de Gobierno
1.	Chile	Desde 2006	NO
2.	Brasil	Desde 1991	SÍ
3.	México	Desde 2004	NO

Fuente: Elaboración propia.

7 CONCLUSIONES

Dando respuesta a la pregunta de investigación que orientó el presente estudio de caso, se puede señalar que desde el año 2006, la Administración del Estado chileno por medio de la Dirección Nacional del Servicio Civil ha dado mucho énfasis en la capacitación de los Directivos Públicos, a que los directivos se insertan en la construcción del capital intelectual de Administración Pública, considerando la fragmentación de la Administración actual y procurando combinar entre su alumnado directivos procedentes de diversos tipos de organizaciones públicas (empresas, ministerios, entes públicos, etc.) y áreas del saber, de modo de encuadrarlos en la gestión de diversos tipos de políticas públicas.

En dichas instancias de capacitaciones participa los dos niveles de directivos públicos de todo el país, fortaleciendo la reflexión y el debate ético como componente esencial de las enseñanzas, necesarias para el adecuado ejercicio de la función directiva.

No obstante, del análisis realizado se tienen las siguientes conclusiones:

A. Limitadas capacitaciones a los Directivos Públicos

Han existido instancias de capacitaciones regulares a los Directivos Públicos del Servicio Civil, pero en general los temas relacionados con Probidad, Transparencia y Acceso a Información son estudiados solamente en el primer ciclo, inmersión e inducción, que es el período en el que el directivo se incorpora en el servicio para dirigirlo en su totalidad o para estar a cargo de un área específica, pero dichos temas ya no se verifican en la fase siguiente de desarrollo de habilidades, distinciones técnicas y de lectura de entorno. Las Capacitaciones han sido casi siempre de los mismos temas (Liderazgo y Ética Pública, El rol directivo y los determinantes de su desempeño, Comunicación Estratégica para Altos Directivos Públicos, gestión directiva pública nacional, gestión de personas en el Estado).

B. El Modelo de Acompañamiento y Desarrollo de los Altos Directivos

Sin embargo, se nota la limitación en los temas abordados en las capacitaciones, pero la aprobación e implementación del Modelo de Acompañamiento y Desarrollo (MAD) de la ADP ha sido un hito importante en el desarrollo de los directivos públicos, todavía, se pretende formular recomendaciones con el fin de disminuir las brechas comparativamente a los modelos internacionales analizados, para permitir que los directivos públicos adquieran (Servicio Civil, 2016; Sánchez 2006):

- a) los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que laboran y la Administración Pública en su conjunto;
- b) la especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado;
- c) las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad;
- d) la posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la institución;
- e) las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.

C. La experiencia Interaccional

De la experiencia Internacional se tiene que las buenas prácticas en capacitación y desarrollo directivos públicos, están asociadas al contexto de cada país y han tenido enfoques distintos.

El modelo de capacitación de directivos público de los servicios civiles de Chile, Brasil y México son muy distintos entre ellos. En el chileno, no hay una escuela o instituto específico encargado de la capacitación de directivos, lo que sí está establecido es que los programas, y la responsabilidad de diseñar los programas es de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En Chile existe el Centro de Estudios de la Administración del Estado (CEA) que es una dependencia de la Contraloría General de la República que busca fortalecer la buena administración a través de la formación transversal de funcionarios y servidores de la Administración del Estado, estudiantes y la sociedad civil (CEA, 2017) y no se hace cargo de la capacitación de los directivos.

En Brasil existen las Escuelas de Gobierno que están ancladas a las Escuela Nacional de la Administración Pública (ENAP), que se encargan de las capacitaciones en todos los niveles, ya sea de los directivos, de los funcionarios públicos en general y de la sociedad civil, dando cursos regulares (Formación de Gobernantes y Formación Ciudadana), Cursos Especiales (Idealizados y realizados en diálogo con las demandas de la coyuntura, de menor duración, buscan tratar temas específicos no cubiertos por los cursos regulares, pertinentes a la coyuntura y de amplio interés de la sociedad) y Formaciones para públicos específicos (Formación destinada principalmente a gestores públicos, consejeros, servidores públicos y estudiantes).

En México existe el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), es un organismo mexicano de carácter académico que ofrece servicios de consultoría y asistencia técnica sobre la especialidad de Administración Pública. Dentro de los objetivos del Instituto, se encuentra el realizar y coordinar estudios que atienden cuestiones de capacitación y profesionalización de los servidores públicos que se desempeñan en los gobiernos en México, en sus tres órdenes: (municipal, estatal y federal).

El instituto tiene fines docentes y de investigación de las ciencias administrativas y realizan todo tipo de capacitación y formación, tales como cursos y talleres, especializaciones, diplomados, programas de alta dirección para dependencias y entidades públicas, maestrías y doctorados. Pero no tienen la exclusividad de capacitar los directivos públicos, todas las instituciones educativas del país tienen la posibilidad de ofrecer cursos. El único requisito para que el curso pueda ofertarse por medio de @Campus México es que cuente con el visto bueno de un consejo académico asesor, conformado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y por un representante del Instituto de Capacitación del Banco Mundial.

Los distintos modelos han tenido éxito en cada país y se han logrado los objetivos deseados en la capacitación y desarrollo de altos Directivos públicos, aunque estos modelos tienen contextos, historias y tiempo de existencia muy distintos, siendo que en Chile existe desde el año 2006 (11 años), de Brasil existe desde el año 1991 (26 años) y el de México desde el año 2004 (13 años), pero sí han logrado éxitos en el marco de lo que se espera.

D. Limitaciones

Es importante mencionar que, durante el proceso de recolección de las informaciones, datos, documentos, etc. la búsqueda no resultó fácil, pues para hacer estudios comparados, el reto es que normalmente la literatura sólo está disponible de manera muy restringida en cada país. O se trata de documentos oficiales o de materiales de poca circulación y difíciles de encontrar.

Para el caso chileno, se tuvo que recurrir a la ley de transparencia para obtener datos relevantes, lo que se tornó mucho más difícil para los casos de las experiencias internacionales. Además, no hay muchos estudios sobre la capacitación de altos directivos. Sin embargo, estas y otras dificultades en la obtención de la información, fue posible realizar el estudio e establecer las debidas comparaciones.

El Estado chileno se ha preocupado de que los Altos Directivos Públicos desarrollen sus labores basados en buenas prácticas en Ética, Probidad, Transparencia y Acceso la Información. Según algunas encuestas, de entre ellas el séptimo Estudio Nacional de Transparencia (CPLT, 2015), se agudizó la crisis de confianza en la clase política e instituciones públicas y aumentado la percepción de la corrupción, mucho por culpa de los escándalos de corrupción.

El Estado Chileno en general y la Dirección Nacional del Servicio Civil en particular se han preocupado con el modo en cómo sus funcionarios ejercen sus labores.

La capacitación de los Altos Directivos Públicos es una de las muchas herramientas que el Estado dispone para fortalecer las buenas prácticas en Probidad, Transparencia y Acceso la Información y para esto destina un presupuesto por medio de la DNSC.

Esta tesis hizo un recorrido por los programas de capacitación, o sea, los contenidos programáticos que se dictan, a modos de identificar cual ha sido la relevancia que se ha dado en las materias de en Probidad, Transparencia y Acceso la Información en la Administración del Estado.

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) es una de las reformas más relevantes y exitosas del proceso chileno de modernización del Estado, cuyo objetivo es dotar a las instituciones del gobierno central –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad (Servicio Civil, 2016).

Más allá de los concursos públicos que realiza el SADP que buscan captar capacidad de gestión, la capacitación constante de los Altos Directivos Públicos se posiciona como factor determinante para la comprensión, comprometimiento y ejecución de las políticas públicas, pues al Alto Directivo Público se le otorga un papel relevante dentro la planificación de políticas públicas.

En lo que concierne a las líneas de investigación futura, durante el proceso de elaboración de este trabajo se han considerado interesantes los temas que se exponen a continuación.

En primer lugar, resultaría muy útil un estudio que más allá de comparar los servicios civiles de cada país, su historia, su “modus operandi” y la capacitación del directivos, pudiera incluir el presupuesto que la Administración Pública destina anualmente para el acompañamiento y desarrollo de los altos directivos públicos, bien como cruzar las capacitaciones con los indicadores de desempeño, tales como el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y Metas de Eficiencia Institucional (MEI), es decir como cada instancia de capacitación aporta para el cumplimiento de dichos indicadores, para el efecto se pueden tomar como referencia os datos entregados pele Ministerio de Hacienda por medio de la DIPRES.

Otro análisis que resultaría interesante en el futuro sería la averiguación de los resultados que podrá traer la nueva Ley N° 20.955, de 20 de octubre de 2016, perfecciona el Sistema

de Alta Dirección Pública, fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil y modifica la ley N° 19.882, de 23 de junio de 2003, fecha en que se creó la reforma al sistema de selección y contratación de altos directivos públicos.

Por otro lado, también puede resultar interesante, la creación de un modelo ya sea econométrico o no, que establezca la correlación o relación causal entre las capacitaciones que reciben los directivos con las buenas prácticas, es decir hasta qué punto, las capacitaciones influyen para la mejora de las buenas prácticas en la Administración Pública.

8 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones permiten aportar elementos que contribuyan a mejorar las políticas de capacitaciones de directivos públicos y que, de alguna manera, ayudarían en avanzar en una de las dimensiones básicas de la calidad del desarrollo de los altos directivos públicos. En base al análisis de resultados tanto del estudio exploratorio, la información cualitativa y en análisis comparado, se recomienda:

- Que se incorporen más temas en la malla curricular de los programas de capacitación, tales como Ética, Transparencia, Rendición de Cuentas, Acceso a la Información entre otros que se estiman pertinente y no se han recibido mucho énfasis, principalmente en la fase de desarrollo de habilidades de los directivos.
- Que las capacitaciones abarquen temas que aporten valor público, pues la construcción o expansión del valor público, entre otras cosas, depende de los directivos públicos, los cuales deben encontrar una manera de integrar la dimensión política, la sustantiva y la administrativa (Moore, 1998).
- Aunque el modelo de capacitación ha funcionado muy bien, se podría diseñar un programa piloto de un intento en se crear escuelas de gobierno, y a semejanza de Brasil, se capacitar no solamente los directivos públicos que ingresan al servicio civil sino también los funcionarios públicos en general, con el fin de desarrollar en ellos las competencias gerenciales y prepararlos para asumir cargo de mayor responsabilidad en el futuro.
- A semejanza de la experiencia mexicana, se recomienda crear un número (o un código asociado al RUT) de identificación de los directivos y una base de datos en dónde registren las instancias de capacitaciones por las cuales han participado los directivos públicos, para que al pasaren a la condición de egresado, y en el caso de asumieren otras responsabilidades en la Administración Pública ya no ser necesario pasar por capacitaciones de las cuales obtuvieron anteriormente.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrucio, F. L. (2011). Três agendas, seus resultados e um desafio: balanço recente da administração pública federal brasileira. *Revista de Ciências Sociais da PUC- RIO- Desigualdade & Diversidade Dossier especial: governos de esquerda, sociedade civil e nomeações para cargos públicos (segundo semestre)*.
- Aires, R. d., Salgado, C. R., Ayres, K. V., & Araújo, A. G. (2014). Escolas de governo: o panorama brasileiro. *Administração Pública*.
- Alvarado, W. (2014). *Despolitización de la Función Pública: Análisis de eficacia del Sistema de Alta Dirección Pública en la República de Chile*, Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Santiago de Chile: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Baraona, R. E. (12 de agosto de 2016). Las nuevas facultades del sistema de Alta Dirección Pública. (M. J. Nuñez, Entrevistador) Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/las-nuevas-facultades-del-sistema-de-alta-direccion-publica/>
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. Washington, D.C.: BID.
- Brito, A. A., & Fernandes, C. C. (2012). "Fortaleciendo a política de gestão na Administração Federal do Brasil: a fusão das secretarias de recursos humanos e de gestão. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Cartagema.
- Cari, J. M. (8 de mayo de 2016). *La Razón*. Obtenido de http://www.la-razon.com/index.php?url=/la_gaceta_juridica/importancia-capacitacion-servidores-publicos_0_2487951228.html.
- Cedillo, M. Á. (2003). Los retos de la implantación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en México. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. Alta Dirección Pública. (2016). *Altos Directivos Públicos. Modelo de Acompañamiento y Desarrollo*. Santiago: Servicio Civil. 2º Edición. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/06/MODELO-DE-ACOMPA%3%91AMIENTO-Y-DESARROLLO-ADP.pdf>
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2015). *Ambientes laborales y buenas prácticas*. Santiago: Servicio Civil.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2014). *Manual de inducción para Directivos Públicos*. Santiago: Servicio Civil.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2012-2013). *Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública*. Santiago: Servicio Civil.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2010-2011). *Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública*. Santiago: Servicio Civil.

- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2008-2009). Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública. Santiago: Servicio Civil.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2006-2007). Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública. Santiago: Servicio Civil.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2004-2005). Memoria del Consejo de Alta Dirección Pública. Santiago: Servicio Civil.
- Echebarría, K., & Mendoza, X. (1999). *La especificidad de la gestión pública: El concepto de management público*. En: C. Losada, ed. *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del Estado*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- ENAP. (2013). *Escola Nacional de Administração Pública*. Obtenido de <http://www.enap.gov.br>.
- Gaetani, F. (2003). As iniciativas de políticas de gestão pública do governo Lula. *Res Publica Núm. 3, Vol. 1*.
- Hill, B. (30 de octubre de 2012). *Animal Político*. Obtenido de <http://www.animalpolitico.com/blogueros-blog-invitado/2012/10/30/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-ni-es-lo-mismo-ni-es-igual/>
- Iacoviello, M., Rodríguez-Gustá, A. L., & Orozco, I. d. (2006). Síntesis del diagnóstico: caso México. *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina, Koldo Echebarría*. Washington, BID. *Diálogo Regional de Política*.
- Instructivo Presidencial N.º 8, de 4 de diciembre de 2006. Sobre Transparencia Activa y Publicidad de la Información de la Administración del Estado. http://www.gobiernotransparente.gob.cl/asistente/oficios/Instructivo_Presidencial_008.pdf
- Ley N.º 20.285. Diario Oficial de la República de Chile, 14 de octubre de 1997, 20 de agosto de 2008. Ley sobre Acceso a la Información Pública. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>
- Ley N.º 20.955. Diario Oficial de la República de Chile, 20 de octubre de 2016. Ley que Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1095821>
- Llano, M. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Brasil*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Losada, C. (1999). *La función de dirigir en la administración pública*. En: L. Carlos, ed. *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo
- Mendieta, M. V. (2001). La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas. *Reforma y Democracia, CLAD*.
- Michaud, A. C., Angulo, A. C., & Reyes, C. M. (2016). *Modelo de gestión del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio

Civil – SERVIR. Obtenido de <http://storage.servir.gob.pe/publicaciones-sc/2016/Modelo de Gestion Directivos Publicos Ago16.pdf>

- Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Secretaría Ejecutiva Agenda de Probidad y Transparencia, Servicio Civil. (2008). *Manual de Probidad de la Administración del Estado*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Moyado, F. (2002). *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. Lisboa: CLAD.
- OECD. (1997). Public Service Training in OECD Countries. SIGMA Papers, No. 16, OECD Publishing, 1-24. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/5kml619ljzn-en>
- Oliva, J. S. (2010). *La experiencia de Chile en la Transparencia y Acceso a la Información: El cambio institucional del Gobierno Central ante las nuevas disposiciones normativas*. Santiago. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102479>
- Peredo, R. (2013). *Determinantes principales para generar un sistema de Máximas Autoridades Ejecutivas en el Estado Plurinacional de Bolivia (Tesis de magíster en Gestión y Políticas Públicas)*; Santiago: Departamento de Ingeniería Industria, Universidad de Chile.
- Pino, G. G., & Vásquez, P.C. (2009). *Derecho de Acceso a la Información en Chile: Nueva Regulación e Implicancias para el Sector de la Defensa Nacional*. Estudios constitucionales, 7(1),137-175. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-52002009000100005>
- Puón, R. M. (2006). Alcances y resultados del servicio profesional de carrera en México: un ejercicio de evaluación a tres años de su implementación. *Gestión y Política Pública*, Vol. 15 N° 2.
- Puón, R. M. (2009). La nueva fisonomía del servicio profesional de carrera en México. *Reforma y Democracia*, N° 43, CLAD , 177-206.
- Rainey, H., & Chun, Y. H. (2005). Public and Private Management Compared. Oxford: E. Ferlie, L. Lynn & C. Pollitt (Eds.).
- Ribera, M. (2009). *El Principio de Probidad y Publicidad de los actos de la Administración y su reconocimiento constitucional, Memoria de Prueba*. Santiago de Chile: Departamento de Derecho Público, Facultad De Derecho, Universidad de Chile. Obtenido de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/110867/de-laporte_m.pdf?sequence=1
- Rueda-Catry, M., & Ruiz, M. L. (2005). Buenas Prácticas de relaciones laborales en las Américas. Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de http://white.lim.ilo.org/cimt/nn/documentos/oit_mlv_buenas_practicas_relab_2005_esp.pdf
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGRAW-HILL.
- Sánchez, E. V. (2006): La capacitación de altos funcionarios públicos en el Reino Unido y Polonia Tensiones y equilibrios Gestión y Política Pública, Revista del Centro de

Investigación y Docencia Económicas, A.C., ISSN 1405-1079 [Internet], Volumen XV, Número 2, Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13315203> [Acceso el 12 de abril de 2017]

- Scrollini, F. ([s.a]). *Evaluación de la Transparencia*. Santiago: Consejo para la Transparencia, Dirección de Estudios CPLT.
- SEGU. (2017). *Escola de Governo*. Obtenido de <http://www.escoladegoverno.org.br/>
- Servicio Civil, Alta Dirección Pública. (2017). *Informe sobre el "Estado del Sistema de Alta Dirección Pública", Rendición de cuentas del Consejo de Alta Dirección Pública a las Comisiones de Hacienda del Congreso Nacional*. Santiago.
- Servicio Civil, Sistema de Alta Dirección Pública. (19 de mayo de 2017). *Descripción del Sistema de Alta Dirección Pública*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>
- Servicio Civil. (18 de mayo de 2017). *Servicio Civil*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/participacion-informacion>
- Servicio Civil. (2015). *El Directivo Público hoy: Contexto, Roles y Desafíos*. Santiago de Chile: Servicio Civil, Serie de Publicaciones N° 3.
- Servicio Civil. (3 de mayo de 2017). Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/content/servicio-civil-y-subsecretar-de-redes-asistenciales-firman-convenio-para-difundir-metodolog->
- Sistema de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios, Subsecretaría del Desarrollo Regional y Administrativo. (s/f). *Estudios Desarrollados por el Sistema de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios*. Santiago: División de Políticas y Estudios Departamento de Estudios y Evaluación.
- Tocornal, X., Tapia, P., & Araya, J. (2011). *Evaluación Buenas Prácticas Aprendizajes y Desafíos para la Prevención del Delito y la Violencia*. Santiago de Chile: Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile.
- Torres, R. E. (2011). *Las Buenas Prácticas Laborales en un contexto de cambio*. La Paz: Labor, Centro de Apoyo al Desarrollo Laboral. Obtenido de http://www.kas.de/wf/doc/kas_30614-1522-4-30.pdf?120523165315.
- Waissblut, M., & Costa, R. (2007). *Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: Balance y Perspectiva*. *Documentos de Trabajo, Séries de Gestión, N.º 94*.
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas complejos y gestión pública*. *Documentos de Trabajo*. Santiago: Issue 99.