



UNIVERSIDAD  
ACADEMIA  
DE HUMANISMO CRISTIANO

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO  
MAGISTER EN GERENCIA PÚBLICA

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ALTA GERENCIA  
PÚBLICA:  
“PERFILES PARA SELECCIÓN DE DIRECTIVOS A TRAVÉS DEL SISTEMA  
DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA”**

**Alumnas: Arriaza Loeb, Alejandra.  
Salinas Vandorsee, Silvia  
Profesor guía: Jara, Cristian**

**Tesis para optar al grado de Magister en Gerencia Pública**

Santiago, Agosto 2012

## CONTENIDO

<i>I.</i>	<i>INTRODUCCION</i>	<i>4</i>
I.1.	CONTEXTO: PRINCIPALES REFORMAS MODERNIZADORAS EN CHILE	6
<i>II.</i>	<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>9</i>
II.1.	HIPÓTESIS DE TRABAJO	10
II.2.	OBJETIVO GENERAL	10
II.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
<i>III.</i>	<i>MARCO TEÓRICO: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS</i>	<i>11</i>
<i>IV.</i>	<i>SISTEMA DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)</i>	<i>16</i>
IV.1.	DESCRIPCIÓN	16
IV.2.	ELEMENTOS DEL SISTEMA	20
IV.3.	PROCESO DE SELECCIÓN	22
IV.4.	EL ROL DE LAS EMPRESAS DE SELECCIÓN Y BÚSQUEDA	23
IV.5.	EL PERFIL DEL GERENTE PÚBLICO.	23
<i>V.</i>	<i>LA EXPERIENCIA MUNDIAL</i>	<i>27</i>
<i>VI.</i>	<i>EVALUACIÓN DEL SDAP EN CHILE</i>	<i>43</i>
VI.1.	ESTADO DE AVANCE DEL SADP	43
VI.2.	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CHILENO	46
VI.2.1.	FORTALEZAS	46
VI.2.2.	DEBILIDADES	49
<i>VII.</i>	<i>ANÁLISIS DE CASOS</i>	<i>53</i>
VII.1.	METODOLOGÍA	54
VII.1.1.	Diseño. Alcance	55
VII.1.2.	Selección de la Muestra	56
VII.1.3.	Elección del Modelo y Medición	58
VII.1.4.	Escala de Valoración	59
VII.1.5.	Metodología para la Recolección de Información	60

VII.2.	HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN _____	61
VII.3.	DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA _____	62
VII.3.1.	SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS _____	62
VII.3.2.	SERVICIO NACIONAL DE PESCA _____	74
VII.4.	CARGOS CONCURSABLES _____	81
VII.5.	ANÁLISIS Y RESULTADOS DE HERRAMIENTAS APLICADAS _____	82
VII.5.1.	RESULTADOS DE LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS DEL III NIVEL	84
VII.5.2.	RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS ENCARGADOS DE RRHH _____	86
VIII.	<i>FORMULACIÓN DE UN MODELO</i> _____	88
VIII.1.	MODELO DE GESTIÓN DE RRHH _____	91
VIII.2.	ELEMENTOS DEL MODELO _____	94
VIII.3.	APLICACIÓN DEL MODELO EN CASOS _____	103
VIII.3.1.	DIRECTOR /A REGIONAL DE ADUANA VALPARAÍSO _____	104
IX.	<i>CONCLUSIONES</i> _____	126
X.	<i>BIBLIOGRAFIA</i> _____	131

## INDICE DE GRAFICAS, CUADROS Y ANEXOS

Cuadro N° 1: Modelos de Reforma de los sistemas de servicio público.....	29
Cuadro N° 2: Avances Estadísticos .....	43
Cuadro N° 3: Cargos Provistos.....	45
Cuadro N° 4: Cargos Nombrados y Declarados Desiertos.....	45
Cuadro N° 5: Cargos Provistos Aduanas I y II Nivel.....	81
Cuadro N° 6: Cargos Provistos Sernapesca I y II Nivel.....	82
Cuadro N° 7: Perfil del Cargo Propuesto .....	120
Grafica 1: Etapas Proceso de Selección de Altos Directivos Públicos.....	21
Grafica 2: Satisfacción Gestión de Calidad .....	56
Grafica 3: Organigrama Servicio Nacional de Aduanas .....	65
Grafica 4: Organigrama Servicio Nacional de Pesca .....	77
Grafica 5: Modelo de Gestión por Competencias .....	88
Grafica 6: Subsistemas de RRHH .....	91
Grafica 7: Modelo de Alta Dirección Pública .....	93
Grafica 8 : Proceso de Selección por Competencias .....	95
Grafica 9: Modelo de definición de perfiles .....	97
Anexo 1: PRINCIPALES REFORMAS DEL SERVICIO CIVIL. SUS CAUSAS Y EFECTOS .....	135
Anexo 2: ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS APLICADOS .....	138

## I. INTRODUCCION

“Para entender la burocracia del Estado, hay que considerar cómo están elegidos sus funcionarios”

- Salvador Valdes Prieto-

La reforma estatal, iniciada el año 2003, consistió en la creación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), y es tal vez, uno de los logros más importantes de la primera década del siglo XXI en Chile, sistema que tiene por objeto profesionalizar los altos cargos del Estado, de manera que las más altas responsabilidades sean ejercidas por personas competentes e idóneas, elegidas mediante concursos públicos y transparentes.

El objetivo es contar con una gerencia pública calificada y profesional que lleve a cabo y ejecute las políticas públicas que el gobernante determine.

Este sistema se crea el año 2003, tras un gran Acuerdo Nacional Político-Legislativo entre Gobierno y Oposición, siendo una de las características de este proceso de reforma el consenso político con que se lleva adelante.

De esta forma, los altos cargos públicos (1er.y 2do. Nivel) se comenzaron a llenar mediante concursos públicos y cuyos resultados se someten a un consejo de la Alta Dirección Pública, integrado por cinco personas autónomas, que son las encargadas de hacer la selección final de tres candidatos que se entrega al Presidente de la República y/o a Jefes de Servicios.

Hasta el año 2003, los funcionarios públicos, se regían exclusivamente por el Estatuto Administrativo establecido en la Ley 19.834 del 23.09.1989, el cual en lo medular regula todos los derechos y obligaciones del funcionario público, así como de la carrera funcionaria y la responsabilidad administrativas. Desde esa fecha, se han promulgado muchas leyes que han modificado el Estatuto, demandadas fundamentalmente por los procesos y transformaciones

modernizadoras por la cual ha transitado el Estado Chileno y a la necesidad de adecuar al Estado y al funcionamiento de los aparatos estatales a las nuevas realidades tecnológicas, económicas y sociales, generadas como consecuencia de un período de radicales cambios.

Actualmente, el proceso de selección a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) se aplica a 974 cargos, pertenecientes a 105 servicios públicos adscritos al SADP y otros 28 organismos públicos, que seleccionan algunos de sus cargos directivos a través de dicho sistema.

De los cargos adscritos al SADP, 163 cargos son de Primer Nivel Jerárquico, fundamentalmente jefes de servicio; y 780 son de Segundo Nivel Jerárquico, entre ellos directores regionales, jefes de división o equivalentes.

El Sistema partió el año 2004 con 417 cargos. A septiembre de 2010 éstos llegan a 974, en los que se incluyen tanto los cargos de los servicios adscritos al Sistema como los de los organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos mediante el SADP. Ello implica un aumento del 123% en el número de cargos que se seleccionan a través del SADP.

Hoy, a 7 años de su aplicación, se requiere una mirada a la Alta Dirección Pública en un sentido de sistema, evaluando su aplicación e impacto y estableciendo las fortalezas y debilidades, así como también enunciando sus desafíos a futuro.

En este enfoque, el objetivo de esta tesis, es evaluar los elementos del Sistema de Alta Dirección Chileno, comparándolo con las expectativas enunciadas al crearlo, con los modelos teóricos, con las experiencias mundiales al respecto, con la experiencias de algunas instituciones partícipes del sistema, para de esta forma establecer una propuesta teórica basada en los desafíos futuros de la Gerencia Pública.

## I.1.CONTEXTO: PRINCIPALES REFORMAS MODERNIZADORAS EN CHILE

Con el retorno de la Democracia en el año 1990, los gobiernos de la Concertación (coalición gobernante en Chile desde 1990-2009), impulsaron grandes iniciativas destinadas a mejorar y modernizar el funcionamiento de las instituciones públicas haciendo un giro hacia la búsqueda de la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión pública, poniendo como eje de los cambios a los ciudadanos – usuarios, e instalando instrumentos y metodologías que fortalecen la rendición de cuentas y la transparencia de los actos del Estado. Cronológicamente podemos mencionar lo siguiente:<sup>1</sup>

- En el gobierno del Presidente Patricio Aylwin (1990-1994), junto con las tareas de la transición, las prioridades en materia de modernización estuvieron puestas en el proceso de reconstrucción de la institucionalidad democrática, en la recuperación de la capacidad operativa de los servicios públicos y la creación de nuevos organismos destinados a llenar vacíos institucionales en materias de coordinación y de políticas sociales.
- En el Programa de Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) se señaló explícitamente que modernizar el Estado significa adecuarlo a los nuevos tiempos, y entre sus principios orientadores se establece que la inspiración del esfuerzo modernizador es la concepción del Estado como un instrumento para servir a las personas. En este lineamiento, cada institución pública debía identificar a sus usuarios y los servicios que ellos requerían, establecer un estilo de gestión orientada hacia los resultados, mejorar la gestión y ser eficiente en la administración de los recursos, incorporar sistemas de incentivos al buen desempeño, elaborar un Plan de Acción con objetivos y metas medibles, incorporar tecnología y principios modernos de gestión y

---

<sup>1</sup> Sepúlveda, María Alejandra; La Experiencia de modernización del Estado de Chile; XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006

organización, controlar a través de la evaluación por resultados. Este plan conocido como “Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública (1997-2000)” definió prioridades y objetivos alineados con los principios de probidad, responsabilidad, eficacia, eficiencia, transparencia, accesibilidad y simplificación, igualdad y no discriminación y gestión participativa, todos ellos valores que dan cuenta del sentido de la función pública.<sup>2</sup>

- El tercer gobierno de la concertación, encabezada por el Presidente Ricardo Lagos Escobar (2000-2006)<sup>3</sup>, se inició marcado por un hito de gran trascendencia simbólica para la ciudadanía, ya que coincidió con el inicio de un nuevo siglo. Es así como las principales orientaciones del programa de gobierno, apuntaron a la profundización del proceso de modernización de la gestión pública, al establecimiento de mecanismos de responsabilización y rendición de cuentas, y a la creación de un sistema de dirección de ministerios y servicios fundado en el desempeño. Las principales líneas de acción se enfocaron en dimensiones básicas dentro de la modernización de la gestión pública como son del Recursos Humano, en su doble dimensión de directivos públicos y funcionarios en general, materias relativas a la calidad del servicio prestado a la ciudadanía, mejoramiento de los instrumentos de gestión generados a partir de las experiencias exitosas, donde fue significativo el desarrollo del Gobierno Electrónico y el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicaciones. La incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación, fue calificada como prioridad gubernamental por el Presidente Ricardo Lagos al inicio de su Gobierno, considerándola un instrumento primordial en el desarrollo de Chile como sociedad digital.

---

<sup>2</sup> Ministerio Secretaría General de la Presidencia MINSEGPRES; Proyecto de Reforma del Estado. “El Estado al Servicio de la Gente”, Balance 1994-2000

<sup>3</sup> Lagos, Ricardo “Programa de Gobierno Para Crecer con Igualdad”. Universitaria, Santiago de Chile, 1999



- En el año 2003, el gobierno consensuó con la oposición la Agenda de Modernización (enero 2003) donde se estructuró los “Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento”.<sup>4</sup> Esta agenda, revitalizó el proceso de reforma, permitiendo abordar cuestiones fundamentales del orden institucional del gobierno, que hasta ese momento no habían tenido viabilidad política. Entre los principales acuerdos encontramos: Finanzas Públicas, donde a través de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda se implementó un sistema de control de gestión que comprende los indicadores de desempeño, Programa Mejoramiento de Gestión (PMG), Balance de Gestión (BG) y las evaluaciones de programas; Transparencia y Probidad donde se impulsaron una serie de cambios legales, entre ellos: la Ley 19.863, de febrero de 2003 que reguló los gastos reservados, Ley 19.875 que creó la Comisión Mixta de Presupuesto, Ley 19.880 de 2003 de Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado, la Ley 19.886 de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios y La Ley 19.882 del Nuevo Trato Laboral, que se origina a partir del Protocolo de Acuerdo entre la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) y el Gobierno.
- La Presidenta de la República, Michelle Bachelet, construye la visión de país “Más para Chile”. “Más ideas, más trabajo, más oportunidades, más riqueza, más protección social”. Para realizar la misión y alcanzar la visión, planteo la necesidad de un Estado más capaz, que rinda más, que sea cercano y trate mejor a la gente, que la apoye en sus proyectos, la defienda de los abusos, le reconozca sus derechos y le entregue servicios de calidad. El 23 de noviembre de 2006, tras suscribir el decreto promulgatorio de la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción, la presidenta dio a conocer la agenda del gobierno en materia de probidad, transparencia, eficiencia y modernización, que

---

<sup>4</sup> Verdugo, María Teresa; Una visión preactiva, La Agenda Modernizadora del Estado Chileno; Revista Enfoques, año 2, 2004

incluye medidas y plazos concretos para su puesta en marcha. Entre las medidas, en materia de adquisiciones, anunció que se extendería el mecanismo de Chile Compra a todos los contratos administrativos en que dicho sistema sea aplicable, proponiendo incluir la publicación en el portal de todos los llamados a licitación para ejecución y concesión de obras, de los llamados a licitación de contratos de concesión de bienes públicos, y los llamados a licitación de servicios de apoyo municipal y del gobierno central.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe concordancia general en que la Alta Dirección en Chile ha sido una de las reformas modernizadoras más relevantes de los últimos tiempos, poniendo a Chile en relevancia en América Latina y en alineación directa con el desarrollo organizacional del sector público que emprenden los países desarrollados.<sup>5</sup>

Sin embargo, y considerando que se cumplen ya más de 7 años de aplicación de este sistema, es necesario introducir mejoras al mismo de manera de asegurar su viabilidad en el tiempo y solucionar las debilidades del mismo.

En la actualidad no existen evaluaciones que permitan asegurar que los requerimientos del cargo, establecidos en el perfil y sometidos a concurso de selección, finalmente resultan en la selección de un directivo que cumpla con dichas expectativas. De esta forma, la presente Tesis, propone evaluar el grado de concordancia entre el perfil definido y el directivo público seleccionado.

---

<sup>5</sup> Mario Waissbluth, “Alta Dirección Pública: Una reforma contracultural”, Revista Mensaje, Vol. 57, N° 572, Editorial Universidad Alberto Hurtado, Septiembre de 2008.

## II.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO

Considerando el problema detectado, se ha planteado la siguiente hipótesis de trabajo:

**La definición de perfiles basados en la gestión por competencias, asegura la concordancia entre las expectativas de un cargo de alta dirección y el directivo seleccionado mediante este sistema.**

El Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, desde su creación, se ha basado en la *“selección de los mejores directivos”* para los cargos de alta responsabilidad en la administración del Estado, todo esto en el marco de un modelo de gestión de personas.

La presente Tesis se ha trazado como eje central, evaluar si el Sistema diseñado e implementado, ha conseguido cumplir con el objetivo planteado en el párrafo anterior, de manera de proponer a nivel teórico mejoras a introducir en el sistema.

De esta forma, este trabajo presenta un análisis teórico y un planteamiento conceptual de soluciones a implementar, con el fin de mejorar las debilidades que se detecten en el análisis.

## II.2. OBJETIVO GENERAL

Analizar las fortalezas y debilidades del sistema de selección de altos directivos públicos y proponer un modelo teórico de definición de perfiles para altos directivos públicos, que asegure la concordancia con las expectativas del cargo.

### **II.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las principales fortalezas y debilidades detectadas al sistema de alta dirección pública, con respecto al marco teórico, las experiencias internacionales, la literatura al respecto y la opinión vertida por experto en documentos publicados.
- Investigar sobre la experiencia de los nuevos Directivos Públicos elegidos a través del SADP.
- Plantear mejoras al sistema a través de la propuesta de un modelo conceptual teórico de definición de perfiles basado en la gestión por competencias facilitar la concordancia del directivo seleccionado con el perfil esperado

### **III. MARCO TEÓRICO: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Los análisis que motivaron la modernización del Estado determinaron que uno de los aspectos más relevantes para el desarrollo organizacional se encuentra en las personas que las componen, el capital humano, siendo entonces la problemática central, el cómo se deben conformar los equipos de trabajo para asegurar el éxito en la estrategia organizacional trazada.

El marco teórico de esta tesis, se centra en la gestión de los recursos humanos del Estado, basado en la implementación de una herramienta de gestión y gerenciamiento, que permita asegurar lo planteado en el párrafo anterior.

Hoy se tiene claridad que para que una organización se desarrolle, no sólo requiere de mayor tecnología, sino que también requiere de una mejor gestión del “capital humano” que la compone, siendo uno de los aspectos más relevantes contar con directivos que posean las competencias y habilidades necesarias para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

De hecho, la Alta Dirección Pública en Chile, se creó con el objeto el reclutar profesionales competentes para que se desempeñen en los niveles directivos de la Administración del Estado, a través de concursos transparentes, equitativos y meritocráticos<sup>6</sup>. Este objetivo, plantea que la gestión de recursos humanos del Estado se transforme en una **Gestión por Competencias**.

La Gestión por competencias, como herramienta “sistémica”, permite una gestión integral de las personas dentro de la organización, desde su selección y extendiéndose a todo el ciclo laboral (desarrollo de carrera, capacitación y entrenamiento, desvinculación, etc.).

De esta forma, las organizaciones que incorporan modelos de gestión por competencias, se hacen más fuertes, pues logran conformar mejores equipos de trabajo, donde cada una responde al perfil deseado, se aprovechan mejor sus cualidades y se logra una mejor sinergia orientada a los logros organizacionales.

La mayoría de los modelos de gestión por competencias, concuerdan en que una competencia posee al menos tres componentes fundamentales:

- **Saber (conocimiento):** la capacidad adquirida por una persona para poder efectuar las acciones definidas, se relaciona a su preparación técnica, sus estudios formales y el conocimiento. Este ámbito es el que más se utiliza tradicionalmente para seleccionar personal.
  
- **Habilidades:** capacidad inherente a la persona, que es posible de desarrollar y potenciar, tales como, manejo de conflicto, visión estratégica, etc.

---

<sup>6</sup> <http://www.serviciocivil.cl>, “Sistema de Alta Dirección Pública” (consultado el martes 16 de noviembre 2010, 20.00 hrs.)

- **Actitud:** alude a la motivación al logro intrínseco a la persona y a la condición subjetiva que hace que una persona decida emprender una acción.

Para las organizaciones, contar con las personas adecuadas, se ha convertido en una necesidad. A través del enfoque por competencias, se abandona el enfoque tradicional de considerar los cargos como unidades fijas, y se centra en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal en la organización, agregando una visión más global a la selección.

Para la selección por competencias es fundamental, el contar con la definición de los perfiles de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, lo que permite contar con una descripción específica de las competencias y habilidades, que se requiere de la persona a reclutar.

De acuerdo con distintos autores, se puede decir que el enfoque por competencias influye en todos los sistemas relacionados a la gestión de RRHH:

- **Reclutamiento y selección de personal por competencias:** a diferencia de un proceso de selección tradicional, la selección por competencia considera otro tipo de técnicas, tales como las enfocadas a identificar comportamientos, de manera de predecir desempeños en el cargo.
- **Inducción:** a fin de que quien se incorpora a la organización se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido, para lo cual se requiere determinar las brechas que, pese a un buen proceso de selección, pudiesen existir entre las competencias de la persona reclutada y las requeridas para el cargo, lo que implica un proceso de inducción más específico.
- **Proceso de evaluación:** este proceso también debe efectuarse en relación al perfil esperado, se deberá privilegiar el uso de parámetros de

medición constatables y basados en la presencia o ausencia de conductas específicas.

- **Capacitación:** la capacitación por competencias, deberá enfocarse en aquellos aspectos que no se han demostrado por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación más específica.
  
- **Promoción y desarrollo:** con el enfoque en las competencias, es posible realizar una comparación directa entre los distintos cargos, lo que permite una visión global de la organización que propicia una mejor gestión del capital humano y de conocimientos que posee la organización.
  
- **Compensaciones:** La gestión por competencias propicia la claridad de criterios para la aplicación de compensaciones.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, se hace necesaria la identificación del perfil requerido para cada puesto de trabajo de una organización, para el desarrollo de ello existen numerosos modelos de aplicación que deben ser analizados para cada organización en particular.

En nuestro país su incorporación a la gestión pública de recursos humanos aún es mínima, en términos reales. Probablemente se deba a la falta de conocimiento que se tiene sobre su implementación, o bien a que los esfuerzos se han centrado sólo en parte del modelo y no en el sentido sistémico del mismo, es decir, las directrices han estado orientadas a definir el modelo y a iniciar la implementación del mismo.

De hecho, desde su creación, los esfuerzos del Servicio Civil se han centrado principalmente en la selección de directivos en base al mérito, sin embargo la gestión por competencias contempla mucho más. Implica cambios profundos en la forma de concebir la gestión de recursos humanos. Pone el énfasis en las

conductas necesarias para alcanzar los resultados, en lugar de sólo controlar los resultados. Resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber qué es lo que se espera que realice.

Una gestión estratégica de personas supone – entre otros aspectos – disponer e implementar procesos de planificación y gerenciamiento que permitan asegurar las capacidades necesarias al interior de la organización, en pos del cumplimiento de los objetivos organizacionales.<sup>7</sup>

De esta forma, la planificación de personas debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la organización, y debe incluir todos los subsistemas de recursos humanos: reclutamiento y selección, inducción, gestión del desempeño, formación y desarrollo y desvinculación.

La herramienta más relevante para asegurar una implementación integral de la planificación de personas es la gestión por competencias aplicada a todos los subsistemas antes mencionados, siendo uno de los más relevantes la selección por competencias.

A continuación, se presentará el análisis conceptual del Sistema de Alta Dirección Pública implementado en Chile, sus principales resultados, fortalezas y debilidades, las experiencias que han tenido algunos Servicios Públicos en que se ha aplicado, así como la investigación de experiencias internacionales y la opinión vertida por expertos en documentos publicados.

Estos análisis, así como la revisión del Marco Teórico de la Gestión por Competencias, permitirán proponer un Modelo Conceptual a nivel teórico, para la mejora del sistema de manera que dé mejor respuesta a las expectativas de la selección de altos directivos públicos.

---

<sup>7</sup> Dirección Nacional de Servicio Civil, Orientaciones planificación y Gerenciamiento en gestión de personas: Caso aplicado a perfiles, Diciembre 2010.



## IV. SISTEMA DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (SADP)

### IV.1. DESCRIPCIÓN

Durante el año 2002, en Chile se generó un clima político de incertidumbre y riesgo, producto de la detección de muchos problemas de probidad al interior del gobierno (Caso MOP/GATE y MOP/CIADE entre otros) sumados a la difusión en la opinión pública de la existencia de complementos a las remuneraciones de las altas autoridades del país. Fue en ese contexto que el presidente Ricardo Lagos, en un trabajo conjunto con los presidentes de los partidos políticos de gobierno y oposición, impulsó la Agenda de Modernización del Estado, que contempló tres ámbitos claves de desarrollo: Modernización del Estado y de la Gestión Pública, Transparencia y Probidad, y Promoción del Crecimiento.<sup>8</sup>

Este acuerdo se conoció como las "49 medidas", que abarcaron diversas materias. En este contexto, se impulsó la promulgación de la Ley que consideraba los acuerdos que el gobierno había discutido con la Asociación Nacional de empleados Fiscales (ANEF), en el año 2001. De esta manera en el año 2003 se promulgó la Ley 19882 conocida como la Ley del Nuevo Trato Laboral, cuyo objetivo fue generar una nueva política de gestión de personas y alta dirección pública, basada en un Servicio Civil, estableciendo un sistema que permita que las máximas autoridades y de mayores responsabilidades, sean ejercidas por personas competentes e idóneas, elegidas mediante concursos públicos y transparentes.

---

<sup>8</sup> Rodríguez, Manuel Luis; La Agenda de Modernización en Chile, Balance y Perspectivas; Espacio académico virtual de Estudio y Reflexión sobre Gestión y Políticas Públicas; año 2006

Los sistemas de Alta Dirección Pública o de Servicios Civiles en el mundo, diferencian entre los directivos de aquellos organismos que diseñan las políticas de aquellos organismos que las implementan. En Chile, el diseño de políticas está radicado en los Ministerios y Subsecretarías y la ejecución de las mismas, le corresponde a Servicios y otras instituciones. Así el sistema se diseñó en función de la matriz del poder ejecutivo chileno, aplicando Alta Dirección Pública para los Servicios e instituciones ejecutoras de políticas, conformada en dos niveles jerárquicos.

Para tal efecto, la Ley 19.882, contemplo la creación de un organismo público dependiente del Ministerio de Hacienda, la Dirección de Servicio Civil, cuya misión es: *“Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas”*<sup>9</sup>

La Dirección del Servicio Civil se estructura en dos divisiones, la Subdirección de Alta Dirección Pública, responsable de la realización de los concursos públicos y todas las actividades relacionadas con ésta como son la definición del perfil del cargo, coordinación con los consultores evaluadores y otros, la Subdirección de Desarrollo de Personas donde se diseñan las políticas para mejorar la gestión de personas en las organizaciones del Estado en sus fases de ingreso, desarrollo y evaluación y el Consejo de la Alta Dirección Pública (CADP), cuya misión es conducir y regular, de forma coordinada con el Servicio Civil, los procesos de selección para los cargos de las máximas autoridades.

El CADP está conformado por el Director Nacional del Servicio Civil, que lo preside y por cuatro consejeros/as designados por el Presidente de la

---

<sup>9</sup> <http://www.serviciocivil.cl>; (consultado el martes 16 de noviembre de 2010, 20.00 hrs.)

República, para un período de seis años, ratificados por el Senado y elegidos alternadamente por duplas cada tres años. Su función es muy importante dentro del proceso de selección ya que presta asistencia en la toma de decisiones del Presidente de la República, ministros y jefes de servicios para la provisión de cargos de altos directivos públicos de exclusiva confianza, conduciendo los procesos de selección y cautelando que en éstos no haya discriminación e imparcialidad, como asimismo vela por la plena transparencia de los procesos de selección y confidencialidad.

El proceso del concurso, el cual fue concebido para demorar no más de cuatro meses, se inicia con una propuesta de Definición del Perfil del Cargo, por parte del organismo que llenara la vacancia, el cual debe ser aprobado por la Alta Dirección Pública.

Dependiendo del cargo y de si se trata de I ó II Nivel Jerárquico, el Consejo de Alta Dirección Pública o un Comité de Selección, designado por éste, elige por concurso público a los postulantes, los que son propuestos a la autoridad facultada para el nombramiento, ya sea el Presidente de la República, Ministro de Estado o Jefe de Servicio correspondiente.

El Consejo o el Comité, además de la autoridad superior del Servicio que convoca a concurso, tiene la facultad de dejar desierto un proceso cuando los candidatos seleccionados no cumplen con el perfil o características que se espera del gerente público.

El Consejo de la Alta Dirección Pública ha tenido un rol estratégico en la instalación del nuevo sistema, siendo parte importante de la redacción y diseño del Reglamento de Funcionamiento y actores claves en el fortalecimiento y posicionamiento del sistema, proactivos y propositivos en el mejoramiento del mismo y críticos en aspectos que atentan con la imparcialidad en la selección de un participante. Son los más importantes defensores del sistema de selección de los nuevos directores públicos.

Las atribuciones del Consejo son<sup>10</sup>:

- a) Conducir y regular los procesos de selección.
- b) Resolver la contratación de empresas especializadas en selección o reclutamiento de personal.
- c) Revisar y aprobar los perfiles de cargos.
- d) Proponer al Presidente nóminas de tres a cinco candidatos a cargos de primer nivel.
- e) Participar con un representante en el comité de selección de cargos de segundo nivel, que está integrado además por un representante del jefe del Servicio y uno del Ministro del ramo.
- f) Conocer de los reclamos interpuestos por los postulantes.
- g) Proponer al Ministerio de Hacienda los porcentajes de asignación de Alta Dirección en cargos de 1er Nivel Jerárquico.
- h) Proponer a la DNSC las medidas que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema.
- i) Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo.

El objetivo de impulsar la creación de gerentes públicos con competencias técnicas sobre su condición política, apunta a delimitar que cargos dentro del Gobierno son políticos y cuales son administrativos y por ende, cuantos cargos quedan sujetos al nombramiento del gobierno de turno y cuantos cargos deben ser seleccionados por el Sistema de la Alta Dirección Pública, de manera de que dichos Directivos puedan permanecer más allá del período de gobierno y garanticen una gestión pública eficiente que provea los bienes y servicios que la sociedad demanda a sus autoridades.

Este objetivo reviste una mayor importancia cuando consideramos el porcentaje de cargos públicos y el gasto que éste le significa al país. Según el Informe de Finanzas Públicas del proyecto de ley de

---

<sup>10</sup> Ley 19.882, Título II, Párrafo 2°

Presupuestos para 2007<sup>11</sup>, la dotación de personal en el sector público central es de 203.156 funcionarios/as aproximadamente, lo que constituye un 6,2% de la ocupación total del país. Desde el punto de vista macroeconómico, el gasto en personal representa una proporción significativa del gasto público total. Desde el punto de vista microeconómico, la calidad y el buen desempeño del funcionario público son factores fundamentales para optimizar la asignación y utilización de los recursos del Estado, lo que favorece el desarrollo económico y social del país.

## **IV.2. ELEMENTOS DEL SISTEMA**

La ley 19.882, tiene por objeto instituir un nuevo estamento directivo dentro de la administración de aquellas instituciones del estado responsables de la ejecución de las políticas. Directivos que, seleccionados por sus méritos, permitirían optimizar la eficiencia en el uso de recursos y de las instituciones públicas.

Para ello el sistema se diseñó conforme a lo siguiente:

1. Presentación del perfil por parte de la autoridad competente (Ministro para el caso de I nivel Jerárquico, Jefe de Servicio para el caso de II nivel jerárquico.
2. Aprobación del perfil por parte del Consejo de Alta Dirección Pública.
3. Proceso de Selección

Por su parte el proceso de selección está conformado de la siguiente forma:

---

<sup>11</sup> Dirección de Presupuesto, Gobierno de Chile; Estadísticas de las Finanzas Públicas 2001-2010, Agosto 2011

**Grafica 1: Etapas Proceso de Selección de Altos Directivos Públicos**



Fuente: Servicio Civil; <http://www.serviciocivil.cl>

Para que ello funcione, se requiere contar con ciertos elementos, que aseguren la consecución de los objetivos planteados, tales como:

- Contar con un ambiente de credibilidad y confianza.
- Remuneraciones acordes a los cargos.
- Objetivos directivos alineados con las directrices gubernamentales.
- Flexibilidad en el uso de recursos, conforme a la responsabilidad que se ejerce.

### IV.3. PROCESO DE SELECCIÓN

Seleccionar en base al mérito e idoneidad es un desafío para cualquier institución, pues se trata de establecer previamente el perfil de la persona a seleccionar en base a sus cualidades, habilidades y conocimientos.

Cuanto más complejo es el cargo a proveer, mayor es la necesidad de habilidades estratégicas y gerenciales y, con ello mayor es la subjetividad en la evaluación y selección.

Tal como se mencionó con anterioridad, al quedar vacante un cargo, lo primero que se debe hacer es definir el perfil, el que debe ser aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública.

Posteriormente se efectúa una convocatoria pública – a través de prensa- para reclutar postulantes, aunque en ocasiones esta convocatoria se efectúa a través de un sistema profesional de búsqueda (head hunting).

Tras el análisis curricular preliminar, se seleccionan los postulantes que cumplen con el perfil, encargándose a una empresa especializada en selección de personal la preselección de los postulantes (que en esta etapa ya se han reducido entre 10 y 20 postulantes), los que luego de entrevistas personales y psicolaborales, son seleccionados para ser entrevistados directamente por el Consejo (y en el segundo nivel por un Comité de Selección) para conformar la nómina final.

De esta forma el mejor postulante es estrictamente quien obtiene un mejor informe evaluativo y una mejor entrevista final, y no quien tiene mayor cercanía con la autoridad.

Posteriormente, la autoridad competente deberá seleccionar a un postulante de la nómina, o bien podrá rechazarla, en cuyo caso se reinicia el concurso.

La duración promedio aproximada de los concursos de primer nivel ha sido de 5 meses a partir de la presentación del perfil por parte del Ministro del ramo al Consejo, 3 de los cuales corresponden directamente al proceso de concurso. En los concursos de segundo nivel, mientras tanto, este proceso se ha extendido hasta por 6 a 7 meses.

#### **IV.4. EL ROL DE LAS EMPRESAS DE SELECCIÓN Y BÚSQUEDA**

La etapa de selección de los directivos, el Sistema de Alta Dirección ha considerado su desarrollo por parte de empresas especializadas.

El SADP, ha establecido que las empresas responden a una relación exclusiva con el Consejo, pues su desenvolvimiento corresponde a una etapa del proceso de selección que ha sido encargado a estas empresas, y cuyo órgano rector es dicho Consejo.

Igualmente, se requieren procesos que respondan a ciertas restricciones legales, así el Consejo normó la relación entre las empresas y los Ministerios, aclarando que todo vínculo es a través suyo, dado que las nóminas finales que se le presentan a la autoridad correspondiente, son establecidas por el Consejo a través de entrevistas que realizan los propios Consejeros a los finalistas.

#### **IV.5. EL PERFIL DEL GERENTE PÚBLICO.**

El perfil del Gerente Público que se requiere contratar es un elemento clave para el éxito del proceso de selección y el posterior desempeño del seleccionado.

Hasta el momento, y no sin extensas discusiones, ha prevalecido la existencia de perfiles genéricos orientados a los aspectos gerenciales y



estratégicos, antes que a conocimientos específicos, especialmente en los cargos de I nivel.<sup>12</sup> Si bien es potestad del Consejo aprobar los perfiles, este debe estar acorde a lo requerido por la autoridad competente, a fin de terminar con éxito el concurso.

Es en esta materia donde más se puede avanzar a futuro a fin de establecer perfiles que realmente respondan a las necesidades de dirección.

Los atributos y perfil definidos que deben cumplir las personas que concursan, permitirán dotar al Estado de gerentes que respondan a los requisitos de mérito, mediante un proceso transparente y equitativo.

Esta es el área que se centra la presente tesis, pretendiendo desarrollar cuales deben ser los perfiles de cargo que permitan seleccionar directivos a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

El modelo actual utilizado en la selección del alto directivo, se divide en dos partes. Perfil Genérico, definido por el CADP y Perfil Específico del Cargo, definido por el Servicio que concurra el cargo y aprobado por el Servicio Civil y CADP.

### **Perfil Genérico<sup>13</sup>**

**Visión Estratégica:** Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional.

---

<sup>12</sup> <http://www.serviciocivil.cl> ; Perfil de Cargo, Concursos en Proceso de Postulación, (consultado martes 16 de noviembre de 2010, 20.00 hrs.)

<sup>13</sup> <http://www.serviciocivil.cl>, Atributos y Perfil del ADP, (consultado martes 16 de noviembre del 2010, 20.00 hrs.)

**Gestión y Logro:** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizandorecursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

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

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

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

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

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

#### **Perfil Específico del Cargo<sup>14</sup>**

**Requisitos legales:** define los requisitos mínimos legales que para el caso de los cargos de I y II nivel son los mismos “*Estar en posesión de un título de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años*”

**Identificación del cargo:** contempla una descripción del Nivel jerárquico, Servicio, Dependencia, Ministerio y Lugar de desempeño del cargo.

**Propósito del Cargo:** que contempla la descripción de la Misión del Servicio, sus Funciones Estratégicas y desafíos del cargo.

**Organización y entorno:** Contexto del cargo, Productos/bienes y/o Servicios de la institución, Equipo de trabajo, Clientes internos, Clientes externos, Dimensiones del cargo (N° de personas que dependen directamente del cargo), dotación del Servicio, presupuesto que administra y presupuesto total del Servicio)

**Organigrama:** Diagrama de la organización de la institución, indicando los departamentos, subdepartamentos y dependencias.

**Rentas:** Especificación del grado que corresponde al cargo en la escala única de sueldos y porcentajes de asignación de alta dirección pública y asignaciones de modernización. Renta líquida promedio mensualizada referencial para un funcionario del organismo y para un no funcionario.

---

<sup>14</sup> <http://www.serviciocivil.cl> ; Perfil de Cargo, Concursos en Proceso de Postulación, (consultado martes 16 de noviembre del 2010 a las 20.00 hrs.)

## V. LA EXPERIENCIA MUNDIAL

Internacionalmente, se considera que la creación de Servicios Profesionales de Carrera, corresponden a un elemento democratizador de la función pública, pues el rasgo característico de estos modelos, corresponde a la separación de la función pública de la actividad político-partidista.

En esta materia, la reforma a la administración del recurso humano en el mundo ha tenido principalmente dos orientaciones:

-la perspectiva eficientista, caracterizada por la lucha contra el déficit y la disminución del gasto público

-la perspectiva del servicio público que hace énfasis en la calidad del servicio, la calificación del ciudadano como cliente.

Estas reformas han modificado valores y convicciones arraigadas en los sistemas burocráticos *“desplazándolos del seguimiento de reglas e instrucciones a la creación de valor; de un genérico interés público a la producción de resultados tangibles; de la administración a la producción; de la responsabilidad impuesta a la rendición de cuentas; y del control al apego a normas compartidas”*.<sup>15</sup> Para reducir la rigidez, este paradigma busca construir procesos descentralizados de toma de decisiones, impulsar la diversidad y moderar la rutina en favor de la creatividad y la voluntad emprendedora.

Países como España y Francia, cuentan con servicios civiles desde hace más de medio siglo, lo que les ha permitido pasar de un gobierno a otro sin mayores crisis de gobernabilidad, que normalmente se generan por el reemplazo de toda la planta directiva del Estado, la cual en la mayoría de los países aún corresponde a cargos de confianza política del gobierno de turno.

---

<sup>15</sup> Mascota Sánchez, María de los Ángeles; Sistemas de Servicio Civil: Una comparación internacional, CESOP

Estas experiencias, representan desafíos para los países en vías de desarrollo, de esta forma se transforma en relevante el análisis de estos modelos y los pasos que han debido seguir a fin de consolidar estos sistemas de profesionalización de los cargos del Estado.

En Chile, la implementación del Sistema de Servicio Civil estuvo asesorada por Nueva Zelanda, país de vasta experiencia en la reforma al servicio civil, ya que a partir de 1912 comenzó a implementar un servicio público no político y en la actualidad a llegado a establecer Servicios Estatales modernos con una administración más eficiente y más atractiva para quienes buscan empleo. <sup>16</sup>

El cambio más radical que ha tenido el Servicio Civil de Nueva Zelanda fue en el año 1980, donde implemento el modelo conocido como Nueva Gerencia Pública (New Public Management), el cual fue adoptado por muchos otros países en dichas décadas. Este modelo parte del supuesto de que es posible adoptar un modelo de gestión privada en la esfera pública, reduciendo el tamaño del aparato burocrático y privatizando el mercado público de trabajo. A partir del año 1986 reformo radical y sucesivamente el aparato estatal, llevándose al área privada las dos terceras partes de los activos comerciales del gobierno. En general este proceso ha sido bastante exitoso y sólido a pesar de que la descentralización financiera en los sectores educación y salud tuvo que revertirse como resultado de negociaciones entre el sector público y el gobierno.

Sin perjuicio de la reforma implementada en Nueva Zelanda, por lo menos desde hace 20 años muchos otros países desarrollados y en vía de desarrollo comenzaron a implementar cambios en materia de RRHH en la administración pública, motivados por distintos problemas que era necesario resolver en este ámbito.

---

<sup>16</sup> Michel Crozier, La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública, documento presentado en el I Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Río de Janeiro, Brasil, del 7 al 9 de noviembre de 1996.

El siguiente cuadro muestra los modelos más utilizados por los países que han implementado sus reformas:

**Cuadro N° 1: Modelos de Reforma de los sistemas de servicio público**

<b>Modelo</b>	<b>Problemas que busca resolver</b>	<b>Características del modelo</b>	<b>Metas del modelo</b>	<b>Redistribución de poder</b>
Meritocráticos	Clientelismo, corrupción, falta de estabilidad de las políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El mérito es el criterio central para el acceso y la promoción de los servidores públicos</li> <li>-Regulación del sistema por medio de reglas escritas</li> <li>- Salarios adecuados</li> <li>- Importancia de la antigüedad en el servicio público como criterio de promoción</li> <li>-Operación de estructuras jerárquicas</li> <li>-Estabilidad del empleo público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalismo.</li> <li>-Reducir la corrupción y el clientelismo</li> <li>-Estabilidad del empleo de los funcionarios públicos</li> <li>-Reducir los poderes discrecionales de los políticos en la administración de los empleados públicos</li> <li>-Incrementar la autonomía de los burócratas</li> </ul>	Reduce el poder de los políticos e incrementar la autonomía y autoridad de los burócratas
Administrativos	Problemas generados por los sistemas meritocráticos: ineficiencia, sobrerregulación, excesiva autonomía de los burócratas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Esquemas de regulación inspirados por el mercado y la administración privada</li> <li>-Acceso, promoción y remuneración en el servicio con base en la evaluación de resultados</li> <li>Descentralización y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Incrementar la eficiencia.</li> <li>-Someter a los empleados al control efectivo de políticos y votantes</li> </ul>	Aumenta el poder de los políticos, líderes locales y directivos del gobierno y disminuye el de los empleados de carrera

	con respecto a los políticos, rigidez de los sistemas de carrera	autonomía a las autoridades locales y directivos de instituciones de gobierno Flexibilización en la política de "empleo garantizado"		
Rendición de Cuentas	Falta de transparencia y responsabilidad de los funcionarios públicos, excesiva centralización del poder ejecutivo	Establece mecanismos para fortalecer el control de los poderes legislativo y judicial sobre el ejecutivo Crea figuras para que los funcionarios rindan cuentas a la ciudadanía, garantía de información pública	Fortalecer el control de los poderes legislativo y judicial sobre el ejecutivo Garantizar la rendición de cuentas por parte de los funcionarios públicos	Amenaza el poder de políticos y burócratas. Los principales beneficiarios son los ciudadanos y grupos de interés

**Fuente:** Cuadro elaborado a partir de la tipología de reformas administrativas desarrollada por Blanca Heredia en *The Political Economy of Reform of the Administrative Systems of Public Sector Personnel in Latin America*, BID, noviembre 2002, pp. 8-10. *Sistemas de Servicio Civil, una comparación internacional*; CESOP.

En la mayoría de los países la reforma transita desde los modelos meritocráticos, administrativos hasta llegar a rendición de cuentas. En el modelo Meritocráticos se privilegia el mérito de los funcionarios públicos, y estimulan el profesionalismo, en el modelo Administrativo, el objetivo es disminuir la rigidez y fomentar la iniciativa y en el modelo de Rendición de Cuentas se fomenta que la ciudadanía evalúe y controle a los funcionarios públicos. En los países de Latinoamérica se encuentran transitando desde los sistemas clientelistas a sistemas meritocráticos y de rendición de cuentas.

El enfoque aplicado en Nueva Zelanda, reforma con altas características de gestión privada y reducción del aparato estatal, ha sido aplicado en varios países como son los países escandinavos y Holanda, pero no fue aplicado en

países como Alemania, Austria, Francia y España, donde se han privilegiado modelos de reformas gradualistas y flexibles, donde algunos, particularmente como Francia, las reformas han buscado la privatización y des-burocratización del aparato público, pero no con una ideología “gerencialista”.

Para conocer los efectos que ha tenido la aplicación de la reformas al Servicio Civil en los países desarrollados y en vías de desarrollo, se analizara cada uno, de acuerdo a antecedentes presentados por el *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, México. “Sistemas de Servicio Civil”*

Todos los países que se mencionaran, tienen en común la necesidad de alcanzar objetivos políticos y económicos, considerando que el empleo público es parte importante de la economía del país. Es por eso que nos encontraremos que las reformas aplicadas han tenido los siguientes objetivos entre otros:

- Volver eficaz al gobierno en la solución de los problemas sociales y económicos;
- acabar con la historia de déficit gubernamental;
- mejorar la competitividad de las empresas en el mercado mundial;
- disminuir la carga fiscal de los ciudadanos, aplicar un sistema fiscal más justo y fomentar la inversión extranjera directa en el país;
- reducir el desempleo creando más empleos en la economía;
- mejorar el desempeño de las dependencias de gobierno;
- obligar al gobierno a rendir cuentas sobre la obtención de los beneficios públicos prometidos.

### **Nueva Zelanda**

Como se dijo anteriormente, fue uno de los pioneros en este tipo de reforma y para Chile, una guía en cuanto a sus políticas e implementación.

Los principios fundamentales de la reforma fueron:



- definición de objetivos claros y medibles, con el fin de implementar un esquema permanente de evaluación;
- mayor flexibilidad para administrar los recursos de la gerencia pública
- mayor responsabilidad en la toma de decisiones, sujeta a la provisión de sanciones e incentivos;
- mayor información y evaluación del rendimiento.
- reformar los patrones culturales de la burocracia, con el fin de que los funcionarios públicos pusieran énfasis en los resultados de su gestión.

Estas reformas significaron cambios legales e institucionales, colocando un énfasis en el desempeño de los funcionarios públicos y medición de sus resultados. Para tal efecto se reformó todo el proceso de selección, de manera de contar con profesionales que pudiese probar que sus capacidades administrativas y sus logros eran equiparables a los de 10 por ciento de las mejores empresas del sector privado.

La medición de resultados implicó una responsabilidad personal por el desempeño de sus organismos por parte de sus directivos. Cada ministro adquirió responsabilidad directa por la entrega de bienes y prestación de servicios especificados en un contrato. A su vez, los directores generales de cada ministerio celebran un acuerdo de desempeño con el ministro, especificando la cantidad del servicio prestado, su calidad, puntualidad, disponibilidad, alcance y precio. Las reformas subsecuentes profundizaron en la aplicación de estos principios.

La práctica de establecer contratos de servicio se extendió a todos los servidores públicos. Los salarios se establecen por medio de negociaciones, por lo que varían de ministerio a ministerio.

En suma, el servicio de carrera funciona con base en las siguientes reglas:

- 1) Evaluación del desempeño: cada departamento define las metas, recursos y costos de su labor.
- 2) Delegación: cada departamento (organismo público) tiene la posibilidad de reclutar y despedir personal profesional, establecer sus tasas salariales, elegir personal permanente o temporal, así como consultores especializados.
- 3) Incentivos: definidos a partir de la productividad y generación de ahorro en cada departamento.
- 4) Informes de calidad: los gerentes tienen la responsabilidad de presentar informes periódicos sobre la calidad del desempeño.

Las reformas administrativas y del servicio civil en Nueva Zelanda han tenido grandes efectos en las finanzas públicas, reduciendo drásticamente el déficit fiscal en 4 años. Sin embargo esta reforma tiene aún retos muy importantes, como son evitar el exceso de flexibilización, la falta de memoria institucional y la desaparición del servicio público.

### Gran Bretaña

En los años 80 el servicio civil británico era uno de los más desarrollados de los que hoy denominamos burocrático weberiano donde se trabajaba al servicio del estado y no del partido de gobierno.

Las principales reformas a la gestión en el servicio público tuvieron lugar entre 1979 y 1990. La impulsada en 1982, denominada Iniciativa de la Administración Financiera (*Financial Management Initiative*), donde se insistió en la necesidad de contar con objetivos claros para cada departamento (institución) a fin de evaluar los resultados de la gestión pública. La segunda reforma, conocida como Mejoramiento de la Administración de Gobierno o Programa de Pasos Subsecuentes (*Next Steps Program*), estableció la autonomía de los administradores para dirigir el servicio público.

<sup>17</sup>A pesar de los esfuerzos, la iniciativa produjo pocos resultados positivos: *“el consagrado sistema británico de administración pública hacía prácticamente imposible la buena gestión. Los altos cargos de la administración no estaban preparados para la gestión y no sentían interés por ella”*. Hay que señalar que la mayor reforma se llevo a cabo durante el período de Margaret Thatcher, donde su gobierno se caracterizó por un tipo de gobierno no consensuado y guiado centralmente.

El proceso de selección de los funcionarios de carrera está a cargo de la oficina de los Comisionados del Servicio Civil, nombrado por la Corona. La función de los Comisionados es garantizar que los concursos sean públicos y abiertos para todos los posibles candidatos y que los concursos de selección se realicen con apego a los principios de transparencia, equidad y mérito. Sin embargo, los Comisionados no hacen los nombramientos, quedan a cargo de dependencias representantes de los Ministros. Este sistema de nombramientos funciona para toda designación, con algunas excepciones en las que se permite el nombramiento sin previo concurso.

En el servicio de carrera se ha puesto énfasis en la selección de personal con base en el mérito, añadiendo otros requisitos, como son liderazgo, innovación, trabajo eficiente en equipo, resistencia al cambio, presión y perseverancia.

---

<sup>17</sup>David Arellano, José Ramón Gil, Jesús Ramírez Macías y Ángeles Rojano, “Nueva Gerencia Pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos organizativos. Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México”, en *Reforma y Democracia*, num.17, junio 2000, p.2.

## Australia

Las reformas en el sector público australiano comenzaron durante la segunda mitad de los años 80 con dos objetivos centrales: promover la flexibilidad financiera e introducir sistemas de gestión por resultados. La segunda fase de las reformas, en los años 90, enfatizó la flexibilidad en la administración de los recursos humanos. Una de las medidas iniciales fue comparar la productividad y calidad del trabajo del sector público con las del sector privado.

El gobierno australiano impulsó un programa de reforma administrativa a partir de cuatro temas: 1) se establecieron objetivos para cada departamento federal, cuyos resultados se evalúan anualmente; 2) se concedió flexibilidad operacional para los departamentos de gobierno, tanto en términos presupuestarios como en los procesos de implementación de políticas públicas; 3) se introdujeron principios de operación “comerciales”, que implicaron la revisión y desregulación de los precios de los servicios públicos y 4) se redujo el número de departamentos del gobierno federal de 27 a 16.

Los altos funcionarios, son seleccionados por el *Senior Executive Service*, institución creada en 1984, encargada de asegurar que los funcionarios de alto rango tengan las capacidades, actitudes, habilidades y conocimientos para dirigir al servicio público.

Se creó la Comisión Nacional de Auditoría quien insistió en la necesidad de disminuir el volumen del servicio civil y aumentar el porcentaje de funcionarios que laboran mediante contratos por tiempo y labores determinadas. Además, a partir de 1996 las reglas del servicio público son cada vez más estrictas con respecto a la evaluación por rendimiento, lo que se traduce en despidos de aquellos miembros del servicio que no cumplen con las metas establecidas en sus contratos anuales de trabajo.

Sin embargo, esta reforma aún tiene tareas pendientes: las agencias de gobierno implementaron las reformas a distinta velocidad y profundidad, por lo

que los resultados no son homogéneos; las políticas de evaluación necesitan mayor claridad; se precisan canales más eficientes de comunicación entre los distintos departamentos de gobierno

## Bélgica

Las reformas al servicio civil belga son la respuesta a las crisis económicas que ese país enfrentó en la década de los ochenta y a la necesidad de disminuir el déficit público, elevar la productividad y calidad de los servicios públicos y fortalecer la legitimidad del gobierno.

El proceso de federalización explica el énfasis en la descentralización y privatización de la función pública. En la actualidad la mayor parte de las funciones de gobierno se transfieren a los gobiernos locales y el gobierno central sólo mantiene el control de la política exterior, defensa, finanzas y asuntos económicos y sociales. En consecuencia, uno de los resultados más importantes de las reformas administrativas ha sido la reducción en la fuerza laboral. En 1980 los funcionarios públicos superaban los 850 mil empleados en 1997, 60 mil personas formaban el servicio civil del gobierno central.

El reclutamiento de los miembros del servicio depende de una agencia central. Las políticas de reclutamiento de servidores de carrera combinan contrataciones internas y externas. Las vacantes en posiciones inferiores y medias en la jerarquía del servicio se abren a concurso público; mientras que las vacantes en las más altas jerarquías se cubren con promociones internas.

La reducción de escalafones modificó la política de promociones. Las promociones se otorgan mediante compensaciones económicas más que en términos de ascensos. En turno, los ascensos dependen de cuatro criterios: antigüedad, exámenes de conocimientos, evaluación de resultados y evaluación por parte de un grupo de directores del departamento en cuestión.

Un cambio cultural importante en el servicio belga tiene que ver con el grado de politización de los funcionarios. Tradicionalmente, las funciones del servicio, de implementación de políticas, implicaban un servicio “apolítico”. En la actualidad un porcentaje importante de los funcionarios del servicio considera que debe participar de manera más activa en la definición de políticas públicas.

### Reforma en países de América Latina

Las reformas en los países latinoamericanos han tenido mayor dificultad en implementarse y consolidarse, ya que de acuerdo a estudios e informes del Banco Mundial, estos países cuentan con una característica común que los ha complicado en la aplicación de esta reforma: un menor grado de profesionalización de los funcionarios públicos, comparativamente con los países desarrollados.

Si bien todos los países latinoamericanos han reemplazado y han sido asesorados por países desarrollados, caso de Chile por Neozelanda, se carece de una “burocracia profesional” (*cita de María del Pilar Conzuelo*), “funcionarios bien remunerados, motivados, con un desempeño eficiente, encargados de la conducción administrativa y financiera del gobierno y de otras funciones claves para el desarrollo económico del país”.

Esta carencia hace que se genera un proceso creciente de cuestionamiento, crítica y baja credibilidad por parte de los ciudadanos a la Administración Pública (*artículos de diarios y entrevistas nacionales*) Por lo anterior, en las últimas décadas (años 90) los países latinoamericanos impulsaron sus reformas de Servicio Civil, enfocados principalmente en la profesionalización de sus funcionarios y un mejoramiento continuo de su gestión, algunos en forma total (en toda la Administración Pública) y otros en forma parcial (algunos organismos).

Los aspectos más abordados en las reformas de los países latinoamericanos en la última década se encuentran<sup>18</sup>:

- la reducción del volumen del empleo público y de los servicios civiles;
- cambios destinados a introducir mayor racionalidad en los escalafones o regímenes de recursos humanos;
- introducción de mecanismos competitivos y transparentes en materia de
- concursos y promociones;
- implementación de sistemas de evaluación y compensación por desempeño (Chile, Costa Rica);
- ordenamiento de la estructura y/o composición de los sistemas salariales; intensificación de los sistemas de capacitación y desarrollo profesional;
- y privatización de servicios públicos (Uruguay, Brasil).

### Brasil

La reforma en Brasil comenzó en 1995, mediante la aprobación de una enmienda a la Constitución de 1988. *Luiz Carlos Bresser* explica que se adoptó este tipo de administración porque “era la mejor forma de reducir y eventualmente eliminar el clientelismo, el nepotismo y la corrupción. No obstante más tarde se percibió que no era una manera eficiente, ya que no garantizaba ni un costo bajo para la administración pública ni una calidad adecuada de los servicios prestados al público” Con este fin Brasil creó dos instituciones encargadas de la selección, actualización y formación del servicio: la Escuela Nacional de Administración Pública y el Centro de Desarrollo de la Administración Pública.

---

<sup>18</sup> Oszlac, Oscar, El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros, Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 de noviembre de 2001.

El objetivo de la reforma es transformar los organismos públicos en entidades autónomas administradas mediante contratos de gestión, basadas en el control de los resultados.

Un aspecto importante de la reforma en Brasil ha sido la implementación de programas específicos encaminados a obligar a las organizaciones públicas y a las empresas privadas a competir, llevando así a disminuir drásticamente el número de administradores públicos.

Los gobiernos de la época congelaron y ajustaron los salarios, eliminaron el pago de las horas extras y comisiones de servicio, se canceló la mitad de las plazas vacantes y se revirtió la garantía de inmovilidad en el cargo. Esta situación provocó efectos drásticos en los funcionarios públicos, bajando la calidad profesional ya que los mejores se fueron a las empresas privadas.

El reto que tiene aún Brasil en cuanto a la reforma del servicio civil, es disminuir su grado de fragmentación en materia de salarios y reglas, y elevar el grado de profesionalización de los funcionarios públicos de manera consistente.

## Argentina

En Argentina son más marcadas las características en común que se señala respecto a la administración pública en los países latinoamericanos. La imagen ante la ciudadanía es de una baja credibilidad, ineficiencia y altos grados de corrupción.

Respecto a la Administración Pública Argentina: “Los principios de mérito o condiciones exigibles para el acceso a la administración se suspendían a poco tiempo de haberse establecido, la movilidad en la carrera se apoyaba exclusivamente en la antigüedad, el régimen de salarios era incompetente para retribuir los puestos de trabajo según su complejidad y responsabilidad, la actuación del personal no estaba sometida a evaluación y la estabilidad consistía en ocupación inamovible de los cargos sin considerar el desempeño”



*( cita José Alberto Bonifacio, Políticos, funcionarios y gerentes: el interés público en la encrucijada, VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires.)*

La Reforma se inició en Argentina el año 1990, donde solo en el año 2000 se establecieron objetivos e implementaron reformas insertas en el “Plan Nacional de Modernización del Estado”.

El Programa de Reforma Administrativa se basó en las siguientes estrategias:

- Rediseñar las estructuras de la administración central y descentralizada, para diferenciar entre funciones sustantivas de las de apoyo administrativo.
- Reducción de personal a través de cuatro mecanismos: régimen especial de jubilaciones de oficio y anticipadas, retiro voluntario, eliminación de comisiones de servicio no justificadas, disminución de plazas.
- Implementación del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA).

En materia de Servicio Civil el SINAPA ha sido lo más importante, el cual plantea que el ingreso al servicio debe ser por concursos, que el avance al interior debe ser en base al mérito e idoneidad y en función a una evaluación anual del desempeño. Asimismo, el SINAPA señala la obligatoriedad de los servidores a asistir a cursos de capacitación, definidos de acuerdo a las necesidades de la administración pública. Los cursos varían dependiendo del nivel de responsabilidad de los funcionarios: el Programa de Alta Gerencia Pública se orienta a los funcionarios directivos; el Programa de Formación Superior a los funcionarios medios; el Programa de Entrenamiento Laboral a los niveles intermedios y operativos; y el Programa de Extensión al personal público que no pertenece al servicio civil.

En Argentina, la Reforma al servicio civil ha sido parcial y tiene muchos retos por delante, especialmente respecto a la imagen y credibilidad por parte de la ciudadanía. Todo esto se ve profundizado por las medidas tomadas donde principalmente produjeron una importante reducción del personal mediante la aplicación simultánea de un conjunto de medidas como retiros voluntarios, cese de plantas transitorias, jubilaciones anticipadas y eliminación de comisiones de servicios y no han sido repuestos por profesionales meritorios aún.

## Chile

Aparece como uno de los países donde la reforma al servicio civil ha sido lo más exitosa comparativamente con los demás países latinoamericanos y los estudios lo señalan por ser uno de las administraciones públicas más profesionales del continente.

Se señala que a diferencia de los otros países, Chile no se ha preocupado principalmente de disminuir el volumen del servicio civil, sino que la mayor parte de los esfuerzos se ha concentrado en implementar mecanismos para evaluar los resultados de los funcionarios y en elevar los salarios para fomentar la competitividad del empleo público frente al privado.

En anexo se muestra una síntesis de la aplicación de la reforma al servicio civil en algunos de los países analizados, sus características y efectos, a partir de los modelos de reforma existentes en el mundo.

Una de las conclusiones más relevantes de los estudios que han analizado las distintas experiencias internacionales en la implementación de las Reformas al Servicio Civil, a la Administración Pública, es que, en aquellos países que tienen como objetivos procurar incrementar la eficiencia y calidad de los servicios, tienen efecto no solo en la opinión de los ciudadanos sobre el gobierno, sino un alto efecto en la competitividad de las economías nacionales y la calidad de vida de sus ciudadanos.

De acuerdo a lo que señala *Maurice McTigue*, de Nueva Zelanda, quien revisó la experiencia de tres países en vías de desarrollo que han impulsado reformas administrativas y que han tenido éxito en su implementación: Singapur, Hong Kong e Irlanda, señalo que estos países se han dado cuenta de : *“que el éxito radica en encontrar maneras de aprovechar al máximo a su población de manera creativa mediante sistemas educativos que den excelentes resultados; en segundo, reconocen que la competitividad de sus empresas es el elemento fundamental para aumentar su ingreso per-cápita, de modo que el gobierno está muy consciente de que no debe imponer restricciones o costos innecesarios para las empresas, en tercero, reconocen que cada dólar usado para fines del gobierno disminuye la generación de empleos y riqueza en la economía y por último reconocen que el gobierno necesita organizaciones de alto desempeño, esto es profesionalismo, comportamiento ético y gente calificada y capaz en el servicio público”*.

## VI. EVALUACIÓN DEL SDAP EN CHILE

### VI.1. ESTADO DE AVANCE DEL SADP

De acuerdo al Reporte Estadístico Mensual que entrega el Servicio Civil, a Diciembre del 2010 el sistema arroja los siguientes resultados:

**Cuadro N° 2:** Avances Estadísticos

	Cargos de Primer Nivel	Cargos de Segundo Nivel	Total Cargos del SADP
Cargos de Servicios adscritos al SADP	104	782	886
Cargos de otros Organismos Públicos	67	17	84
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>799</b>	<b>970</b>

	Cantidad de Servicios
Servicios adscritos al SADP	106
Servicios no adscritos al SADP	28
<b>Total</b>	<b>131</b>

**Fuente:** Reporte Estadísticos Alta Dirección Pública. Diciembre del 2010

Los cargos del primer nivel jerárquico corresponden a las jefaturas de servicios públicos, que a pesar de ser seleccionados por el SADP, siguen siendo cargos de exclusiva confianza del Presidente de la República, pudiendo ser removidos antes de culminar su período. En dicho caso, la ley establece una indemnización por año de servicio en el cargo.

Los cargos de segundo nivel, la ley 19882 los define como aquellos cargos que sus titulares deberán pertenecer a la planta de directivos y depender en forma inmediata del Jefe Superior del Servicio o

corresponder a unidades organizativas que respondan directamente ante dicho Jefe Superior.

Los cargos de otros organismos públicos no adscritos al sistema, corresponden a 28 organismos públicos que seleccionan algunos de sus altos cargos a través del SADP, estos son: 6 cargos de Consejo para la Transparencia, 15 cargos del Instituto Nacional de Deportes, 1 cargo de la Subsecretaría de Hacienda, 40 cargos que pertenecen a los Tribunales Tributarios y Aduaneros, 6 cargos para el Consejo de Educación, 3 cargos del Panel de Expertos, 4 cargos para el directorio de CODELCO, 2 cargos de Gendarmería, 5 del panel de expertos del Ministerio de Obras Públicas y dos cargos para el Congreso de la República.

De los 105 cargos adscritos de **primer nivel jerárquico (Nivel I)**, se han provisto 88 cargos y 8 se encuentran en etapa de concurso, total 94 cargos. Ello implica que sólo 11 cargos de este nivel no se han provisto mediante el Sistema. **El avance es de un 90%.**

De los 787 cargos adscritos de **segundo nivel (Nivel II)**, han sido provistos 493 cargos y 139 están actualmente en proceso de concurso. **El avance es de 80%.**

De los 87 cargos **“no adscritos”, de I y II Nivel**, han sido provistos 43 cargos y actualmente 15 están en proceso de concurso. **El avance es del 66%.**

Considerando todos los cargos del Sistema, adscritos y no adscritos, **el avance a la fecha es de un 80%** (624 cargos provistos y 162 en concurso).

Lo anterior se puede ver en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 3: Cargos Provistos**

	I NIVEL	II NIVEL	No Adscritos	Total SADP
<b>Total Cargos</b>	<b>105</b>	<b>787</b>	<b>87</b>	<b>979</b>
Cargos que han sido provistos	88	493	43	624
%	84%	63%	49%	64%
Cargos en proceso por primera vez	15	122	7	144
%	14%	16%	8%	15%
Provistos y en Procesos	103	615	50	768
%	98%	78%	57%	78%
Cargos por concursar	9	155	29	193
%	8%	20%	33%	20%

**Fuente: Reporte Estadísticos Alta Dirección Pública. Diciembre del 2010**

Este sistema no ha estado ajeno a la persistencia de una serie de inconvenientes que no han permitido alcanzar los objetivos planteados. De acuerdo a varios estudios e investigaciones, principalmente por parte del Consejo de la Alta Dirección Pública, alarma aún el alto porcentaje de procesos desiertos, tanto por parte de la autoridad máxima del Servicio que convoca, como por parte del Consejo. Ello se manifiesta en exiguas tasas de postulación para algunas opciones y se traduce en que se han declarado desiertos procesos de selección que no alcanzan a reunir, como exige la ley, al menos tres candidatos idóneos.

De acuerdo a datos de la Dirección del Servicio Civil, desde el inicio del sistema el año 2004 al 2010, se han realizado, nombrados y desertados la siguiente cantidad:

**Cuadro N° 4: Cargos Nombrados y Declarados Desiertos**

AÑO	Concursos Finalizados	Nombramientos Anuales	I NIVEL			
			% Total Nombramientos	Desiertos por CADP	Desiertos por Autoridad	% Total Desiertos
2004	3	3	100%	0	0	0%
2005	8	8	100%	0	0	0%
2006	34	32	94%	0	2	6%
2007	21	16	76%	2	3	24%
2008	23	18	78%	2	3	22%
2009	39	35	90%	1	3	10%
2010	60	50	83%	4	6	17%

II NIVEL						
AÑO	Concursos Finalizados	Nombramientos Anuales	% Total Nombramientos	Desiertos por CADP	Desiertos por Autoridad	% Total Desiertos
2004	6	5	83%	0	1	0%
2005	29	25	86%	2	2	0%
2006	99	59	60%	31	9	40%
2007	173	107	62%	44	22	38%
2008	196	145	74%	32	19	26%
2009	254	160	63%	81	13	37%
2010	138	108	78%	17	13	22%

Fuente: Reporte Estadísticos Alta Dirección Pública. Diciembre del 2010

## VI.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA CHILENO

El sistema del Servicio Civil tiene varias ventajas, como desventajas, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. Este resumen de fortalezas se basa en opiniones de distintos actores sociales como de Centros de Estudios, así como de reportes estadísticos del organismo Dirección del Servicio Civil.

### VI.2.1. FORTALEZAS

- La creación de un servicio público, Dirección del Servicio Civil, cuya responsabilidad principal es implementar una nueva política de personal que permita cambiar la orientación de los organismos públicos tradicionalmente burocrática a una administración más moderna. Al interior se crea la Subdirección de Alta Dirección Pública, cuyo objetivo es realizar los concursos públicos y la Subdirección de Desarrollo de las Personas, encargada de la modernización, capacitación y mejora de la gestión de los funcionarios. *“En el año 2003 se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuya misión principal es asesorar a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de gestión de las personas. Ello, apunta a avanzar en la construcción de “un Estado de Personas al*

*servicio de las Personas”, fundado en los principios del mérito, la probidad y la idoneidad de sus funcionarios”<sup>19</sup>.*

- La institucionalidad creada ha logrado internalizar dentro del gobierno, en los funcionarios públicos y en la opinión pública, que la selección de los cargos directivos ya no solo serán designados en base a criterios políticos. *(artículo de año 2003) “Pese a la posición de Chile como el país menos corrupto de Latinoamérica -según Transparencia Internacional, ocupa el 20o lugar a nivel mundial, empatado con Estados Unidos y Bélgica - muchos chilenos creen que su gobierno y las instituciones del Estado están llenos de corrupción<sup>20</sup>*
- La validación y permanencia que ha alcanzado el Servicio Civil en Chile, se ha debido en gran parte a que su creación estuvo inserta en un proceso global de reforma, Modernización del Estado, que en Chile tomo forma desde los años 1990. En la región, Chile muestra uno de los procesos de reforma institucional del Estado más largos, estables y creativos de la región. Uno de los aspectos más interesantes del proceso reformador vivido en Chile desde los años noventa consiste justamente en que no se limitó a la reducción del ámbito de acción estatal, sino que emprendió de diversas maneras el desafío de elevar la capacidad de acción de las entidades públicas.<sup>21</sup>
- La conformación de un Consejo de Alta Dirección Pública, autónomo y plural, inamovibles con una duración de 6 años y cuyos consejeros son nombrados con aprobación del Senado, le da a este sistema un carácter independiente y permanente. ” El CADP es un organismo

---

<sup>19</sup> <http://www.serviciocivil.cl> ; Quienes Somos; Perfil de Cargo, (consultado 17 de noviembre de 2010; 20.00 hrs.)

<sup>20</sup> Dowling Julian; Revista Bussines Chile; 2005

<sup>21</sup> Cortázar Velarde, Juan Carlos; “Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos”.; CLAD



integrado por 5 consejeros -cuatro de ellos nombrados con participación del Senado- que representan a los diversos sectores políticos. Su función es garantizar el debido cumplimiento de los procesos de selección: transparencia, no discriminación, confidencialidad, entre otros.”<sup>22</sup>

- El proceso de difusión, concursabilidad abierta, exigencias de carácter más técnico, ha permitido incorporar nuevos rostros y nuevos conocimientos en el aparato estatal.
- La aplicación de prácticas orientadas a la gestión por resultados e incentivos para el alto directivo público, que permite un mejoramiento continuo de su gestión y un aumento del nivel de remuneraciones. Los altos directivos públicos cuyos cargos están adscritos al SADP firman un convenio de desempeño, el cual cumple con la doble función de orientar y evaluar el desempeño de éstos. El convenio es firmado con su superior jerárquico y tiene una duración de tres años. En los convenios se incluyen las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo y los objetivos de resultados a alcanzar, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos.
- La incorporación de tecnología de última generación para concursar en línea El sistema informatizado con plataforma workflow para los procesos de reclutamiento y selección de altos directivos públicos, ha permitido mejorar la eficiencia de los procesos y procedimientos, acceder a información expedita y actualizada, automatizar la generación de documentación, e incorporar una mayor capacidad de gestión.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> <http://www.serviciocivil.cl> ; Consejo de la Alta Dirección Pública; (consulta del 20 de noviembre del 2010; 20.00 hrs.)

<sup>23</sup> Dirección del Servicio Civil; Balance de Gestión Integral; año 2009

- Instructivos que perfecciona el sistema de la Alta Dirección Pública. *“El Gobierno del Presidente Piñera valora el sistema de Alta Dirección Pública, es parte integral de la Modernización del Estado y por eso en los meses pasados este Ministerio ha trabajado en este tema y prontamente se enviará al Congreso un proyecto de ley corta para fortalecer el sistema.”*<sup>24</sup>

## **VI.2.2. DEBILIDADES**

- Las remuneraciones no son atractivas para muchos profesionales, principalmente de aquellos que vienen del sector privado. En un estudio comparativo de remuneraciones realizado por CADP, comparando responsabilidades análogas entre los sectores público y privado se detectó una brecha significativa. Esta alcanza magnitudes críticas en el área de la Salud: Directores de Hospital, Subdirectores Médicos de Hospital y de Servicios de Salud. La ley previó como una manera de aumentar la renta de los directivos públicos, una Asignación de Alta Dirección Pública, sujeta al cumplimiento de las metas suscritas por el directivo una vez iniciado su período (Convenios de Desempeño). Esta asignación es un porcentaje variable de la renta, propuesto por el Consejo y aprobado por el Ministerio de Hacienda, el cual tiene como limitante que no puede superar, en un año calendario, el total de las remuneraciones brutas de carácter permanente del cargo, ni significar una cantidad promedio mayor a la remuneración que percibe el subsecretario del ramo. Lo anterior no ha alcanzado un nivel de remuneraciones atractivas para el mercado, ya que en promedio este porcentaje ha alcanzado un máximo del 45% de la remuneración. A modo de ejemplo, el estudio señaló que el cargo de Subdirector Médico para el Servicio de Salud de Arauco,

---

<sup>24</sup> Larraín, Felipe; Ministro de Hacienda, Conferencia de prensa que ofreció el 2 de noviembre del 2010 junto al director del Servicio Civil y presidente del Consejo de Alta Dirección Pública, Carlos Williamson, y al asesor senior del Ministro de Hacienda, Salvador Valdés..

declarado desierto en cinco oportunidades, la renta líquida llegó a \$ 2.335.000 y en el caso del Subdirector Médico del Hospital de Puerto Montt, también desierto en cinco oportunidades, la renta líquida llegó a \$ 2.225.000 mensuales.

*“Las remuneraciones de los funcionarios públicos en Chile se han igualado prácticamente con las equivalentes del sector privado. Pero, a nivel de directivos, las diferencias son de entre 200% y 500%. Comparativamente, las remuneraciones de directivos públicos de Chile son de las más bajas del continente. Esto ha generado severos problemas en materia de carencia de candidatos aptos en algunos servicios, especialmente en el sector salud. Por otro lado, aumentar salarios directivos se ve como “políticamente incorrecto” y hace difícil una salida a esta compleja situación.”<sup>25</sup>*

- Excesivas demoras en los procesos de selección, han llevado a desmotivar a candidatos idóneos y escasos. Desde que el servicio público define el Perfil del Cargo, lo aprueba el Consejo de la Alta Dirección Pública, convoca, evalúan y seleccionan, alcanza a un promedio de tiempo de 6.5 meses en los nombramientos de I nivel y a 8 meses en los del II nivel. *“En ambos casos, algo más de la mitad es imputable a trámites —tales como la determinación del porcentaje de la señalada Asignación o el nombramiento de representantes ante los Comités de Selección— a los que la ley no fijó plazo y cuyo despacho corresponde a la Dirección de Presupuesto, ministros y jefes de servicios”<sup>26</sup>*

El proceso comienza con la elaboración del perfil del cargo por parte del organismo público, el cual debe ser aprobado y consensuado con el CADP y el Ministro respectivo. Posteriormente viene el proceso de

---

<sup>25</sup> Waissbluth Mario; Inostroza José; “Reforma al Servicio Civil Chileno”; Brasilia, 22 de Noviembre de 2006

<sup>26</sup> “Mario Waissbluth ; Alta Dirección Pública, Una Reforma Contractual; Septiembre 2008

convocatoria y el de selección por parte de la empresa consultora y la elaboración de una quina o terna para ser presentada al CADP el cual realiza las entrevistas personales y presenta la propuesta a la autoridad correspondiente. Este solo proceso demora aproximadamente 4 meses, y el resto de los meses corresponde a trámites, como por ejemplo, la determinación de la asignación de Alta Dirección Pública y al nombramiento de los representantes de los Comités de Selección cuya responsabilidad es de la Dirección de Presupuesto, Ministros y Jefes de Servicios.

- Nombramientos que no han trascendido al gobierno de turno: el SADP fue concebido como una política de Estado que permitiera contar con directivos públicos de un alto nivel técnico y excelencia y que sus períodos en el cargo, trascendieran los gobiernos de turnos. Esta particularidad fue resaltada en el discurso público, especialmente comparada con otros Sistemas Civiles de América Latina. La Ley concibió los nombramientos de los altos directivos públicos en los Servicios ejecutores de políticas públicas, dejando afuera los diseñadores de políticas, en el entendido que dichos nombramientos pudiesen ser facultativo del gobierno de turno, como a la vez, definió procesos transparentes e imparciales, de manera que los directivos públicos fuesen seleccionados por sus méritos y no por su cercanía política. Sin embargo, con el comienzo de un nuevo período presidencial, 2010-2014, de un gobierno perteneciente a la Alianza por Chile, sector opositor en todos los gobiernos de la concertación, echaron por tierra esta particularidad. Desde Abril del 2010, un mes desde que asumió el nuevo gobierno, comenzó el debate y denuncia pública de la petición de renuncia de varios directivos elegidos por el sistema de la Alta Dirección Pública, así como varios cambios en el Consejo. La ley estableció la posibilidad de que el Presidente de la República, los Ministros o los Jefes de Servicios puedan pedir la remoción de un directivo del SADP por

alguna razón que sea conveniente para el organismo, sin embargo, situaciones como la ocurrida con el FOSIS, donde el Director Nacional fue removido por el Presidente de la República y éste solicitó la renuncia a los 15 Directores Regionales, comienzan a debilitar el Sistema y a perder credibilidad.

De acuerdo a cifras obtenidas por la prensa y en algunas publicaciones, a seis meses de asumido el nuevo gobierno, los problemas se pueden ver en el 42% de despidos en puestos de primera jerarquía; en los directores provisionales que han sido nombrados como si fueran definitivos y quienes son responsables del 38% de las desvinculaciones de altos directivos públicos; Las cifras oficiales que entregó el Consejo de Alta Dirección Pública, arrojan que al menos 31 de los 73 funcionarios de primera jerarquía han sido despedidos, lo que implica un 42% del total. En el Ministerio de Salud se ha solicitado la renuncia 19 directores de servicios de salud y a 6 directores del Ministerio de la Vivienda.

- Proliferación de nombramientos provisorios, transitorios e interinos de larga duración, en cargos de I y II nivel después de solicitada sus renuncias por las nuevas autoridades. Más allá del debate respecto a la pertinencia de solicitud de renuncias, las autoridades han mantenido por un tiempo superior a lo establecido en la ley a directivos en calidad de interino, provisorio y transitorio, sin llamar a concurso público. Lo anterior ha acrecentado el debate y descontento, principalmente en el Consejo de la Alta Dirección Pública pues ella desvirtúa el sistema y también desincentiva la participación de postulantes idóneos en los concursos públicos que se convoquen para llenarlos.

Desde el punto de vista de la presente tesis, una de las mayores fortalezas ha sido la creación de una institucionalidad que desarrolle la búsqueda de profesionales competentes e idóneas a través de una selección pública y

transparente e incorpore en las políticas de RRHH de la administración pública el instrumento de la gestión por competencias.

Sin embargo, las debilidades evidenciadas han impedido desarrollar y fortalecer éste instrumento de manera de permitir la coherencia entre el perfil del cargo y el perfil del directivo público que se requiere. Las Bajas Remuneraciones ofrecidas al Directivo Público, altas demoras en el proceso de selección, cargos vacantes que no se concursan, cubiertos por directivos Transitorios Provisional (T y P) y despidos masivos de los Directivos de Alto nivel al momento de un cambio de gobierno, además de hacer perder credibilidad al SADP, disminuye la preocupación en el desarrollo de un buen perfil de directivo que debe nacer desde las áreas de Gestión de Personas del Servicio Civil y de los organismos. Las encuestas realizadas demostraron que la percepción mayoritaria es que el Servicio Civil es un ente consejero encargado de los concursos de los altos directivos públicos, desconociendo que éste también contempla un área de Gestión de Personas.

## VII. ANÁLISIS DE CASOS

El sistema de Concursabilidad a través de la Alta Dirección Pública inicio sus procesos de selección de altos directivos públicos el año 2004 y hasta la fecha, existen bastantes estadísticas respecto a números de cargos concursados, cargos nombrados, cargos renovados o no renovados para un segundo período, así como cargos desiertos por la Autoridad o por el CADP<sup>27</sup>. Además, podemos encontrar varios estudios y análisis del sistema y su aplicabilidad en Chile de varios Centros de Estudios, como del mismo CADP.

Atrás se quiere dejar los análisis y diversas opiniones sobre si el Sistema de Alta Dirección Pública opera como un filtro político y los Directivos Públicos además de cumplir con competencias técnicas mínimas para ejercer un cargo deben tener afinidad política con el gobierno de turno, ya que para este aspecto

---

<sup>27</sup> Servicio Civil; Alta Dirección Pública; Reportes Estadísticos mensual; Julio2009

el debate está permanentemente presente y podemos encontrar varios estudios, artículos y opiniones.

La presente tesis desea investigar sobre el Perfil del Gerente Público, los atributos, competencias y/o cualidades que debe cumplir el postulante para asegurar y/o acercarnos a tener organismos e instituciones públicos más eficientes, principio orientador de todo el sistema de Alta Dirección Pública.

En los capítulos anteriores se revisó el marco teórico y las experiencias aplicadas en otros países, igualmente, se analizó el estado actual de la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile, desde el punto de vista estadístico y las principales fortalezas y debilidades detectadas en el sistema. A fin de complementar este análisis, se revisarán dos casos específicos de servicios públicos y cargos que se han concursado a través de este sistema. Esta revisión, permitirá complementar el diagnóstico de este sistema.

En este aspecto en particular, son escasos los estudios y si los hay, el perfil es analizado colateralmente y las mismas estadísticas no permiten inferir respecto a si un Directivo nombrado cumplió o no con el perfil y los objetivos esperados para una determinada institución, a pesar de la existencia y obligatoriedad de que cada Directivo Público suscriba, al inicio de su período “Convenio de Desempeño” donde se establece compromisos y metas a alcanzar, evaluable año a año.

## **METODOLOGÍA**

La metodología se refiere a la forma que se realizará el proceso de medición del grado de satisfacción de los usuarios, en la presente tesis, el grado en que el Directivo Público satisface con su desempeño en el cargo y estará compuesta por tres etapas:

- Diseño
- Ejecución
- Análisis

En la etapa de diseño se deben tomar decisiones relativas al diseño muestral, a la forma en que se realizará la consulta y a la elaboración del cuestionario a realizar.

La etapa de ejecución corresponde al trabajo de campo o de realización de la consulta a los usuarios.

En la etapa de análisis se debe efectuar la tabulación de los resultados, el análisis de los resultados y la generación del informe de resultados.

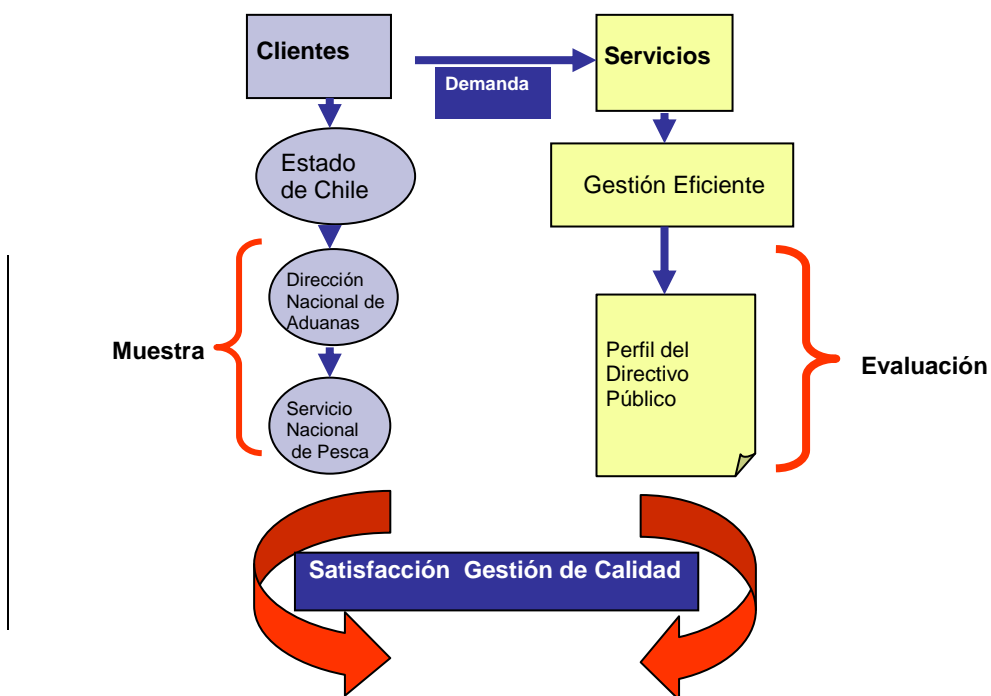
#### **VII.1.1. Diseño. Alcance**

La definición del alcance corresponde a responder la pregunta ¿Qué queremos medir?, en este sentido lo que se requiere es "conocer el grado de satisfacción de los usuarios, en relación a la gestión desarrollada por el Directivo Público.

La metodología de análisis, investigación y exploración será similar a las que se utilizan para la Medición de Satisfacción de los Usuarios, ya que el objetivo de esta tesis es medir la satisfacción que ha tenido el "usuario", en este caso el Estado de Chile, frente a un determinado "servicio", la gestión del Directivo Público. Utilizando las herramientas existentes para la realización de estudios de Satisfacción de los usuarios, se aplicara los siguientes enfoques y definiciones conceptuales:



**Grafica 2:** Satisfacción Gestión de Calidad



### VII.1.2. Selección de la Muestra

La selección de la muestra debe responder a la pregunta ¿A quién vamos a preguntar?, es decir, qué parte de la realidad en estudio (llamada universo o población) debe examinarse con la finalidad de obtener información representativa y generalizable. Para ello recurriremos a los métodos de muestreo. El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo.

Para este estudio se utilizará un muestreo aleatorio estratificado, que consiste en dividir la población objeto de estudio en subgrupos homogéneos (estratos) respecto de alguna o algunas características

Para la presente tesis, y considerando que el objetivo es proponer un Modelo Conceptual que permita responder a la hipótesis planteada y aplicarla, los estratos elegidos fueron:

- Directivos Públicos del Servicio Nacional de Aduanas
- Directivos Públicos del Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA)

Esta muestra es solo un estrato determinado del Poder Ejecutivo del Gobierno de Chile, y fue seleccionado por dos razones:

1. Como la propuesta de esta tesis es proponer un Modelo Conceptual Teórico del Perfil del Directivo Público y que nos permita aplicarse, con dos instituciones y el análisis de los cargos ya concursados será suficiente.
2. Las tesisistas tienen cercanía con dichas instituciones y la variable de factibilidad era importante. El conocer a los Directivos de dichas instituciones y de encontrarse las dos en la V Región, permitió hacer más fácil la aplicabilidad de los instrumentos de medición.

Con esta metodología observaremos al Estado de Chile y específicamente a las dos instituciones que serán nuestra muestra, Dirección Nacional de Aduana (DNA) y Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA) como los clientes demandadores de un servicio, cuyo servicio es, contar con Directivos Públicos de excelencia. Con diferentes herramientas de medición, se analizará si el actual Perfil de Directivo Público, definido para contar con Directivos de excelencia, ha satisfecho las demandas y/o expectativas del usuario.

No olvidemos que el cliente natural de la administración pública se acerca a estas instituciones para satisfacer determinadas necesidades, la cual espera que sean entregadas en forma eficiente y con criterios de excelencia, por lo tanto, la medición de calidad de estos servicios, debe observarse desde las expectativas satisfechas y no satisfechas.

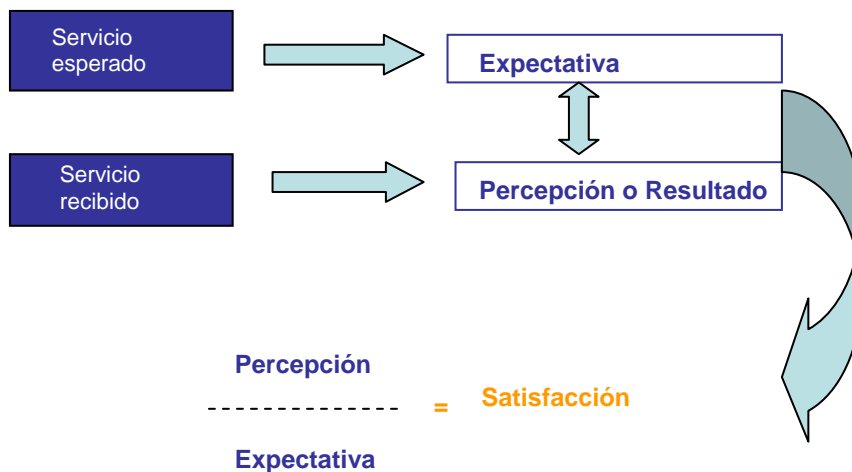
Se consideraran el siguiente enfoque para evaluar el Perfil de Cargo del Directivo Público:

Enfoque: Cumplimiento de las expectativas del cliente

Capacidad técnica, aptitud y características personales del Directivo esperadas para el cargo.

### Convenios de Desempeño del Directivo

En consecuencia, de la evaluación del enfoque se determinara el nivel de satisfacción o de disconformidad.



El modelo de análisis se centra en la Calidad percibida por nuestros clientes definidos.

#### VII.1.3. Elección del Modelo y Medición

La elección del modelo de medición que vamos a emplear, busca responder a la pregunta de: ¿cómo vamos a medir? Al respecto existen muchos modelos para la evaluación de la calidad percibida por los clientes, aunque los dos principales y en los que podemos decir que se basan el resto son: el modelo SERVQUAL y el modelo SERVPERF.

El modelo SERVQUAL mide la calidad percibida de un servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se han ido formando previamente. Por eso se le pregunta dos veces al cliente por cada uno de

los ítems, primero se les pregunta por sus expectativas y después por las percepciones.

El modelo SERVPERF fue desarrollado por Cronin y Taylor en 1992, por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios, de este estudio deducen que el modelo SERVQUAL no es el más adecuado para medir la Calidad del Servicio. Este modelo utiliza los mismos ítems que el modelo Servqual, pero se diferencia de éste en que no obliga al encuestado a responder dos veces a cada ítem.

El modelo SERVQUAL en teoría es correcto, pero en la práctica no da buenos resultados. Principalmente por la dificultad de los entrevistados para verbalizar sus expectativas. Éstas son siempre muy elevadas, discriminando poco entre los distintos ítems, por ello el modelo SERVPERF utiliza exclusivamente la percepción como mejor aproximación a la satisfacción.

En base a lo anterior se concluye que el mejor modelo para la medición es uno basado en el modelo SERVPERF, utilizando sólo la percepción como mejor aproximación a la satisfacción de los clientes. Se consideran tres argumentos para recomendar este modelo:

Se molesta menos al entrevistado, porque sólo se pregunta una vez por cada ítem.

Las medidas de valoración predicen mejor la satisfacción que las medidas de la diferencia.

El trabajo de interpretación de resultados y analítico es más sencillo.

#### **VII.1.4. Escala de Valoración**

La medición de la Calidad Percibida por el usuario debe proporcionar una cuantificación de la actitud de éste hacia los servicios que se le están prestando, por ello es de extrema importancia la elección del método

para la realización de dicha evaluación. En otras palabras respondemos a la pregunta ¿Cómo vamos a cuantificar?

Preferentemente se utilizará una escala numérica<sup>28</sup> corta (con valores de 1 a 5), las razones son:

- Es conocida por los usuarios, por lo que facilita las respuestas espontáneas
- También es conocida y fácil de interpretar para los receptores de la información
- Presenta un punto medio, el valor 3
- Al presentar pocas posibilidades, aumenta la velocidad de respuestas, lo que genera una mayor cantidad de respuestas.

### **VII.1.5. Metodología para la Recolección de Información**

Existen múltiples técnicas de recolección de información. Pero como nuestro centro de interés son los ciudadanos usuarios de nuestros servicios, necesitamos un instrumento que nos permita acceder a las percepciones de un amplio conjunto de personas, por lo que la técnica más adecuada es la encuesta, que además proporciona un volumen importante de información relativa a diversos aspectos del servicio a un costo razonable. Existen diferentes formas de realizar una encuesta.

- Entrevista Personal
- Entrevista Telefónica
- Cuestionarios por Correo
- Cuestionario por Email o Web

En este caso no podemos hacer una propuesta única, ya que la elección de la metodología de encuesta está muy condicionada por las

posibilidades de acceso al usuario objetivo. Por esta razón se ha optado por realizar las entrevistas en forma presencial a los jefes de las áreas de RRHH y el cuestionario a través de correo electrónico para el resto de los usuarios.

## HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Se utilizarán principalmente las siguientes herramientas:

- Recopilación de Datos estadísticos en distintas fuentes de Información.
- Cuestionarios, dirigidos a actores claves; Jefes o Encargados del proceso de concursabilidad de la muestra; Jefes superiores del Directivo; funcionarios que trabajan directamente con el Directivo
- Entrevistas Personales

El Cuestionario, lo más importante es la redacción del mismo. Un cuestionario mal estructurado, con preguntas confusas o mal redactadas o que no se ajuste a la finalidad de la investigación, puede invalidar sus resultados a pesar de que el diseño muestral sea impecable.

### Entrevistas Personales

Se utilizarán las Entrevistas estructurada, utilizando un guión de entrevista basado en un conjunto de preguntas previamente redactadas cuyo orden también se predetermina de manera que todas las entrevistas que forman parte de la investigación, se realizan teóricamente de forma idéntica. De esta manera las preguntas son comparables y la variabilidad entre los sujetos puede atribuirse a variaciones reales en la respuesta y no al instrumento utilizado.

Como no es el único objetivo la estandarización de resultados, también se utilizará la entrevista semiestructurada utilizando un guión de temas a

abordar a lo largo de la entrevista, sin que se definan previamente preguntas concretas respecto de ninguno de ellos, de manera que es el propio entrevistador quien fija el orden y la manera de preguntar. La principal ventaja de esta técnica es que por una parte garantiza que todos los aspectos relevantes para la investigación se van a “tocar” a lo largo de la entrevista dejando al mismo tiempo, una gran libertad a ambos interlocutores, lo que permite un mayor grado de profundización que la entrevista estructurada.

## **DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

Para poder determinar la satisfacción del Directivo Público seleccionado por la Alta Dirección Pública se debe identificar cual es rol que el gobierno le ha encomendado cumplir a estas instituciones seleccionadas, así como cual es la función específica que debe cumplir este Directivo al interior de la institución.

De esta manera describiremos la estructura organizacional de éstas, sus funciones, sus políticas y sus relaciones funcionales con otros organismos de manera de identificar los atributos que se busca encontrar, así como un set de objetivos de calidad que se deberían favorecer para un mejor desempeño de la función pública.

### **VII.3.1. SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS**

El Servicio Nacional de Aduanas es un organismo del Estado de administración autónoma, que se relaciona con el poder ejecutivo, a través del Ministerio de Hacienda.

El Servicio Nacional de Aduanas cumple funciones claves para el desarrollo del país, teniendo un rol preponderante en materia de comercio

exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos aduaneros. Asimismo, debe resguardar los intereses del Estado y de la ciudadanía, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, determinando los derechos e impuestos vinculados a éstas y verificando que no ingresen a nuestro país mercancías que puedan ser consideradas peligrosas.

Los ejes centrales de la Gestión de Aduanas son<sup>29</sup>:

- Facilitación del comercio exterior, en un contexto de globalización.
- Fiscalización aduanera, exacta y oportuna.
- Modernización del Servicio, en el marco de la modernización del Estado.

Aduanas se ha fijado el objetivo de prestar una mejor atención y servicio a sus usuarios, proporcionando medios de información de fácil acceso; desarrollando procedimientos modernos, más eficientes y tramitaciones más ágiles, acordes con la inserción internacional del país y sus acuerdos de libre comercio.

En su interacción con el sector privado, Aduanas tiene como principios rectores la buena fe y la probidad. En este contexto, la coordinación y el trabajo conjunto entre -sector público y sector privado- constituyen uno de los pilares básicos de la actividad aduanera.

Para cumplir con sus funciones, el Servicio cuenta con 1.354 funcionarios(as), que se distribuyen entre la Dirección Nacional, con sede en Valparaíso, nueve Direcciones Regionales y siete Administraciones de

---

<sup>29</sup> <http://www.aduana.cl> ; Servicio Nacional de Aduanas; (consultado 23 de noviembre 2010; 20.00 hrs.)



Aduana. La Institución se hace presente en un total de 90 puntos de control, incluyendo puertos, aeropuertos y avanzadas fronterizas.

***a. Definiciones Estratégicas***

**- Misión Institucional**

Resguardar los intereses de la Nación y apoyar el Comercio Exterior del país, mediante el uso eficiente e integrado de la fiscalización y facilitación de las operaciones de Comercio Internacional, basándose en el principio de la buena fe, en un clima de confianza y actuando conforme a los principios de probidad y transparencia.

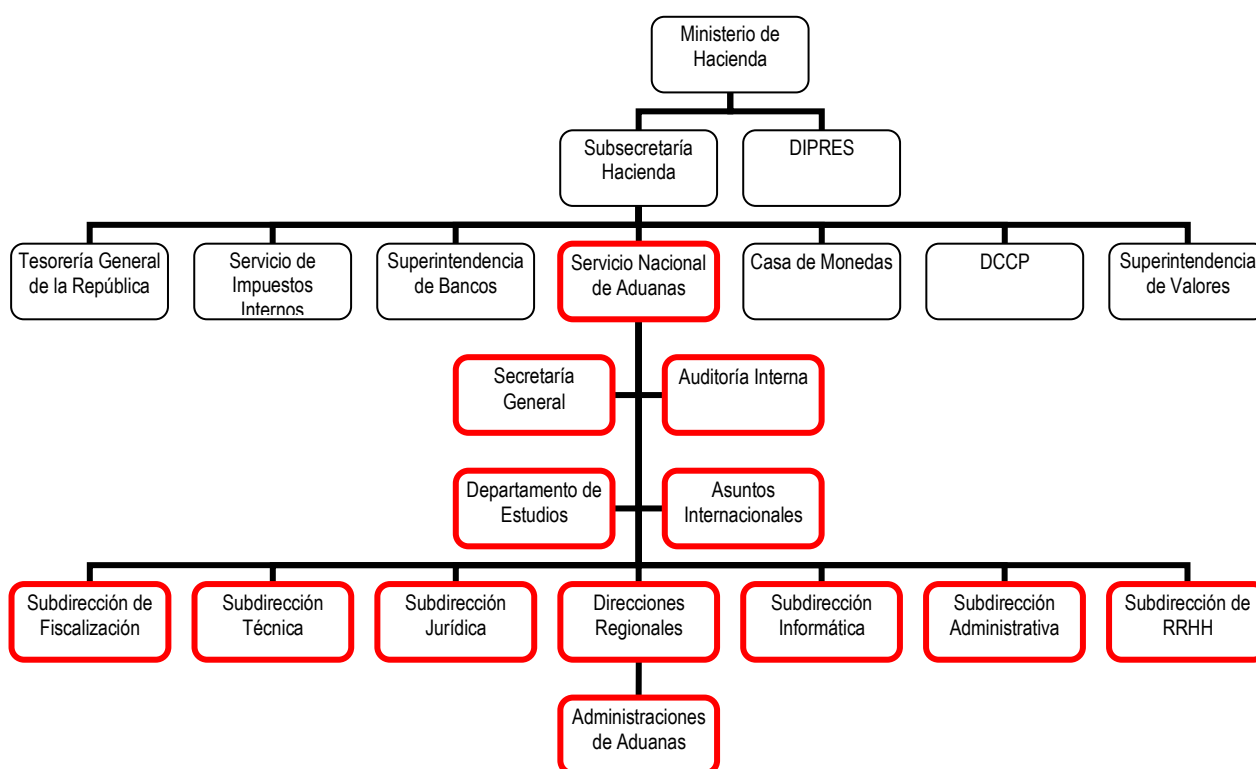
**- Objetivos Estratégicos**

- 1) Resguardar el cumplimiento voluntario de las normas que regulan el comercio exterior chileno, protegiendo al país del tráfico ilícito de mercancías y de la evasión tributaria aduanera, por medio de la aplicación sistemática de un modelo de gestión de riesgos.
- 2) Generar, evaluar, actualizar y difundir permanentemente la normativa Aduanera para ponerla a disposición de los participantes del comercio exterior y facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones aduaneras.
- 3) Simplificar, automatizar e incorporar nuevas tecnologías de información en procesos claves de Aduanas, para facilitar el comercio internacional.
- 4) Generar información relevante de comercio exterior para ponerla a disposición de manera oportuna tanto de la comunidad nacional como de otras entidades vinculadas al comercio exterior

**b. Estructura Organizacional. Identificación del Equipo Directivo I y II Nivel Jerárquico**

Conforme a lo que ha declarado y formalizado la dirección del Servicio, tanto en las resoluciones de estructura Nacional y Regional (resoluciones nros. 5259 de 1997 y 1991 de 2002 respectivamente. Extracto en Anexo 1), como en sus documentos de definición y balance estratégicos, el Servicio Nacional de Aduanas cuenta con la siguiente estructura organizacional y equipo Directivo:

**Grafica 3:** Organigrama Servicio Nacional de Aduanas



**c. Directivos I Nivel Jerárquico**

1) Director Nacional

**d. Directivos II Nivel Jerárquico**

- 1) Subdirector Jurídico
- 2) Subdirector de Fiscalización
- 3) Subdirector Técnico
- 4) Subdirector Administrativo
- 5) Subdirector de Recursos Humanos
- 6) Subdirector Informático
- 7) Director Regional de Aduana Arica
- 8) Director Regional de Aduana Iquique
- 9) Director Regional de Aduana Antofagasta
- 10) Director Regional de Aduana Coquimbo
- 11) Director Regional de Aduana Valparaíso
- 12) Director Regional de Aduana Metropolitana
- 13) Director Regional de Aduana Talcahuano
- 14) Director Regional de Aduana Puerto Montt
- 15) Director Regional de Aduana Coyhaique
- 16) Director Regional de Aduana Punta Arenas

***e. Funciones y Exigencias por Cargo***

**Director Nacional**

Dependencia: Ministro de Hacienda

De acuerdo a la Ley Orgánica de Aduanas, en sus artículos 4<sup>a</sup> se señala:

El Director Nacional de Aduanas es el Jefe Superior del Servicio, y será nombrado por el Presidente de la República, siendo de su exclusiva confianza.

El Director Nacional tiene la autoridad, atribuciones y deberes inherentes a su calidad de Jefe Superior del Servicio y, en consecuencia, sin que ello implique limitación, le corresponden las siguientes atribuciones, responsabilidades y obligaciones:

1.- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervigilar el funcionamiento del Servicio.

2.- Fijar y modificar la organización interna de las Unidades del Servicio, asignándole el personal necesario, fijándoles sus atribuciones, obligaciones y dependencias, sin que el ejercicio de esta facultad pueda originar modificaciones en la planta, funciones y estructura del Servicio dentro de las normas establecidas por la ley.

3.- Ordenar que cualquiera Aduana sea intervenida por los funcionarios que designe al efecto.

4.- Asesorar e informar al Ministerio de Hacienda en los asuntos propios de la competencia del Servicio y presentarle dentro del primer trimestre de cada año una memoria del Servicio, y dentro de los primeros quince días de cada mes, un estado de las entradas aduaneras del mes anterior.

5.- Convocar y presidir el Comité Asesor y Consultivo, y dictar con acuerdo de éste las normas para su funcionamiento.

6.- Dictar, en conformidad a la ley y el reglamento, las resoluciones de nombramiento de los Agentes de Aduana y ejercer la jurisdicción disciplinaria sobre ellos.

7.- Interpretar administrativamente, en forma exclusiva, las disposiciones legales y reglamentarias de orden tributario y técnico, cuya aplicación y fiscalización correspondan al Servicio, y en general, las normas relativas a las operaciones aduaneras y dictar órdenes e instrucciones necesarias para darlas a conocer a todos los empleados de Aduanas, que estarán obligados a cumplirlas.

8.- Dictar las normas de régimen interno y los manuales de funciones o de procedimiento, órdenes e instrucciones para el cumplimiento de la legislación y reglamentación aduanera y para la buena marcha del servicio, y supervigilar el cumplimiento de todos ellos.

9.- Proponer al Ministerio de Hacienda la dictación de los reglamentos cuya aplicación corresponda al Servicio.

10.- Disponer, mediante resolución fundada, la habilitación de lugares especiales de almacenamiento fiscal de mercancías que por su naturaleza no puedan ser depositadas en los recintos fiscales destinados al efecto, por ser éstos insuficientes o carecer de elementos materiales adecuados.

11.- Proponer la contratación de personas ajenas al Servicio para atender las operaciones aduaneras en puntos de escasa importancia, las que dispondrán para el desempeño de sus funciones de las facultades, atribuciones y responsabilidades que se le otorguen.

12.- Fallar los asuntos contenciosos que se le entregan a su conocimiento, en conformidad a la ley.

13.- Proponer al Ministerio de Hacienda la designación de expertos especializados en calidad de asesores, a contrata o a honorarios, para estudios, labores docentes u otros trabajos que sean necesarios para el Servicio.

14.- Habilitar extraordinariamente a empleados para que desempeñen las funciones de fiscalizador, cuando así lo requieran las necesidades del Servicio.

15.- Dictar las resoluciones generales o particulares que fueren necesarias en materias relativas a personal, en conformidad al Estatuto Administrativo y demás disposiciones legales vigentes.

16.- Fallar en última instancia los reclamos sobre clasificación arancelaria y aplicación de derechos, impuestos y tasas cuyo cálculo o percepción se haga por las Aduanas. El fallo que expida el Director Nacional será sin ulterior recurso y regirá en todas las Aduanas no pudiendo ser desconocido ni invalidado por autoridad, sin perjuicio de las acciones judiciales que procedan.

17.- Determinar la naturaleza y cuantía de las cauciones que estime conveniente exigir en las tramitaciones, actuaciones y gestiones aduaneras y dictar las normas para hacerlas efectivas.

18.- Delegar en los funcionarios directivos que estime pertinentes, las facultades que le confieren las leyes o reglamentos, cuando las necesidades del Servicio lo requieran.

19.- Atender la publicación de un Boletín Oficial de Aduanas en que se inserten disposiciones y normas relacionadas con el Servicio, como asimismo, las materias de divulgación aduanera que se consideren de interés. Su director responsable será el Subdirector que determine el Jefe Superior del Servicio.

La propiedad intelectual de este Boletín Oficial pertenecerá al Fisco, sin necesidad de cumplir con los requisitos que establece la Ley N 17.336.

20.- Presentar al Ministerio de Hacienda, en la fecha que éste indique, el presupuesto de gastos del Servicio Nacional de Aduanas, como, asimismo, planes y programas para el siguiente año.

21.- Constituir comités internos de trabajo.

22.- Establecer en las Zonas Secundarias, perímetros fronterizos de vigilancia especial, en los cuales las existencias y tráfico de mercancías estarán sujetos a las prohibiciones y restricciones que se establezcan para dicho efecto.

23.- Dispensar, con aprobación del Presidente de la República, total o parcialmente del cumplimiento de las disposiciones aduaneras, al tráfico fronterizo que efectúen las personas que viven al oriente de las aduanas terrestres, con el objeto de abastecerse de las mercancías necesarias para su subsistencia. En la misma forma podrá establecer modalidades especiales para el cobro de los derechos que correspondan.

24.- Efectuar los actos y celebrar los contratos necesarios para el cumplimiento de los fines del Servicio, con cargo a los recursos que legalmente le hayan sido asignados.

Asimismo, podrá celebrar contratos de concesión y arrendamiento respecto de los bienes inmuebles que hubieren sido destinados al Servicio Nacional de Aduanas, o que éste hubiere adquirido para sí o para el Fisco y que estén destinados a dicho servicio.

25.- Convocar a propuestas públicas, aceptarlas o rechazarlas, en conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias.

26.- Administrar los bienes del Servicio y velar por su buen uso y conservación, sometiéndose, en todo caso, a las normas que rigen la materia.

27.- Ejercer las demás facultades y atribuciones que la Ordenanza de Aduanas u otras leyes entregaban a la Junta General de Aduanas, con excepción de aquellas que le corresponden a dicha Junta como Tribunal.

28.- Representar al Servicio en todos los asuntos, incluidos los judiciales, en que la ley le asigne la calidad de parte, o de víctima en los delitos aduaneros, y en los recursos extraordinarios que se interpongan en contra del mismo Servicio con motivo de actuaciones administrativas o jurisdiccionales como, asimismo, deducir, querellas o denuncias por los delitos contemplados en el artículo 7 de la ley N 18.480, artículo 7 de la ley N 18.708 y artículos 29, 30 y 31 de la ley N 18.634, para cuyo efecto

podrá, cuando lo estime necesario, requerir la intervención del Consejo de Defensa del Estado.

El Director Nacional designará a los subrogantes de los Subdirectores, Jefes de Departamento, Directores Regionales, Administradores de Aduanas, y de cualquier otra Jefatura o cargo del Servicio, estableciendo el orden de precedencia, mediante resoluciones genéricas o particulares que serán habilitantes respecto de la persona o del cargo, según se indique.

#### Subdirector de Fiscalización

Dependencia: Director Nacional

Le corresponde estudiar, proponer y ejecutar programas de fiscalización de los derechos, impuestos, gravámenes, franquicias y tráficós ilícitos que por ley compete controlar al Servicio; realizar directamente fiscalizaciones en las Aduanas, a los usuarios y otras personas, sin perjuicio de las atribuciones que las leyes confieren a los Directores Regionales y Administradores de Aduana; efectuar las investigaciones respecto de los despachadores, almacenistas y otras personas que se encuentran sujetas a la jurisdicción disciplinaria del Servicio Nacional de Aduanas; inspeccionar en cualquier momento las dependencias ocupadas en zonas primarias de jurisdicción y ejecutar las demás funciones que le encomiende el Director.

#### Subdirector Técnico

Dependencia: Director Nacional de Aduanas

A esta Subdirección le corresponde proponer al Director Nacional normas e instrucciones para la aplicación de las leyes que el Servicio debe



controlar; analizar las estadísticas del comercio exterior; efectuar estudios relacionados con las técnicas aduaneras, velando por la simplificación, uniformidad, coordinación y agilización de los métodos y procedimientos y ejecutar las demás funciones que le encomiende el Director.

#### Subdirector Jurídico

Dependencia: Director Nacional

A esta Subdirección le corresponde, preparar los informes legales que solicite el Director y otras unidades; mantener la Secretaría del Tribunal Aduanero (para los casos en que no aplica la Reforma Procesal Penal), cuyo juez es el Director Nacional; defender al Servicio, si el Director lo estima necesario y sin perjuicio de las facultades que le corresponden al Consejo de Defensa del Estado en conformidad a la Ley Orgánica, en todos los asuntos que la ley le asigne calidad de parte o víctima, en las acciones o recursos extraordinarios que se interpongan en contra de las autoridades o funcionarios del Servicio y en general, en todo asunto de carácter jurisdiccional o administrativo relacionado con el ejercicio de las funciones que la ley le encomienda a la Aduana y las demás funciones que asigne el Director.

#### Subdirector de Informática

Dependencia: Director Nacional

A esta Subdirección le corresponde desarrollar, analizar y controlar los sistemas computacionales requeridos por el Servicio, administrar el uso, mantención y operación de los equipos, archivos y programas computacionales del Servicio; velar por la seguridad e integridad de los

datos que se administren computacionalmente en cualquier medio electrónico o magnético y las demás funciones que le asigne el Director.

#### Subdirector Administrativo

Dependencia: Director Nacional

A esta Subdirección le corresponde planificar y coordinar funcionalmente las labores administrativas del Servicio, de finanzas, de bienes y servicios; además, proponer los proyectos de presupuesto anual para el Servicio, supervigilar su ejecución y las demás funciones que le encomiende el Director Nacional.

#### Subdirección de Recursos Humanos

Dependencia: Director Nacional

Esta Subdirección es la encargada de proponer y ejecutar la política del Servicio en materia de Recursos Humanos, particularmente sobre admisión, capacitación, promoción, traslados, destinaciones, bienestar del personal; ejecutar o encargar los estudios necesarios para la adecuada gestión del área y las demás funciones que le asigne el Director Nacional.

#### Directores Regionales

Dependencia: Director Nacional

Supervisar y coordinar el funcionamiento del Servicio en la Región o Regiones a su cargo, velando por el fiel cumplimiento de las instrucciones que emanen de la Dirección Nacional.

Atender las consultas de las diversas Aduanas de la región y controlar los procedimientos de trabajo y el cumplimiento de las normas impartidas.

Formular al Director Nacional todas aquellas observaciones que le sugiera el servicio aduanero en relación a su región y proponer las medidas o reformas que estime convenientes.

Preparar y presentar los proyectos de presupuesto regionales y velar por la correcta ejecución del presupuesto asignado.

Desempeñar las demás funciones y cometidos que le encomienden las leyes, reglamentos, decretos, instrucciones y aquellas facultades que le delegue el Director Nacional.

Fallar los asuntos contenciosos sometidos a su conocimiento, en conformidad a la ley.

Coordinar, según corresponda, las actividades a su cargo con las de la Dirección del Litoral y Marina Mercante, Dirección de Aeronáutica, Carabineros y Empresa Portuaria de Chile, en su respectivo ámbito de competencia, a fin de armonizar las acciones que competen a dichos servicios en el tráfico aduanero.

### **VII.3.2. SERVICIO NACIONAL DE PESCA<sup>30</sup>**

El Servicio Nacional de Pesca es una entidad pública dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, cuya misión es controlar el cumplimiento de la normativa pesquera, acuícola, sanitaria y ambiental, así como los acuerdos internacionales que regulan la actividad, con el fin

---

<sup>30</sup> <http://www.sernapesca.cl> ; Servicio Nacional de Pesca; (consultado martes 22 de noviembre 2010; 20.00 hrs.)

de conservar los recursos hidrobiológicos y contribuir a asegurar el desarrollo sustentable del sector. Para el cumplimiento de este propósito, este Servicio centralizado se encuentra desconcentrado territorialmente en 15 Direcciones Regionales, una Dirección Nacional ubicada en la ciudad de Valparaíso, una oficina de coordinación ubicada en la ciudad de Santiago, 17 oficinas de carácter provincial 9 de carácter comunal y 1 en el Terminal Pesquero de Santiago; en total, 44 oficinas a lo largo de todo el país.

Las funciones encomendadas por la Ley N° 18.892 a SERNAPESCA, son:

- Ejecutar la política pesquera nacional y fiscalizar el cumplimiento de las leyes y normativas que regulan la actividad. Le compete velar por la calidad sanitaria de los productos pesqueros destinados a mercados internacionales, proponer planes de desarrollo para la pesca deportiva, ejercer la tuición de parques y reservas marinas, proveer las estadísticas pesqueras oficiales del sector pesquero chileno.
- Dirigir y actuar como Secretaría Ejecutiva del Fondo de Fomento de la Pesca Artesanal, creado también por la mencionada Ley.

#### ***a. Definiciones Estratégicas***

##### **Misión**

Fiscalizar el cumplimiento de la normativa pesquera y de acuicultura, a fin de contribuir al desarrollo sustentable del sector, en beneficio del país, mediante el monitoreo, control y vigilancia sectorial.

##### **Visión**

Seremos un Servicio Público altamente eficiente en su estructura, tecnología y procesos; reconocido nacional e internacionalmente, por su competencia, liderazgo y la calidad en la atención a nuestros usuarios.

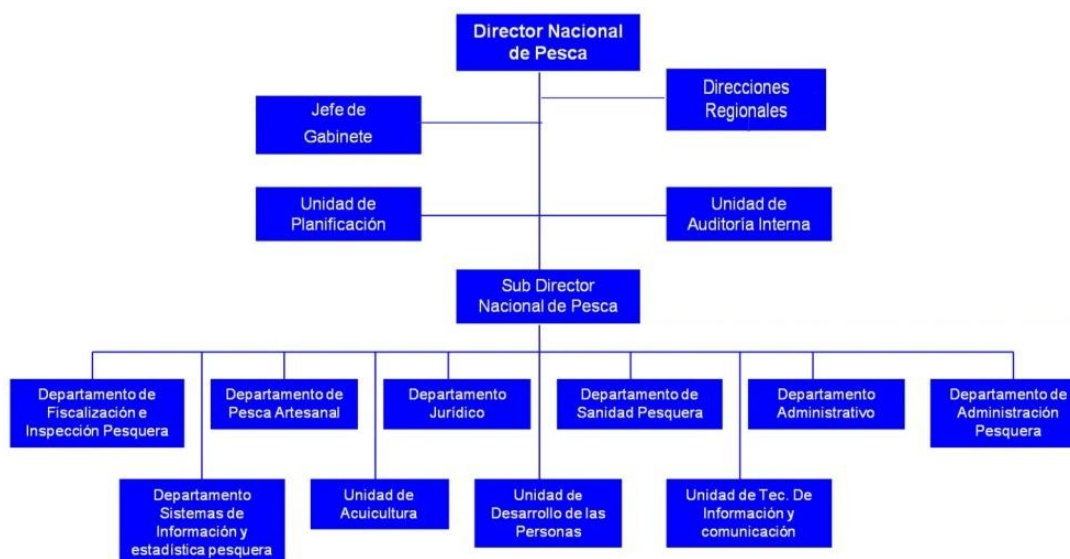
Nos caracterizaremos por trabajar en equipo y generaremos condiciones óptimas para el desarrollo de nuestro personal. De este modo aseguraremos el desarrollo sustentable del sector pesquero y acuícola nacional, involucrando a la ciudadanía en la protección de los recursos hidrobiológicos.

### **Objetivos Estratégicos**

- Hacer cumplir la normativa legal y reglamentaria establecida para el sector, contribuyendo así a su desarrollo sustentable.
- Garantizar la calidad sanitaria de los productos de exportación, a fin de dar cumplimiento a los convenios sanitarios de países importadores de productos pesqueros y de acuicultura.
- Proteger el estatus sanitario y ambiental de la acuicultura, para velar por el desarrollo sustentable de esta actividad.
- Proveer información sectorial para la toma de decisiones de las autoridades sectoriales.

**b. Estructura Organizacional. Identificación del Equipo Directivo I y II Nivel Jerárquico**

**Grafica 4:** Organigrama Servicio Nacional de Pesca



**c. Directivos I Nivel Jerárquico**

1) Director Nacional

**d. Directivos II Nivel Jerárquico**

- 1) Subdirector Nacional de Pesca
- 2) Departamento de Fiscalización e Inspección Pesquera
- 3) Departamento Pesca Artesanal
- 4) Departamento Jurídico
- 5) Departamento de Sanidad Pesquera
- 6) Departamento Administrativo
- 7) Departamento Administración Pesquera
- 8) Departamento Sistemas de Información y estadísticas Pesqueras
- 9) Directores Regionales de Pesca (16)

### *e. Funciones y Exigencias por Cargo*

#### Director Nacional

Dependencia: Ministro de Economía y Fomento

- Dictar resoluciones para la aplicación y fiscalización de las leyes y reglamentos sobre pesca, caza marítima, sanitarias, acuícolas y ambientales, y demás formas de explotación de los recursos hidrobiológicos.
- Asesorar e informar al Ministro, a través de la Subsecretaría de Pesca, respecto de los asuntos de la competencia del Servicio.
- Administrar los bienes y recursos financieros y humanos del Servicio Nacional de Pesca.

#### Subdirector Nacional

Dependencia: Director Nacional de Sernapesca

- Subrogar al Director Nacional, con sus mismas facultades, cuando éste se encuentre impedido de desempeñar su cargo por cualquier causa.
- Coordinar y supervisar las acciones de los Departamentos y Direcciones Regionales.
- Estudiar y proponer al Director Nacional las políticas de administración de los recursos humanos, materiales y financieros del Servicio

#### Directores Regionales de Pesca

Dependencia: Director Nacional

- Dirigir la Dirección Regional acorde a la política institucional y a las directrices emanadas de la Dirección Nacional.
- Ejecutar las instrucciones para la aplicación y fiscalización de las leyes y reglamentos sobre pesca, caza marítima, sanitarias, acuícolas y

ambientales, y demás formas de explotación de los recursos hidrobiológicos.

- Representar al Servicio ante los organismos regionales, y ante los Tribunales de Justicia en las causas por infracciones y delitos a la normativa pesquera.

#### Departamento de Fiscalización e Inspección Pesquera

Dependencia: Director Nacional

Vela por la adecuada implementación, aplicación y cumplimiento de la política de fiscalización y normativa pesquera, para lo cual establece estrategias de monitoreo, control y vigilancia de la actividad, orientada a velar por la sustentabilidad de los recursos, privilegiando las acciones de tipo preventivo y participativo.

#### Departamento de Sistemas de Información y Estadísticas Pesqueras

Tiene como función principal el monitoreo de la actividad pesquera nacional, a través de la recopilación, procesamiento, difusión y administración de la información generada por el sector. A través de este departamento, Sernapesca emite las estadísticas pesqueras oficiales del país.

Asimismo, es el encargado de administrar los Registros Pesqueros establecidos en la Ley General de Pesca y Acuicultura que son: Registro Artesanal, Registro Pesquero Industrial y Registro Nacional de Acuicultura.

#### Departamento de Sanidad Pesquera

Dependencia: Director Nacional

Actúa como Servicio Veterinario y de Sanidad Pesquera del Estado.

Es el encargado de controlar la Calidad sanitaria de los productos pesqueros de exportación y otorgar los certificados oficiales, conforme a las



normativas nacionales y a los acuerdos internacionales suscritos en esta materia.

### Departamento de Pesca Artesanal

Dependencia: Director Nacional

Asesora técnicamente al Servicio y a las Organizaciones de Pescadores Artesanales en diversas materias relacionadas con las áreas de manejo de recursos bentónicos y destinaciones marítimas para administración de infraestructura pesquera artesanal, participando en la destinación final de estas obras.

Asesora en otras materias destinadas a ejecutar las políticas aplicables a la actividad pesquera artesanal. Cumple la función de Secretaría Ejecutiva del Consejo de Fomento de la Pesca Artesanal.

### Departamento Jurídico

Dependencia: Director Nacional

Asesora a las diversas instancias del Servicio, en materias jurídicas y legales; asume la defensa del Estado y representación del Servicio en los procesos que se originan por contravención a la normativa pesquera y en los recursos de protección en los cuales el Servicio aparezca como recurrido.

Analiza y evalúa las medidas de administración pesquera, proponiendo su modificación, si fuere menester.

### Departamento Administración y Finanzas

Dependencia: Director Nacional

Vela por la utilización eficiente de los recursos humanos, físicos y financieros del Servicio, aplicando los procedimientos establecidos

conforme a la normativa vigente y asesora en la toma de decisiones administrativas y financieras orientando éstas al logro de los objetivos institucionales.

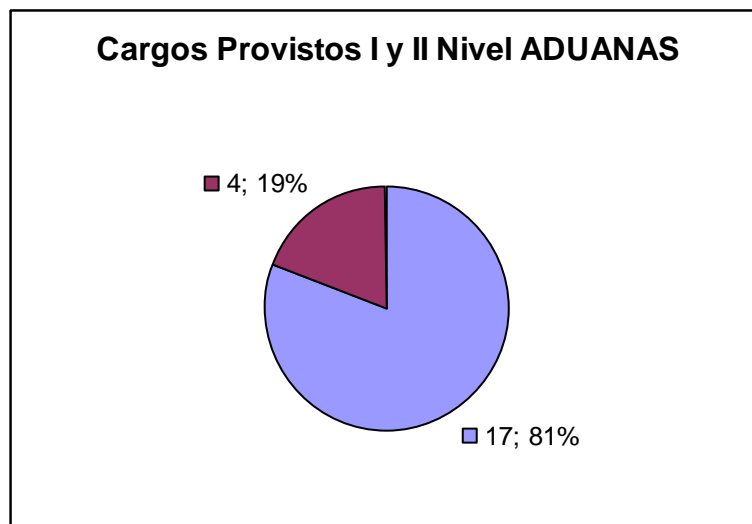
#### VII.4. CARGOS CONCURSABLES

##### Dirección Nacional de Aduanas

##### Cargos Provistos II Nivel

- 1) 10.10.2008 SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO
- 2) 09-02-2009 DIRECTOR REGIONAL VALPARAÍSO
- 3) 09-02-2009 DIRECTOR REGIONAL METROPOLITANO
- 4) 09-02-2009 DIRECTOR REGIONAL COQUIMBO

Cuadro N° 5: Cargos Provistos Aduanas I y II Nivel



Fuente: Servicio Nacional de Aduanas

##### Cargos Desiertos I Nivel

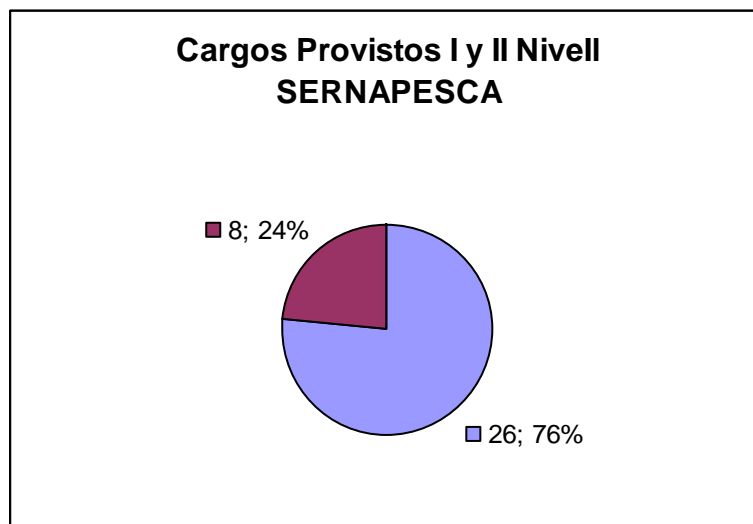
- 1) Director Nacional de Aduanas (CADP)

## Servicio Nacional de Pesca

### Cargos Provistos II Nivel

- 1) 05-12-2008 DIRECTOR REGIONAL ARICA Y PARINACOTA
- 2) 05-12-2008 DIRECTOR REGIONAL LOS RÍOS
- 3) 05-12-2008 DIRECTOR REGIONAL TARAPACÁ
- 4) 05-12-2008 DIRECTOR REGIONAL ARAUCANÍA
- 5) 23-01-2009 SUBDIRECTOR NACIONAL DE PESCA
- 6) 11\_06\_2009 DIRECTOR REGIONAL COQUIMBO
- 7) 11-06-2009 DIRECTOR REGIONAL AYSÉN
- 8) 21-08-2009 DIRECTOR REGIONAL ATACAMA

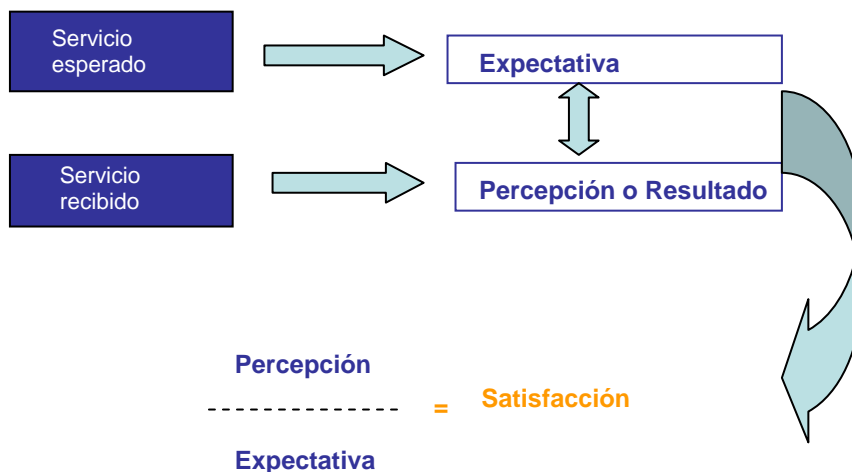
**Cuadro N° 6:** Cargos Provistos Sernapesca I y II Nivel



Fuente: Servicio Nacional de Pesca

## VII.5. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE HERRAMIENTAS APLICADAS

Debemos recordar que la medición de nuestros objetivos “Perfil de Cargo” del Directivo seleccionado, lo analizamos de acuerdo a la Medición de Satisfacción o Insatisfacción percibida por el Servicio Nacional de Aduanas y Servicio Nacional de Pesca.



Para poder medir el grado de satisfacción que se ha alcanzado desde la mirada del Servicio, se aplicó lo siguiente:

- Cuestionarios para Directivos, Jefes de Departamento (III nivel), y Funcionarios, de manera de evaluar el conocimiento del SADP y la percepción de éstos como usuarios de la gestión desarrollada por el Alto Directivo Público.

Enfoque: Cumplimiento de las expectativas del cliente

Capacidad técnica, aptitud y características personales del Directivo esperadas para el cargo.

### **Convenios de Desempeño del Directivo**

- Entrevista al Directivo del Área de RRHH, entendiendo que una de sus funciones es llevar a cabo el proceso de seleccionar a los Altos Directivos que deben desempeñarse en el Servicio de manera de alcanzar los objetivos Estratégicos.

En Anexo 2, se encuentran las Entrevistas y Cuestionarios aplicadas.

## VII.5.1. RESULTADOS DE LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS DEL III NIVEL

### Conocimiento del sistema de alta dirección pública

- La totalidad de la muestra conoce el sistema de alta dirección pública, sin embargo algunos confunden hasta el nivel que se aplica, es decir, señalan que todo cargo vacante es provisto por concurso.
- No conocen la cantidad precisa de cargos que se han llenado a través de este sistema en su Servicio ni en el momento en que se han producido. Esta situación es mucho más alta en el caso de los funcionarios.
- En los funcionarios, se desconoce la función del Servicio Civil en dichos concursos, no así en los III nivel. Señalan muchas leyes nuevas sobre esta materia, pero con precisión no la conocen.

### Conocimiento sobre el Perfil del Cargo y criterios de selección

- Sobre el Perfil del cargo desconocen totalmente quien lo elabora, sin embargo suponen que debe tener una alta participación el Jefe Directo y poseer ciertas características, como son; competencias, gestión, probidad y otras.
- Con respecto al Perfil de Cargo que debe cumplir un directivo , se señalaron las siguientes:
  - Competencias técnicas
  - Estudios
  - Habilidades
  - Experiencia
  - Percepción personal
  - Contactos

- Frente a la consulta sobre los requisitos que debe contener un Perfil de Cargo ( tabla prediseñada) en base a la siguiente enumeración
  - 1 Sin importancia
  - 2 Importante
  - 3 Muy importante
  - 4 Imprescindible

Se obtuvo lo siguiente:

Visión Estratégica	<b>4</b>
Gestión y Logro	<b>4</b>
Manejo de crisis y contingencias	<b>4</b>
Liderazgo	<b>4</b>
Formación Profesional Pre-Grado	<b>4</b>
Relación con el entorno y articulación de redes	<b>3</b>
Innovación y flexibilidad	<b>3</b>
Conocimientos técnicos	<b>3</b>
Cursos de Post Grados	<b>3</b>
Capacitaciones relacionadas con el cargo	<b>2</b>
Desempeño laboral en la Administración Pública	<b>2</b>
Desempeño Laboral en Sector Privado	<b>1</b>
Experiencia laboral en el mismo Servicio	<b>1</b>
Haber desempeñado cargos Directivos	<b>1</b>
Edad menor a 45 años	<b>1</b>
<b>Otros (señalarlos):</b>	
<b>Negociación</b>	<b>3</b>
<b>Focalización Múltiple</b>	<b>3</b>
<b>Delegación</b>	<b>3</b>
<b>Toma de Decisiones</b>	<b>4</b>
<b>Tolerancia a la Frustración</b>	<b>3</b>
<b>Capacidad Analítica</b>	<b>2</b>

- Sobre la consulta, en base a qué criterios se selecciona al Directivo, señalan que conocen solo aquellos que se encuentran en las Bases del concurso, desconociendo totalmente cuales criterios aplica el Servicio Civil para conformar la terna o quina de postulantes y totalmente el criterio que aplica el Presidente o Director Nacional para llegar al seleccionado.

#### Evaluación final del SADP

- 90% Regular, básicamente porque no lo conocen mayormente
- 10% Bueno ya que a lo menos aplica algunos criterios de transparencia y de meritocracia

### **VII.5.2. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LOS ENCARGADOS DE RRHH**

#### De los Directivos seleccionados

- En Aduanas de los 6 Directivos seleccionados, 4 eran funcionarios de Aduana y solo 2 de otros servicios públicos
- En Sernapesca de los 8 Directivos seleccionados, 6 eran funcionarios antiguos y solo 2 pertenecían a otros Servicios.
- En Aduanas, se utiliza permanentemente la modalidad de colocar Directivos Transitorios Provisional en los cargos que han quedado vacantes, los cuales en un alto porcentaje permanecen en dicha calidad por más de 1 año.
- Esta misma situación se ha repetido en Sernapesca, pero en un menor porcentaje.

#### Del Perfil del Cargo

- Ambos Servicios señalan que la participación en la elaboración del Perfil es muy activa. El Perfil y las Bases son elaborada por los Servicios y se entregan al Comité de la Alta Dirección Pública. Es

necesario precisar que dicho Perfil es elaborado en su totalidad por el área de RRHH con la aprobación posterior del Director Nacional.

- De los requisitos exigidos es utilizado el que proporciona el Servicio Civil, el cual es homogéneo para todos los cargos Directivos.

#### Respecto al clima organizacional

- Los dos Servicios señalan que este se han visto afectado desde que comenzaron los concursos, provocando un clima de inseguridad y estabilidad laboral.
- Entre las variables señaladas se encuentran:
  - Se siente como un atropello a la carrera funcionaria
  - La duración de 3 años en los cargos aleja el interés de participar en el proceso.
  - El modelo de concursabilidad se muestra como una amenaza de exposición pública, de debilidades profesionales.
  - Persiste la idea en los funcionarios que los que deben manejar el Servicio deben ser funcionarios de carrera.

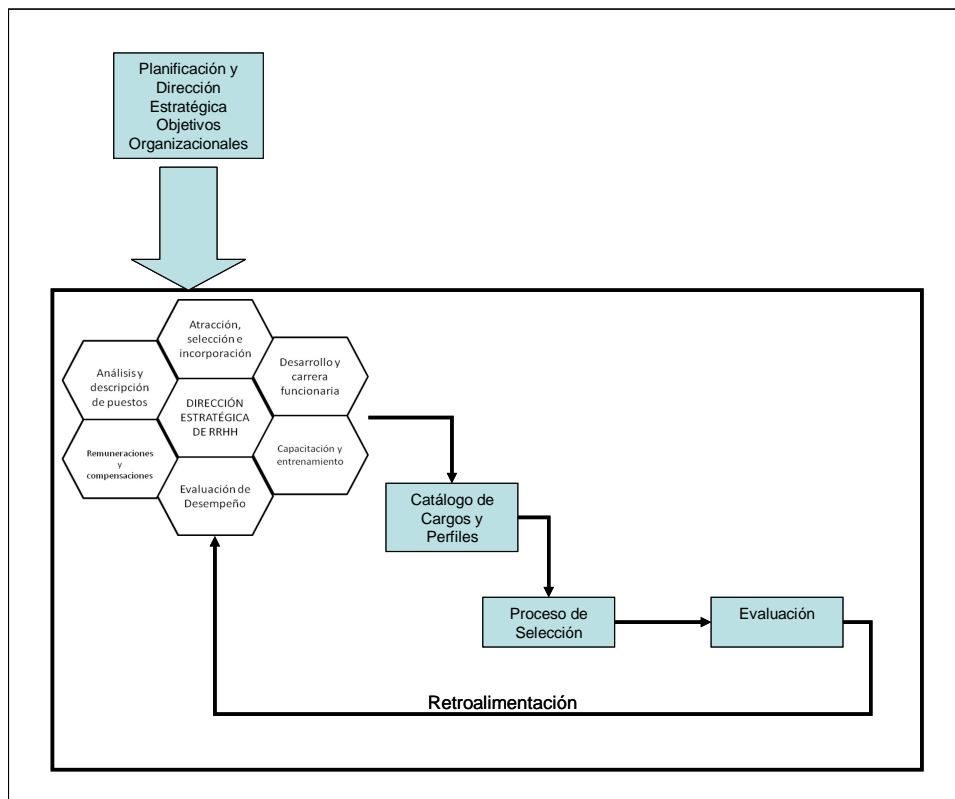


## VIII. FORMULACIÓN DE UN MODELO

El presente capítulo, presenta el resultado de la revisión del Marco Teórico, la investigación y análisis efectuados, de esta forma se conceptualizan el modelo de gestión por competencias y se establece a nivel de propuesta teórica de Perfiles de Selección.

Bajo el análisis efectuado al Sistema de Alta Dirección, las experiencias internacionales existentes y los casos de estudio, se pudo concluir que para tener éxito en su aplicación, cualquier Modelo y Sistema de Alta Dirección Pública, basado en la Gestión por Competencias, responde al siguiente proceso genérico:

**Grafica 5:** Modelo de Gestión por Competencias



**Fuente:** Elaboración Propia, conceptualización del Marco Teórico

El catálogo de cargos y perfiles proviene del modelo organizacional de gestión por competencias.

El proceso de selección corresponde en la aplicación del proceso de selección por competencias, que en el caso de Chile, está considerado en el Sistema de Alta Dirección Pública.

La evaluación, corresponde a la etapa necesaria de evaluación del proceso de selección, en el sentido de confirmar que la persona seleccionada para el cargo cumple con las expectativas establecidas en el perfil construido, de este proceso de evaluación se genera la retroalimentación necesaria para corregir el perfil y/o el proceso de selección de manera de asegurar la correspondencia de la selección con las necesidades y expectativas del cargo establecidas en el perfil.

En los puntos siguientes, recogiendo experiencias internacionales, así como las propuestas de distintos autores se plantea el modelo de definición de perfiles, mediante el cual, en esta tesis, se propone introducir mejoras al sistema.

La selección de personas, para cualquier nivel, no está regida por leyes o normas legales. Las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla.

La selección está orientada a encontrar a la mejor persona para cada puesto, es decir, no se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda pagar, sino a la “mejor persona” “en relación al puesto a ocupar”.

Una competencia corresponde a aquella característica de la personalidad que resulta en un comportamiento, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Sin embargo, no sólo se requiere un conjunto de características o cualidades personales, sino que también son imprescindibles los conocimientos.

De esta forma, y considerando el marco teórico distinguiremos las siguientes competencias:

- **Genéricas:** Relevantes para todos los directivos de la organización y se relacionan directamente con la estrategia de dicha organización, tales como la visión estratégica, orientación a resultados, etc.
- **Específicas:** Necesarias para realizar las actividades propias del cargo. Se determinan a partir del análisis de las funciones, responsabilidades y facultades de cada cargo.
- **Técnicas:** Comprenden el “saber hacer”, y están vinculadas al grado de conocimiento técnico requerido en cada cargo. También se determinan a partir del análisis de las funciones, responsabilidades y facultades de cada cargo.

Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

La complementación entre conocimientos y habilidades no es suficiente para definir el desempeño; falta algo más: la motivación. Es decir, cuando además del compromiso con lo que hace, la persona tiene su propia –por ejemplo, porque la tarea a realizar coincide con sus intereses personales, por coincidir con sus preferencias, o por cualquier otro motivo-. En esos casos la suma es de conocimientos, competencias y motivación.

La motivación en los procesos de selección se estudia desde otra perspectiva: la que la persona posee en relación con la nueva posición.

Así, la selección por competencias, se efectúa a través de describir lo requerido para un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo, abriéndolo en una serie de ítems (competencias), permitiendo de esta forma, una mejor evaluación de los posibles candidatos.

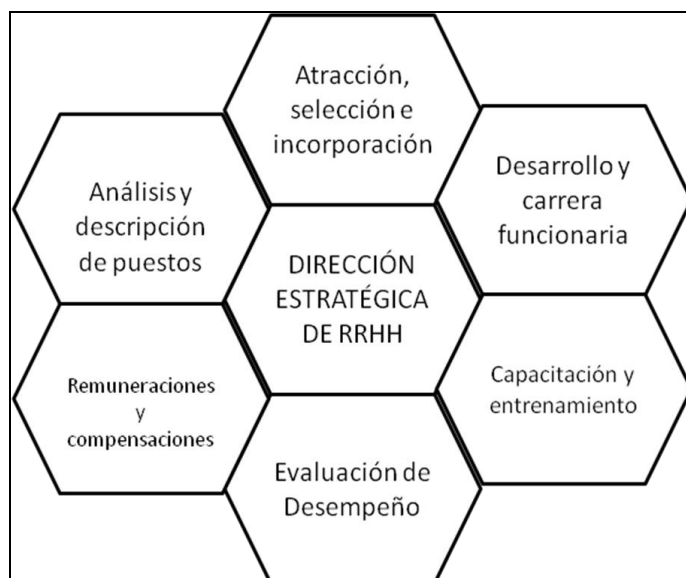
Muchas organizaciones declaran seleccionar a sus funcionarios por “competencias” y seguramente hacen un proceso considerando conocimientos, competencias y motivación, e incluso los procesos implementados evalúan y seleccionan a las personas por estos conceptos. Sin embargo, para que la selección por competencias tenga éxito no sólo se requiere hacer procesos de selección por competencias, sino que se requiere que la organización se desarrolle en un “modelo organizacional por competencias”.

### VIII.1. MODELO DE GESTIÓN DE RRHH

Tal como lo mencionamos precedentemente, el éxito de la selección por competencias sólo será completo si se encuentra inmerso en un Sistema de recursos Humanos basado en la gestión por competencias.

Un sistema de RRHH contempla los siguientes subsistemas:

**Grafica 6:** Subsistemas de RRHH



**Fuente:** Martha Alicia Alles, Dirección Estratégica de RRHH, Gestión Por Competencias, Ediciones Granica año 2000

Este modelo presenta una gestión integral por competencias y cada uno de sus subsistemas tendrá su propia consideración de este principio en los procesos que le componen.

En la presente tesis, consideramos que uno de los objetivos estratégicos del servicio Civil, al ser creado mediante la ley 19.882 en el año 2003 fue el desarrollo de un nuevo sistema de RRHH para los Servicios Públicos, el cual debía estar basado en la gestión por competencias, sin embargo, a la fecha, lo único que se ha implementado es los procesos de selección para altos directivos públicos (I y II nivel jerárquico), por competencias.

De estos subsistemas, el que cobra mayor relevancia para nuestra tesis es la selección por competencias (incorporada en “atracción selección e incorporación”), considerado como el proceso desde la vacancia del cargo hasta la selección del candidato que cumpla con las expectativas del mismo.

A menudo, se puede observar al interior de las organizaciones que no encuentran las personas que desean para los cargos, lo que se contradice con los índices de desempleo que se perciben en la prensa. Esto pasa porque, los perfiles requeridos son muy específicos, siendo difícil encontrar a la persona que cumpla con lo deseado, lo que se debe a que las organizaciones no sólo requieren personas con preparación académica, sino que cada vez en mayor medida se requieren de otras capacidades, “las competencias”, tales como:

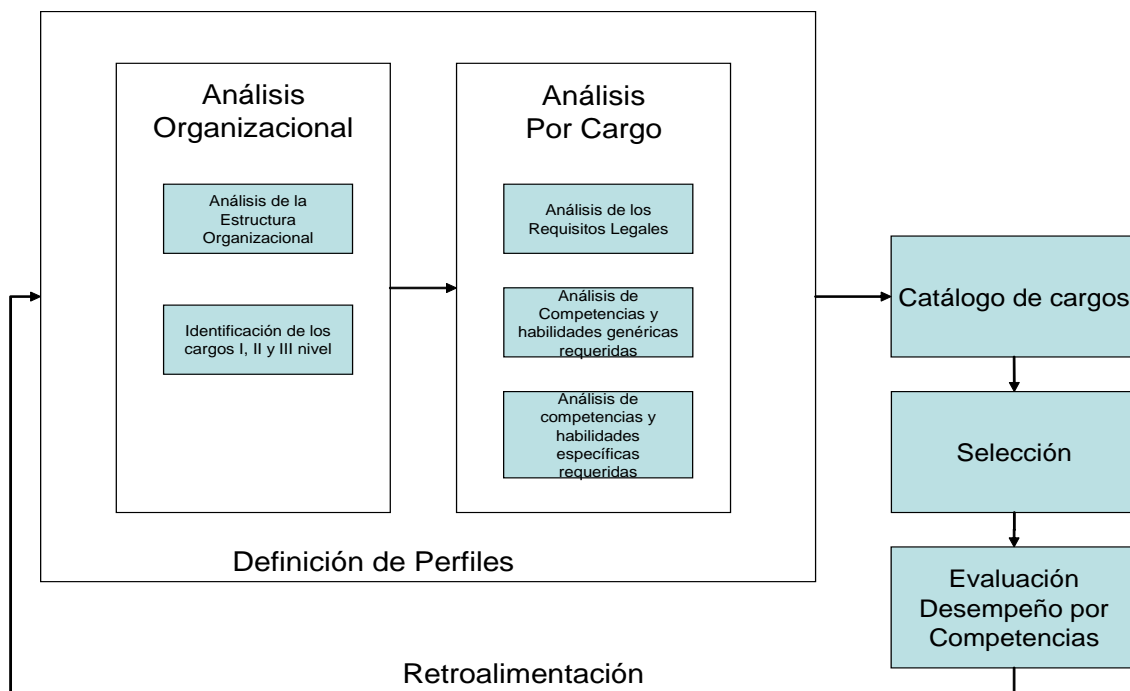
- Capacidad de aprendizaje
- Buena comunicación
- Orientación al cliente
- Compromiso
- Visión estratégica
- Trabajo en equipo
- Gestión de procesos

- Toma de decisiones
- Resolución de conflictos
- Conocimientos específicos

De esta forma, la selección de personas se ha transformado en un proceso complejo.

Lo anterior se traduce en el siguiente modelo, que incorpora la descripción de perfiles en el ámbito de una institución cuya gestión organizacional se enmarca en la gestión por competencias.

**Grafica 7: Modelo de Alta Dirección Pública**



**Fuente: Elaboración Propia.**

## VIII.2. ELEMENTOS DEL MODELO

La selección por competencias se basa en una serie de factores, y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. La selección por competencias significa seleccionar a la persona que cuenta con las competencias necesarias para tener un desempeño superior en el puesto a cubrir.

Para seleccionar personas con las competencias necesarias, se debe primero, saber qué se requiere para cada puesto, es decir, establecer las competencias necesarias para cubrir exitosamente cada puesto de trabajo.

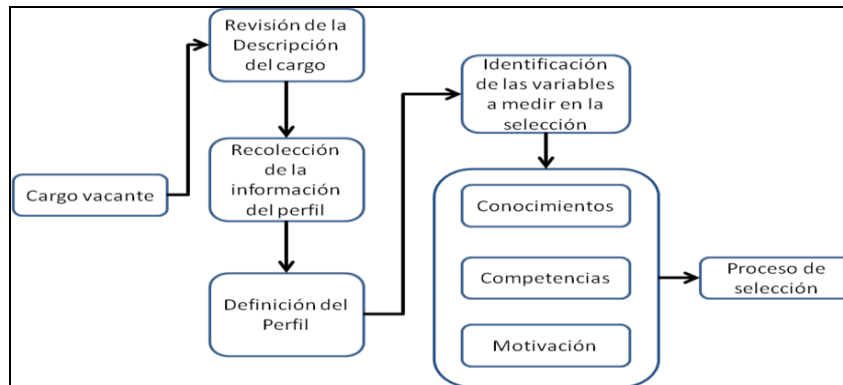
En este sentido debemos considerar que una competencia la entendemos en su sentido más amplio, es decir, como talento: que corresponde a la suma de las competencias y los conocimientos necesarios.

Por último, es necesario evaluar la motivación de las personas, puesto que una competencia alcanzará el máximo éxito si la persona se encuentra motivada.

Conforme a lo anterior, el proceso de selección por competencias deberá considerar la evaluación de estos tres conceptos: conocimientos, competencias y motivación; y es la consideración de estos mismos tres conceptos lo que hace complejo al proceso de selección.

De esta forma, antes de iniciar cualquier proceso de selección se requiere definir un perfil detallado para cada uno de estos tres conceptos.

**Grafica 8 : Proceso de Selección por Competencias**



**Fuente: Elaboración Propia.**

El proceso de selección se inicia con la necesidad de ocupar un cargo que se encuentra vacante, en este caso un cargo de I o II nivel jerárquico.

Para que lo anterior se pueda efectuar, la organización primero debe definir qué es lo que necesita, para ello deberá elaborar el perfil, en función del cual se define el candidato ideal.

En este sentido, se deberá distinguir entre reclutamiento y selección. Reclutamiento, corresponde al proceso de identificar y atraer candidatos al cargo vacante. Mientras que selección, corresponde al proceso de elección de una persona en función de los criterios que se han preestablecido conforme al perfil del cargo a proveer.

### **Vínculo legal laboral**

Este puede presentar diferencias de un país a otro, en incluso dentro del mismo país de una organización a otra. En este estudio no se analizará la legalidad vigente, sin embargo, que los términos legales del contrato son relevantes al momento de definir el perfil del cargo que se va a proveer.



## **Concepto cliente interno**

Cuando establecemos que una parte primordial del proceso, y a la que se aboca esta tesis, es la identificación y definición del perfil del cargo a proveer, implica que debemos referirnos a quién le corresponde establecer el perfil del candidato ideal, y es en este sentido donde se hace relevante la identificación de quién es el cliente del proceso de selección.

Como está establecido en la norma legal vigente, que rige la alta dirección pública en Chile, quien se puede identificar como cliente de los procesos de reclutamiento y selección, son los siguientes:

- Primer Nivel Jerárquico: Ministro del ramo.

Segundo Nivel Jerárquico: Jefe de Servicio. La relevancia de esta identificación para el tema de esta tesis, es que el cliente de este proceso es altamente relevante en la etapa de definición del perfil del cargo.

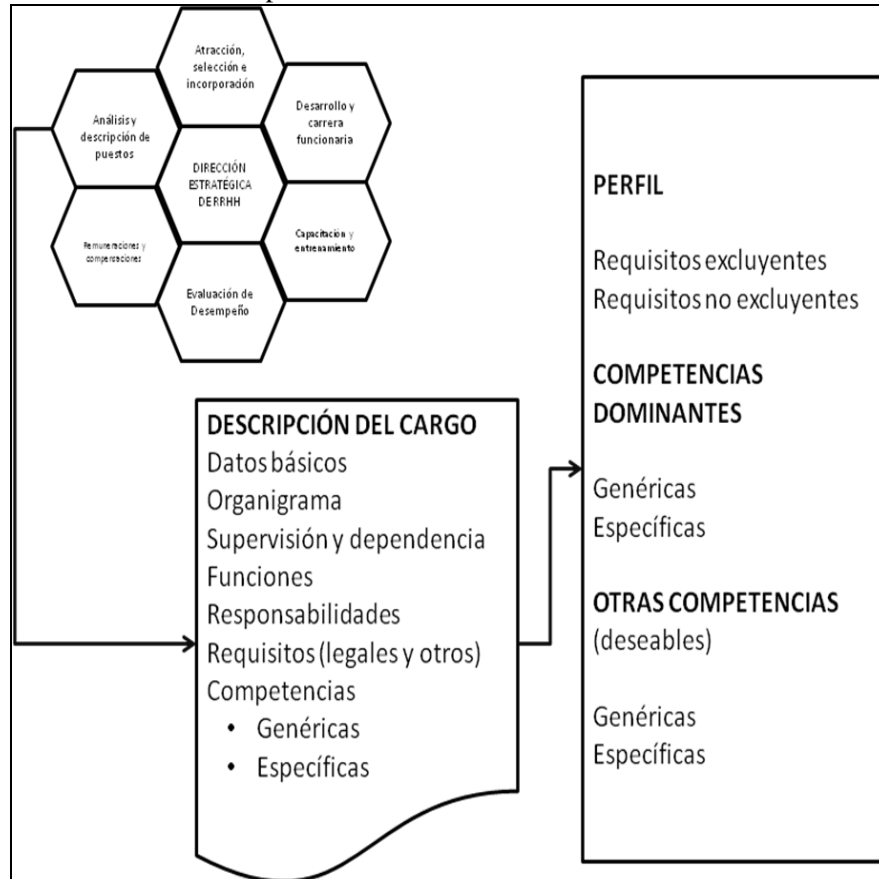
## **Definición del Perfil**

Para seleccionar el candidato ideal, primero se debe declarar cuales son las expectativas del cargo, es decir, definir el perfil, como paso inicial y relevante para todos los procesos que le siguen.

Otros aspectos que pudieran completar esto, es que cada institución determine un catálogo de cargos a seleccionar por competencias, 'para lo cual se requiere realizar previamente el inventario de capital humano.

De existir este catálogo descriptivo de cargos y perfiles requeridos, el proceso de selección será más fácil, es decir hablamos de un modelo de aplicación de este tipo:

**Grafica 9: Modelo de definición de perfiles**



**Fuente: Martha Alles, Adaptación de modelo de Selección por Competencias, Editorial Gránica, 3ra. Edición 2010.**

## Descripción de Puestos de Trabajo

Según Mintzberg<sup>31</sup>, las partes de una organización se unen entre sí mediante distintos flujos, tales como los de autoridad, abastecimiento de materiales, información y de procesos de decisión.

De esta forma, al analizar una estructura para describir un puesto de trabajo, debe considerarse no sólo lo formal y su representación, sino que se debe incluir el estudio de todos aquellos aspectos de las relaciones entre los componentes de la misma, tales como los flujos de trabajo operativo, de información y de decisión.

<sup>31</sup> Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes, El Ateneo, buenos aires, 1991.

Bajo esta perspectiva, la descripción de un puerto de trabajo debe contener:

- a. Las variables de estructura que se refieren a la descripción formal de las tareas (funciones, normas y procedimientos)
- b. Las variables de intervención o funcionamiento (procesos a través de los cuales la estructura se transforma en acciones y resultados).

De esta forma, se propone que la descripción de un cargo, contemple la recopilación de la información del puesto de trabajo relevante para la posterior definición del perfil, tal como:

- Datos básicos
- Posición jerárquica – Organigrama
- Procesos de información y de toma decisiones
- Responsabilidades del cargo
- Funciones
- Facultades
- Requisitos (legales)
- Competencias Genéricas
- Competencias Específicas
- Competencias Técnicas (conocimientos)

### **Definición de perfiles**

Una vez que se ha definido la necesidad de proveer un cargo, el proceso comienza con la recolección de la información necesaria para la selección.

A dicha etapa le llamamos definición del perfil, la que incluye la revisión de la descripción del cargo, la cual debe ser complementada con otra

información relevante para la selección, la que puede ser obtenida directamente del cliente del proceso de selección.

Antes de analizar esta etapa, es necesario establecer que entenderemos por perfil. El perfil será aquella descripción detallada del candidato ideal para un cargo determinado.

Dicha descripción, no puede corresponder a la descripción de una persona en concreto, siendo este un error frecuente al identificar un perfil deseado, es decir, muchas veces se comete el error de decir “quiero contratar a alguien como tal Sr.”, lo que no es posible, dado que cada persona es única.

Entonces, cómo podemos definir el candidato deseable para un determinado cargo. Esta labor es compleja, y como lo vimos anteriormente en este documento, el SADP chileno, no ha ahondado en ello, existiendo sólo un esbozo de perfil.

Definir el perfil corresponde a identificar y describir aquellas características ideales que debe presentar el candidato a seleccionar.

Características tales como:

- Cumplimiento de requisitos
- Experiencia
- Competencias genéricas
- Competencias específicas
- Competencias Técnicas (conocimientos)

Todo aquello debe ser obtenido de la descripción del cargo a proveer, y de algún otro aspecto que quiera establecer el cliente del proceso de selección.

## **Recolección de información sobre el perfil:**

Al existir una descripción previa del cargo, el primer paso corresponderá a verificar con el cliente del proceso la vigencia de dicha descripción, luego de ello, deberá incorporarse los demás aspectos que se requiera agregar:

- Conocimientos específicos adicionales
- Requisitos de orden legal
- Otros

De esta forma, lo relevante es que quien establecerá el perfil, a través de la revisión de la descripción del cargo y del levantamiento de otros aspectos relevantes, quede totalmente familiarizado con el puesto y sus características.

De esta forma, la revisión de la descripción del cargo comienza con el análisis de los deberes y responsabilidades que dicho cargo implica.

## **Recolección de Información para la elaboración del Perfil**

### ○ Descripción del Cargo

Si existe, la primera etapa corresponde a la confirmación de la vigencia de dicha descripción.

- organigrama
- Posición jerárquica
- Proceso decisonal y comunicacional

Las etapas siguientes corresponderán a la recolección de la información, principalmente de la descripción del cargo, que es relevante para la construcción del perfil.

### ○ Deberes y Responsabilidades

Corresponde a la identificación de los deberes y las responsabilidades que le serán asignadas a la persona que ocupará el cargo a proveer, deben ser descritas en detalle y graduación, así mismo, esta descripción será utilizada luego para evaluar el desempeño de la persona seleccionada.

- Educación y Experiencia Previa

Corresponde a la definición de la acreditación de estudios formales y experiencia, que el cargo requiere para su desempeño.

De esta forma, se deberán establecer un mínimo de requisitos deseables para el postulante esperado. Se deberá prestar atención especial en describir de manera adecuada los requisitos excluyentes, los mínimos y los deseables, de manera de que el perfil incluya requisitos que se puedan cumplir.

Adicionalmente, en algunos cargos es posible compensar algunos requisitos de estudios formales con los de la experiencia en cargos similares. De esta forma el perfil deberá considerar un adecuado balance entre ellos, así, el proceso de selección de los postulantes podrá contener una tabla de evaluación que dé cuenta de ello.

- Ubicación del puesto en el organigrama y otros aspectos relacionados

Esta información puede ser obtenida directamente de la descripción del cargo, y corresponde a definir claramente:

- De quién depende el cargo y quienes le reportan
- Nivel organizacional al que corresponde (en este caso I o II Nivel)
- Coordinación. Identificar que cargos son los pares del puesto a cubrir y con cuales se deberá relacionar para el desempeño de su función, esta identificación deberá incluir su posición en el organigrama.

Otros aspectos relevantes relacionados, corresponden a:

- Ubicación geográfica
- Si se requiere viajar con frecuencia
- Horario de trabajo

- Remuneración

En la administración pública, corresponderá a:

- Planta
- Grado
- Escala de remuneraciones
- Remuneraciones brutas (desglosada en todas las asignaciones y bonificaciones correspondientes)

- Competencias Genéricas

- Competencias Específicas

- Competencias Técnicas

De acuerdo con lo anterior se debe establecer el perfil, extrayendo de la descripción del cargo, los elementos necesarios para establecer el perfil y diferenciando lo que el cargo requiere de manera excluyente de lo deseable.

Así, la descripción del cargo es el marco del perfil, y este último contempla:

1. Requisitos

- a. Excluyentes
- b. Deseables

2. Competencias dominantes (excluyentes)

- a. Genéricas
- b. Específicas
- c. Técnicas (conocimientos)

3. Otras Competencias (deseables)

- a. Genéricas
- b. Específicas
- c. Técnicas (conocimientos)

### VIII.3. APLICACIÓN DEL MODELO EN CASOS

En este apartado se presenta una prueba teórica del modelo, para analizar su comportamiento y aplicabilidad en los casos de estudio utilizados en el análisis.

Para ambos servicios analizados a modo de ejemplo, se ha podido establecer que su modelo de gestión de recursos humanos, aunque declara la gestión por competencias como objetivo, no han efectuado el catálogo de cargos y competencias, lo que implica que para cada cargo a proveer se deba desarrollar el perfil a seleccionar, lo que implica que esto responde a la necesidad en el momento de la vacancia y no a una visión estratégica.

De esta forma y a modo de ejemplificar la utilidad del modelo propuesto, se propone incorporar este modelo en dos etapas:

- Un cambio a corto plazo, que considere construcción de perfiles más específicos para los cargos a concursar en forma inmediata por vacancia.
- Un cambio a largo plazo, que considere la instalación del modelo de gestión de RRHH por competencias



Para probar la aplicación del modelo propuesto, y considerando que ambos Servicios no cuentan con un modelo de gestión de RRHH por competencias, se analizará el perfil, a modo de ejemplo, de un cargo actualmente en concurso. El cargo de Director/Directora Aduana Valparaíso.

Este será un ejemplo suficiente considerando que todos los cargos cuentan con un perfil similar y genérico, por ejemplo las competencias descritas para todos los cargos son las mismas y genéricas.

### **VIII.3.1. DIRECTOR /A REGIONAL DE ADUANA VALPARAÍSO**

#### **a. Descripción Actual del Cargo**

- Descripción general

Al/a la Director/a Regional de Aduanas, le corresponde vigilar y resguardar el comercio exterior del país en su región, en base a los lineamientos institucionales y las disposiciones legales vigentes, que permitan contribuir principalmente a la fiscalización y la facilitación de las operaciones de comercio internacional.

El Servicio Nacional de Aduanas, como institución pública, cumple funciones claves para el desarrollo del país, ya que tiene un rol preponderante en materia de comercio exterior, especialmente, en la facilitación y agilización de las operaciones de importación y exportación, a través de la simplificación de trámites y procesos. Asimismo, debe resguardar los intereses del Estado, fiscalizando dichas operaciones, de manera oportuna y exacta, contribuyendo a la recaudación de los derechos e impuestos vinculados a éstas. Además, le corresponde generar

las estadísticas del intercambio comercial de Chile y realizar otras tareas que le encomienda la ley.

Los ejes centrales de la gestión del Servicio Nacional de Aduanas, consideran la facilitación del comercio exterior, en un contexto de globalización en el que las empresas chilenas requieren maximizar su capacidad competitiva; fiscalización aduanera, exacta y oportuna; y modernización del Servicio, en el marco de la modernización del Estado.

Para cumplir con dichas funciones, el Servicio se distribuye entre la Dirección Nacional, con sede en Valparaíso, y en 10 direcciones regionales, 6 administraciones de aduanas y 42 pasos fronterizos. Aduanas se hace presente en un total de 90 puntos, incluyendo puertos, aeropuertos y avanzadas. Las aduanas de Valparaíso, Metropolitana, Los Andes y Talcahuano son las que, en conjunto, representan aproximadamente  $\frac{3}{4}$  de las importaciones y exportaciones del país.

Por otra parte, frente al creciente contexto de globalización, el comercio internacional no sólo ha experimentado un incremento cuantitativo, sino que sus reglas, los actores y el escenario han cambiado radicalmente, lo que ha significado un incremento sustancial en el número de operaciones aduaneras y de los desafíos del sector.

Lo anterior ha implicado actualizar y modernizar la normativa para responder a dichos cambios, siendo la fiscalización de las operaciones de comercio exterior una actividad fundamental de la actividad aduanera, la que también se ha visto enfrentada a cambios muy importantes en los últimos años y donde existe el enorme desafío de controlar sin entorpecer el flujo del comercio exterior.

En la actualidad, en virtud de la inserción internacional de nuestro país y de los nuevos Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales suscritos por Chile, el rol que le cabe a Aduanas es preponderante. Su tarea ya no sólo incide en la recaudación de los derechos aduaneros y de impuestos de carácter interno a las importaciones, sino que también le corresponde implementar la puesta en marcha de dichos acuerdos internacionales, asumiendo un rol de facilitador del comercio exterior, que fiscaliza de manera exacta y oportuna.

Asimismo, en los últimos años se han registrado resultados importantes en la protección del medio ambiente, de la propiedad intelectual, la lucha contra el tráfico de estupefacientes y otras sustancias prohibidas, de la salud pública y del patrimonio cultural e histórico, materias que se han incorporado como áreas de importancia estratégica en los planes de fiscalización a nivel nacional.

Respecto a otras particularidades de la institución, su dotación se caracteriza por una larga trayectoria en el Servicio y organizaciones gremiales representativas, sumado a la diversidad geográfica donde está presente la institución.

Cabe mencionar que la Aduana de Valparaíso ejerce su jurisdicción sobre la V Región de Valparaíso, y le corresponde, entre otras tareas, atender las consultas de las diversas unidades a su cargo que se sitúan alejadas de la Dirección Regional, tales como, el Puerto de Valparaíso, las zonas extraportuarias, el puerto de Ventanas, el puerto de Quintero, la Aduana Postal, y también coordinar las actividades con las Administraciones de Aduana de Los Andes y de San Antonio.

Además esta Dirección Regional, a fin de armonizar las acciones que competen al tráfico aduanero, debe coordinar diversas actividades con la Dirección del Litoral y Marina Mercante, Dirección de Aeronáutica Civil, Carabineros de Chile, Empresa Portuaria de Chile, Terminal Pacífico Sur, Servicio Agrícola Ganadero y Aduana Argentina, en su respectivo ámbito de competencia.

Asimismo, debe coordinarse y establecer redes de apoyo y confianza con otros organismos del sector público en el ejercicio de sus facultades fiscalizadoras, tales como la Policía de Investigaciones, Carabineros de Chile, Servicio Agrícola Ganadero, Servicio Nacional de Pesca y Servicios de Salud, además de las coordinaciones comunes en el contexto del Comité Tripartito con el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio de Tesorerías.

Además, le corresponde integrar la Comisión de Facilitación Fronteriza, en el marco del Comité de Integración Chile Argentina, que, en síntesis, tiene como finalidad evaluar el funcionamiento de los controles fronterizos; solucionar problemas operativos del tráfico de personas, vehículos y bienes; promover la cooperación e integración regional, adoptar las medidas correspondientes para mejorar la atención a los usuarios, y consolidar los pasos fronterizos integrados, y otras materias de interés regional.

Las cifras indican que la tasa de crecimiento de las exportaciones en el primer semestre fue de 33% respecto al mismo periodo del año anterior (2009/2010). En el caso de las importaciones la tasa de crecimiento llegó a 52% para el mismo período.

Otro dato relevante en relación con su movimiento administrativo es que durante el año 2010, se atendieron 1.007 consultas de usuarios en el marco de la ley de transparencia.

### Condiciones de desempeño de altos directivos públicos

Los nombramientos productos de los concursos públicos, abiertos y de amplia difusión, regulados en el Título VI de la Ley N° 19.882, tiene una duración de tres años y pueden ser renovados por la autoridad competente, esto es, aquella facultada para decidir el nombramiento, hasta dos veces, por igual plazo.

El nombramiento es a través del Sistema de Alta Dirección Pública y para efectos de remoción se entenderán como cargos de exclusiva confianza. Esto significa que se trata de cargos de provisión reglada a través de concursos públicos, pero las personas así nombradas permanecerán en sus cargos en tanto cuenten con la confianza de la autoridad facultada para decidir su nombramiento.

Los altos directivos públicos nombrados en los cargos deberán responder por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas.

Los altos directivos públicos deberán desempeñarse con dedicación exclusiva.

La calidad de funcionario directivo del Servicio será incompatible con el desempeño de cualquier otra actividad remunerada en el sector público o privado, a excepción de labores docentes o académicas, siempre y cuando éstas no superen las 12 horas semanales.

El alto directivo público nombrado contará con un plazo máximo de tres meses desde su nombramiento para suscribir un convenio de desempeño con el jefe superior del servicio. El convenio será propuesto por dicha autoridad dentro de los cinco días siguientes al nombramiento.

El alto directivo deberá informar anualmente a su superior jerárquico, del grado de cumplimiento de las metas y objetivos comprometidos en su convenio. El no cumplimiento de las metas convenidas, tendrá efectos en la remuneración del directivo en el año de gestión siguiente.

Para la renovación en el cargo por un nuevo período se tendrá en consideración, entre otros, las evaluaciones disponibles del alto directivo, especialmente aquellas relativas al cumplimiento de los acuerdos de desempeño suscritos.

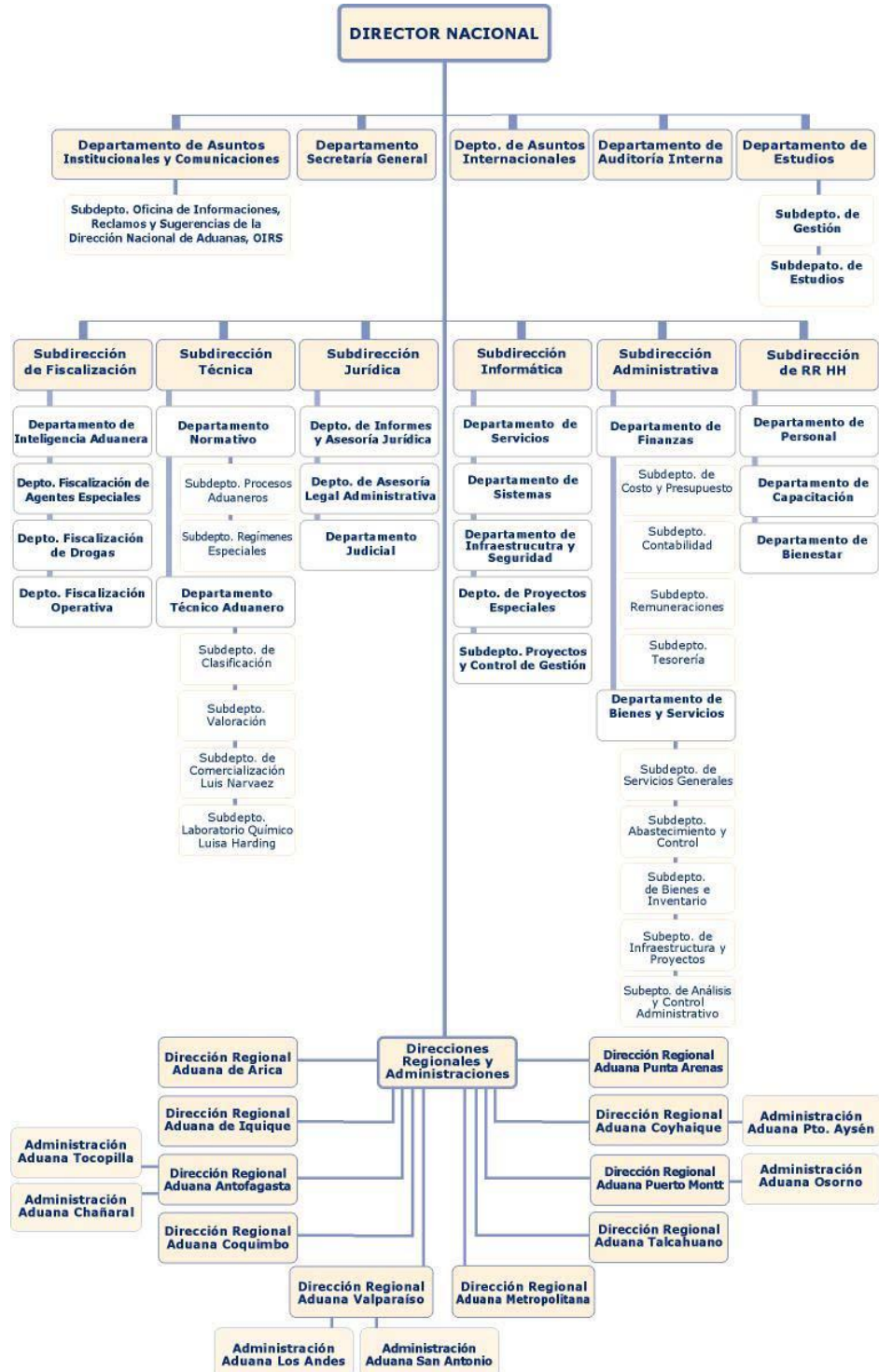
El alto directivo público tendrá derecho a gozar de una indemnización equivalente al total de las remuneraciones devengadas en el último mes, por cada año de servicio en la institución en calidad de alto directivo público, con un máximo de seis, conforme a lo establecido en el inciso segundo del artículo quincuagésimo octavo de la Ley N° 19.882.

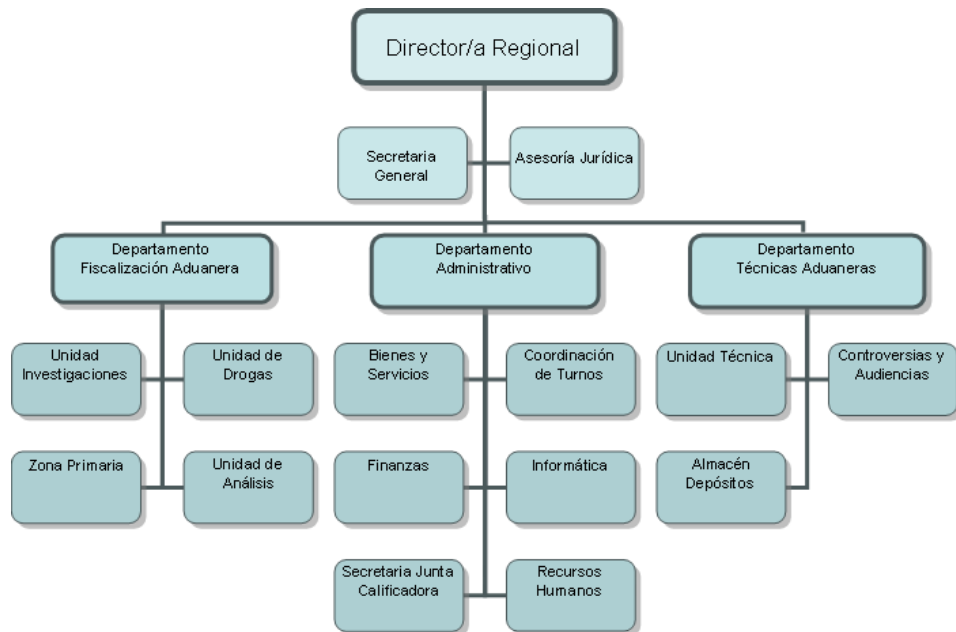
La indemnización se otorgará en el caso que el cese de funciones se produzca por petición de renuncia, antes de concluir el plazo de nombramiento o de su renovación, y no concurra una causal derivada de su responsabilidad administrativa, civil o penal, o cuando dicho cese se produzca por el término del periodo de nombramiento sin que este sea renovado.

El alto directivo debe dar estricto cumplimiento al principio de probidad administrativa, que 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.

- Posición jerárquica – Organigrama





- Funciones

#### Funciones directiva

- Liderar la función fiscalizadora en base a una modalidad de gestión de riesgos y fortalecer la calidad de la fiscalización en línea y la auditoría a posteriori.
- Presentar al Director Nacional las observaciones surgidas del servicio aduanero de su región y proponer las medidas o reformas que estime convenientes para el logro de los objetivos institucionales.
- Incorporar las nuevas tecnologías de información en procesos claves de Aduana, que permitan el desarrollo de procedimientos efectivos, eficientes y oportunos.
- Preparar y presentar los proyectos de presupuesto regional y velar por su correcta ejecución.
- Identificar y desarrollar estrategias de capacitación y desarrollo del capital humano de aduanas en la región en áreas críticas y deficitarias.
- Coordinar las actividades institucionales con las de la Dirección del Litoral y Marina Mercante, Dirección de



Aeronáutica, Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, Ministerio Público y Empresas Portuarias de su jurisdicción, en su respectivo ámbito de competencia, a fin de armonizar las acciones que competen a dichos servicios en el tráfico aduanero.

- Desafíos del cargo
  - Potenciar la función fiscalizadora de la Dirección Regional de Valparaíso, focalizándose en la gestión de riesgos, fortaleciendo la calidad de la fiscalización, a fin de disminuir la evasión, con énfasis en la prevención, detección y adopción de las medidas necesarias.
  - Reforzar continuamente la capacitación de los funcionarios, en las materias relevantes para la región.
  - Dar continuidad a los procesos de integración con el sector ligado al comercio exterior, en el marco de las mesas público – privadas de la región.

- Requisitos (legales)

Estar en posesión de un título profesional de una carrera de a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocido por éste y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años.

- Competencias

Factor probidad, Capacidad para conducirse conforme a parámetros de probidad en la gestión de lo público, e identificar conductas o situaciones que pueden atentar contra tales

parámetros. Capacidad para identificar y aplicar estrategias que permitan fortalecer estándares de transparencia y probidad en su gestión y métodos de trabajo idóneos para favorecerlas.

Visión estratégica, capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional, permitiendo un posicionamiento en el ámbito de la fiscalización y conservación de los recursos pesqueros.

Gestión y logro, capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizandorecursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización, relacionadas a la fiscalización y control de la normativa pesquera, acuícola, sanitaria y ambiental en la región.

Relación con el entorno y articulación de redes, capacidad para identificar a los actores involucrados (stakeholders) y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión institucional, previniendo y afrontando, de ser necesario, situaciones críticas, posicionando las materias de su competencia con clientes externos, autoridades regionales y medios de comunicación.

Manejo de crisis y contingencias, capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público. En este escenario, la

institución a través de este alto directivo, focaliza su mirada al ámbito de los conflictos sectoriales propios del recurso pesquero y acuícola, alineando las políticas de desarrollo productivo pesquero con el contexto socioeconómico de la región.

Liderazgo, capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores, asumiendo un rol activo, para el logro de los desafíos de la institución, en los ámbitos de su competencia. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, motivando, desarrollando el talento, y principalmente logrando y manteniendo un clima organizacional armónico y desafiante.

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

- Equipo de Trabajo

Al interior de esta organización regional, el equipo de trabajo está compuesto por:

Jefe Departamento de Fiscalización: Estructura las investigaciones, diseña el tratamiento operativo del riesgo y participa de la difusión de todas las directrices de fiscalización coordinadamente con la Subdirección de Fiscalización.

Jefe Departamento Técnico: Planifica las actividades de la unidad, evaluando la pertinencia de las tramitaciones que se desarrollan en la aduana, en conformidad a los requisitos de atención de usuarios y a la normativa vigente; elabora

sugerencias y mejoras a los procesos y tramitaciones, en coordinación con la Dirección Regional y la Subdirección Técnica.

Jefe Departamento Administrativo: Desarrolla acciones para asegurar el cumplimiento de objetivos de política que emanen de las subdirecciones Administrativa, de Recursos Humanos e Informática, en particular es de su responsabilidad la administración de los recursos presupuestarios asignados a la Aduana Valparaíso, para el desarrollo de distintos programas y proyectos.

Asesoría Jurídica: Atendido que esta región aún no se ha incorporado al nuevo sistema de justicia tributaria aduanera, la Dirección Regional se constituye en Tribunal Aduanero, para los efectos de los antejuicios y de las causas infracciones de única y primera instancia no mayor a 100 U.T.M. Una vez que entre en vigencia el nuevo sistema, se ampliará a la defensa del Servicio ante los Tribunales Tributarios y Aduaneros.

Secretaría General: Desarrolla las funciones administrativas de la Dirección Regional.

La Dirección Regional cuenta con 8 Directivos, 25 profesionales, 47 fiscalizadores, 26 técnicos, 56 administrativos, y 21 auxiliares, totalizando 183 funcionarios, entre dotación de planta y a contrata.

- Clientes

Clientes internos: El cargo de Director/a Regional interactúa y se comunica directamente con el Director Nacional y las distintas subdirecciones, en cada uno de los ámbitos requeridos. Además,

se relaciona con la asociación de funcionarios con representación en la región.

Clientes externos: En el ámbito externo, el Servicio debe coordinar planes de acción con otros servicios públicos y también con entidades privados, estableciéndose periódicamente Comités de trabajo, como el Comité de facilitaciones, comité de Dirección aeroportuario, Fronterizo, Comité contra la lucha de evasión, procedimientos en conjunto con Sernapesca, entre otros.

La relación de colaboración se extiende fuera de Chile, ya que se realizan trabajos en conjunto con la Aduana de Argentina, con quien lleva agendas de fiscalización conjunta y coordinada, con intercambio de información permanente y útil para todas las partes.

Además se coordina con servicios públicos como Carabineros e Investigaciones al realizar operativos en conjunto, con la Brigada de Antinarcóticos, con el Ministerio de Relaciones Exteriores a través del control de Fronteras y la Policía internacional, con el Servicio Agrícola Ganadero, con el Ministerio Público, e indirectamente con el Ministerio del Interior, que cuenta con un representante ante los diversos Comités de trabajo.

- Experiencia
  - Exigible: acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años.
  
- Conocimientos
  - Deseable poseer conocimiento y/o experiencia en: materias de comercio exterior, gestión aduanera, tributaria y otros afines a las necesidades del cargo.

- Deseable poseer conocimiento y/o experiencia en normas sobre recintos de depósito, de gestión financiera y de personas.
- Remuneraciones

El cargo corresponde a un grado 3° de la Escala de Remuneraciones de los Servicios Fiscalizadores, más un porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública de un 20%. Incluye las asignaciones y bonos de estímulo. Su renta líquida promedio mensualizada referencial asciende a \$3.225.000.- para un no funcionario, la que se obtiene de una aproximación del promedio entre el “Total Remuneración Líquida Aproximada”.

**b. Elementos de Mejora de la Descripción del Cargo**

De manera que la posterior construcción del perfil se ajuste a un perfil por competencias, es necesario incorporar a la descripción del cargo lo siguiente:

- Procesos de Toma de Decisiones y Comunicaciones, es decir se requiere explicitar como se toman las decisiones en la organización y el nivel y autonomía decisional que tiene el cargo. Así mismo no se establece el proceso de comunicaciones al interior de la organización, por ejemplo para el cargo ejemplificado, se establece que un Director Regional de Aduanas, es responsable de bajar al nivel operativo las comunicaciones que fluyen desde la Dirección y viceversa, así mismo, será el vocero oficial para las comunicaciones a nivel de su jurisdicción regional.
- Funciones específicas, que complementen las funciones directivas descritas, algunas se encuentran esbozadas en la descripción del

cargo. Se deben detallar en forma específica, pues éstas formarán parte de las futuras evaluaciones de desempeño.

- Responsabilidades del cargo, si bien algunas de ellas se encuentran descritas en general en la descripción genérica del cargo y en las funciones directivas, éstas deben ser especificadas de manera detallada, pues no sólo forman parte de la futura evaluación de desempeño, sino que también le serán exigibles día a día en el desempeño de su cargo.
- Competencias, que en el perfil publicado se les nombra atributos, están descritas a nivel genérico, requiriendo la definición de competencias específicas
- No se han especificado las facultades del cargo, lo cual deberá incluirse en propuesta futura.
- Especificar los conocimientos formales requeridos, si en un concurso público por Alta Dirección, no puede exigirse más allá de los requisitos legales, por lo menos debe establecerse a nivel de “deseados”, los conocimientos para el desempeño del cargo, tales como:
  - Idioma: Inglés nivel medio-avanzado.
  - Carrera(s) afín(es): tales como: Ingeniero Civil Industrial, Comercial, Administrador Público, Abogado, o carreras equivalentes.
- Capacitación o formación deseable:
  - Ley 20.285, ley de transparencia
  - Ley 19.880, Ley de bases de procedimiento administrativo del Estado.
  - Ley de Compras y Contrataciones Públicas.
  - Estatuto Administrativo

- Tratados y Acuerdos Comerciales
- Gestión de Riesgos
- Otras materias relacionadas a las funciones del cargo.

**c. Análisis del Perfil Actual del Cargo y Propuesta de Mejora**

El perfil publicado para el cargo de Director/a Regional Aduana Valparaíso corresponde a lo que hemos denominado en este documento como “Descripción del Cargo” e incluso con la falencia, como ya se ha dicho, de que está elaborado en forma genérica, por lo cual se propone establecer y mejorar el perfil.

En primer término se debe Diferenciar entre la Descripción del cargo y el perfil, pues el objeto de la selección será elegir a la mejor persona que cuente con el perfil para cumplir las exigencias del cargo, establecidas en la “descripción del cargo”.

De esta forma se propone que la selección de un cargo se haga en relación al par que conforman la Descripción del mismo y el perfil.

De acuerdo con lo anterior, y a modo de resumen de la propuesta elaborada, para cada cargo a proveer, se deberá conformar lo siguiente:



Cuadro N° 7: Perfil del Cargo Propuesto

<p>Descripción del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción general</li> <li>• Desempeño de los altos directivos públicos</li> <li>• Posición jerárquica – Organigrama</li> <li>• Procesos de Toma de Decisiones y Comunicaciones</li> <li>• Funciones</li> <li>• Facultades</li> <li>• Responsabilidades del cargo</li> <li>• Desafíos del cargo</li> <li>• Equipo de Trabajo</li> <li>• Clientes</li> <li>• Remuneraciones</li> </ul>
<p>Perfil del Cargo</p>	<p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excluyentes             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Título Profesional</li> <li>○ Experiencia</li> <li>○ Inhabilidades</li> <li>○ Requisitos legales</li> </ul> </li> <li>• No excluyentes             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacitación</li> <li>○ Conocimientos deseables</li> <li>○ Experiencia deseable</li> </ul> </li> </ul> <p>Competencias Dominantes (prioritarias - excluyentes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genéricas</li> <li>• Específicas</li> <li>• Técnicas</li> </ul> <p>Otras Competencias (deseables)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genéricas</li> <li>• Específicas</li> <li>• Técnicas</li> </ul>

De esta forma, se puede visualizar que al aplicar el modelo propuesto se evidencian claramente las deficiencias que poseen los perfiles de los cargos que actualmente se están seleccionando:

- No se describen las funciones específicas del cargo
- Las responsabilidades del cargo, sólo se encuentran descritas a nivel general.
- Competencias, que en el perfil publicado se les nombra atributos, están descritas a nivel genérico, requiriendo la definición de competencias específicas. (Siendo el aspecto más relevante para esta tesis, explicitaremos más abajo, a modo de ejemplo, la descripción de competencias para el cargo ejemplificado)
- No se han especificado las facultades del cargo.
- Se deben especificar los conocimientos formales requeridos, por lo menos a nivel de “deseados”, los conocimientos para el desempeño del cargo, como por ejemplo para el cargo ejemplificado: Idioma Inglés nivel medio-avanzado, Carrera(s) afín(es): Ingeniero Civil Industrial, Comercial, Administrador Público, Abogado, o equivalentes.
- Capacitación o formación deseable, por ejemplo: Ley 20.285, ley de transparencia, Ley 19.880, Ley de bases de procedimiento administrativo del Estado, Ley de Compras y Contrataciones Públicas, Estatuto Administrativo, Tratados y Acuerdos Comerciales, Gestión de Riesgos, Otras materias relacionados a las funciones del cargo.

El aspecto más relevante que aporta esta tesis es la incorporación de las competencias requeridas al elaborar el perfil del cargo. De esta forma, y

utilizando el cargo ejemplificado, podemos explicitar las competencias para este cargo como sigue:

### Competencias Dominantes (prioritarias - excluyentes)

#### a. Genéricas<sup>32</sup>

- **Visión Estratégica:** Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional.
- **Gestión y Logro:** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizandorecursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
- **Relación con el Entorno y articulación de Redes:** Capacidad para identificar a los actores involucrados (stakeholders) y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión institucional y afrontar, de ser necesario, situaciones críticas.
- **Manejo de Crisis y Contingencias:** Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.

---

<sup>32</sup> [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl); Atributos y Perfil del ADP, (consultado 22 noviembre 2010; 20.00 hrs.).

- **Liderazgo:** Capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
  - **Innovación y Flexibilidad:** Capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.
- b. Específicas<sup>33</sup>
- Formación de equipos de trabajo y articulación de redes internas a la organización.
  - Negociación
  - Trabajo en equipo
  - Capacidad para trabajar bajo presión
- c. Técnicas:
- **Poseer Título Profesional**, 8 semestres o superior.
  - **Conocimientos Técnicos:** Poseer los conocimientos y/o experiencias específicas, que se requieran para el ejercicio de la función: Comercio Exterior, Normativa y Legislación Aduanera, Estatuto Administrativo, Administración Presupuestaria y Gestión de Compras y Contrataciones Públicas.

---

<sup>33</sup> Encuestas desarrolladas para evaluación de sistema ADP., Punto VII.7.1 de la presente Tesis.

## Otras Competencias (deseables)

### d. Genéricas<sup>34</sup>

- Toma de decisiones
- Focalización múltiple

### e. Específicas<sup>35</sup>

- Tolerancia a la frustración
- Manejo de proyectos de alta complejidad
- Delegación
- Experiencia laboral en la Administración Pública
- Experiencia laboral en cargos similares
- Experiencia en cargos de jefatura.

### f. Técnicas

- ***Título Pre grado deseable:*** Carrera(s) afín(es): tales como: Ingeniero Civil Industrial, Comercial, Administrador Público, Abogado, o carreras equivalentes.
- ***Idioma:*** Inglés nivel medio-avanzado.
- ***Estudios de Post Título y Post Grado:*** en el área de Gobierno (Gestión y Gerencia Pública), en el área de la administración (ej.: Diplomado en evaluación de proyectos, diplomado en gestión y gerencia pública), otros Post grados o Post títulos relacionados al área de desempeño.
- ***Capacitación o formación:*** Ley 20.285 - ley de transparencia, Ley 19.880 - Ley de bases de procedimiento administrativo del Estado, Ley de Compras y Contrataciones Públicas, Estatuto Administrativo, Tratados y Acuerdos Comerciales, Gestión de Riesgos y Otras materias relacionadas a las funciones del cargo.

---

<sup>34</sup> Encuestas desarrolladas para evaluación de sistema ADP., Punto VII.7.1 de la presente Tesis.

<sup>35</sup> Encuestas desarrolladas para evaluación de sistema ADP., Punto VII.7.1 de la presente Tesis.

Sería relevante hacer este ejercicio con los cargos que se van a concursar en el mediano – corto plazo, de manera de introducir correcciones que permitan asegurar el éxito de la selección.

Adicionalmente, y como se planteara más arriba, en el largo plazo se debe efectuar la descripción de todos los cargos a concursarse mediante el Sistema de Alta Dirección Pública, lo que permitirá construir el catálogo de cargos de I y II Nivel Jerárquico en estos Servicio.

## IX. CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, la reforma que se ha llevado a cabo en Chile en materia de RRHH a partir del año 2003 con la promulgación de la Ley de la Alta Dirección Pública, ha sido otro gran logro en materia de Modernización del Estado.

Chile aparece como uno de los países donde la reforma al servicio civil ha sido la más exitosa comparativamente con los demás países latinoamericanos y los estudios lo señalan por ser uno de las administraciones públicas más profesionales del continente.

Entender que las personas en toda organización son el recurso fundamental para garantizar éxito en ellas, más importante ha sido para el Estado el entender que de acuerdo a como se elijan sus funcionarios, será el tipo de gestión y desempeño que tenga el Aparato Estatal.

Para este efecto se creó la institución rectora en esta materia, la Dirección del Servicio Civil, cuyo objetivo fue *“Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas”*

A pesar de los buenos resultados estadísticos que se han tenido a la fecha en cuando a procesos de selección de Directivos Públicos del I y II Nivel Jerárquico, este sistema no ha estado ajeno a un sinnúmero de dificultades, donde Centros de Estudios y en especial el Consejo de la Alta Dirección Pública se han abocado a analizar, diagnosticar y ha proponer cambios. Analizando estas situaciones y la evolución que ha tenido el sistema, se puede inferir que el modelo aplicado está dominado ampliamente por el Poder Ejecutivo, ya sea por la facultad para rechazar las nóminas, para despedir a los directivos, y por la posibilidad de mantener suplentes, transitorios provisional,

por un año, lo que se puede prorrogar indefinidamente por la Dirección Nacional del Servicio Civil, sin requerir la anuencia del Consejo.

Con el objetivo de probar la hipótesis que inspiró la presente tesis, “*La definición de perfiles basados en la gestión por competencias, facilita la concordancia entre las expectativas de un cargo de alta dirección y el directivo seleccionado mediante este sistema*”, se analizó el SADP implementado en Chile, las debilidades y fortalezas de los primeros 6 años, las experiencias internacionales en materia de reforma del Servicio Civil, y la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias como principio orientador del SADP en Chile, siendo de esta forma el Marco Teórico de esta tesis.

La detección de que el Perfil de Cargo que se usa para seleccionar a los Directivos de I y II Nivel en Chile no ha tenido los resultados esperados, queda demostrado por los resultados cuantitativos, cualitativos, el análisis de fortalezas y debilidades, la opinión pública y la experiencia del sistema en los casos analizados a nivel de ejemplo, así como al hacer la comparación del Modelo de Gestión por Competencias y la aplicación actual del Sistema.

Como punto importante en estas conclusiones, se puede señalar que a la fecha, la Dirección del Servicio Civil solo ha demostrado resultados como área responsable de la realización de los concursos públicos y todas las actividades relacionadas con ésta, como son la definición del perfil del cargo, coordinación con los consultores evaluadores y otros, a cargo de la Subdirección de Alta Dirección Pública, siendo muy disminuido y exiguo el trabajo de la Subdirección de Desarrollo de Personas, donde se espera que se aplique el Modelo de Gestión por Competencias, como complemento al éxito de la selección de directivos.

La presente tesis ahonda, desde una óptica teórica, en la descripción del Perfil de Cargo, , por considerarla como una de las razones de las deficiencias que aún presenta el Sistema de Alta Dirección Pública, aportando mejoras al modelo de definición de perfiles para altos directivos públicos, con el objeto de



asegurar la concordancia con las expectativas del cargo y propone de manera conceptual, **una mejora al proceso de definición de perfiles en base a un modelo de gestión por competencias de recursos humanos.**

Sin perjuicio que el modelo de gestión por competencias para la selección de un cargo vacante requiere la interacción de todos los procesos que la componen de manera de obtener previamente un catálogo de cargos para cada organización y que en la presente tesis se plantea como una etapa a desarrollar al largo plazo, el cambio propuesto a corto plazo es la construcción de perfiles más específicos.

El modelo propuesto plantea que para garantizar un proceso de selección exitoso se requiere definir un perfil con una descripción de cargo que permita medir los “Conocimientos, Competencias y Motivación”, para lo cual los antecedentes que se deben recopilar deben ir orientados a medir estos conceptos ya que el objeto de la selección será elegir a la mejor persona que cuente con el perfil para cumplir las exigencias del cargo, establecidas en la “descripción del cargo”.

En base a lo anterior, se propone recopilar la mayor cantidad de antecedentes requeridos para el cargo vacante, con una definición previa y acabada del cargo vacante que requiere seleccionar la organización para cumplir con las funciones encomendadas, considerando en el Perfil del Cargo, la descripción del Cargo, los datos básicos del mismo, organigrama, dependencias, funciones, responsabilidades, requisitos legales, requisitos excluyentes, requisitos no excluyentes, competencias genéricas, específicas y técnicas, excluyentes y deseables.

El aporte principal de esta Tesis es una propuesta conceptual que incorpora en forma explícita al perfil de selección de directivos, la herramienta de la gestión por competencias, agregando a las competencias genéricas ya contempladas, las competencias específicas y técnicas necesarias para un mejor desempeño

del cargo, y haciendo una distinción entre aquellas que son excluyentes de las que son deseables.

El análisis teórico efectuado y el modelo conceptual propuesto, establecen que el mejor resultado de la aplicación de la Gestión por Competencias, se obtiene cuando esta herramienta se utiliza como modelo organizacional, y por ende, todos los sistemas de RRHH, funcionan conforme este marco. Sin embargo, la realidad de nuestro país muestra que, a pesar de que el Servicio Civil ha establecido lineamientos para que esto se lleve a cabo, su implementación ha sido parcial. Pese a ello, si es obligatorio, para la gran mayoría de los Servicios Públicos, la selección de Altos Directivos Públicos de I y II nivel jerárquico, a través de sistemas de selección establecidos a través del Servicio Civil, donde se encuentra incorporada la selección por competencias, aunque en torno a competencias genéricas.

De esta forma, esta Tesis, plantea una incorporación gradual de la gestión por competencias como modelo de gestión de RRHH del Estado y del modelo propuesto, incorporándolo en dos etapas:

- Un cambio a corto plazo, que considere construcción de perfiles más específicos para los cargos a concursar en forma inmediata por vacancia, conforme al modelo y proceso propuesto en esta tesis.
- Un cambio a largo plazo, que considere, además del establecimiento de mejores perfiles, la instalación del modelo de gestión de RRHH por competencias

Por último, la propuesta de esta Tesis permitirá mejorar la evaluación posterior del Directivo en el ejercicio de su cargo. El SADP exige que durante los 3 meses de asumido el cargo el Alto Directivo, debe suscribir con su superior jerárquico un Convenio de Desempeño, con los objetivos de su gestión y metas a alcanzar durante el ejercicio de su cargo. De hecho, los Convenios de Desempeño establecidos hasta hoy dicen directa relación con los “Desafíos del

Cargo” establecidos en el perfil. Así, al definir el perfil de un Alto Directivo Público, las competencias deberán estar en correcta correlación con los desafíos establecidos en el mismo perfil.

El principal desafío que plantea lo anterior, es definir qué es lo que se va a medir para evaluar el cargo. Así, lo desarrollado en esta tesis cobra una gran relevancia, pues plantea una propuesta que permite establecer mejor el perfil deseado, mejorando la definición de las competencias requeridas, lo que se traducirá después en el punto de evaluación de la coherencia del directivo seleccionado con el perfil exigido.

De esta manera, cuanto mejor estén explicitadas las competencias genéricas, específicas y técnicas requeridas y deseables, y cuánto mayor coherencia guarde estas con los desafíos del cargo, mayores elementos objetivos se tendrán después para hacer la citada evaluación.

Por último, cabe señalar que esta Tesis plantea una mejora a un sistema que empezó a desarrollarse el año 2003, y que hoy tiene a nuestro país a la vanguardia en Latinoamérica, lo que ha sido reconocido en diversos foros. Creemos que el desafío se ha cumplido y esperamos que este aporte, permita potenciar la Alta Dirección Pública chilena, en pos de la modernización del Estado y la Gestión de personas que lo componen.

## X. BIBLIOGRAFIA

1. Araya, Eduardo y Cerpa, Andrés “Después de la Nueva Gestión Pública, ¿Qué?”, Revista Agenda Pública, Año VII, N° 12, Diciembre 2008 – Enero 2009.
2. Arellano, DavidM; Gil, José Ramón; Ramírez Macías, Jesús y Rojano Angeles, “Nueva Gerencia Pública en acción: procesos de modernización presupuestal. Un análisis inicial en términos organizativos”. Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México”, en Reforma y Democracia, num.17, junio 2000, p.2.
3. Banco Interamericano de Desarrollo; “Informe sobre la situación del Servicio Civil en América Latina”; Washington, DC; 2006.
4. Blanlot, Viviana; Von Baer, Ena; “Relaciones entre Organismos y Autoridades Políticas e Instituciones Ejecutoras”; Centro de Estudios Libertad y Desarrollo; N° 116, Marzo 2010.
5. Centro de Estudios Libertad y Desarrollo; “Alta Dirección Pública, Nombramientos y Remociones”; Mayo 2010.
6. Cortázar Velarde, Juan Carlos; “Aprendiendo a partir de la reforma del Servicio Civil en Chile. Algunas lecciones de interés para países latinoamericanos”; CLAD.
7. Costa, Rosanna; Waissbluth, Mario; “Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile”; Septiembre, 2007.
8. Crozier, Michel “La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública”, documento presentado en el I Congreso Interamericano

del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, celebrado en Río de Janeiro, Brasil, del 7 al 9 de noviembre de 1996.

9. Dirección de Presupuesto, Gobierno de Chile; Estadísticas de las Finanzas Públicas 2001-2010, Agosto 2011.
10. Dirección Nacional de Servicio Civil, Orientaciones planificación y Gerenciamiento en gestión de personas: Caso aplicado a perfiles, Diciembre 2010.
11. Dirección Nacional del Servicio Civil; Balance de Gestión Integral; año 2009.
12. Documento CLAD, “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, preparado por el Consejo Científico del CLAD y aprobado en sesión del 14 de octubre de 1998 por el Consejo Directivo del CLAD.
13. Dowling Julian; Revista Bussines Chile; 2005.
14. <http://www.aduana.cl>; Servicio Nacional de Aduanas.
15. <http://www.sernapesca.cl>; Servicio Nacional de Pesca.
16. <http://www.serviciocivil.cl>, “Sistema de Alta Dirección Pública”.
17. Instructivo Presidencial para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
18. Lagos, Ricardo “Programa de Gobierno Para Crecer con Igualdad”. Universitaria, Santiago de Chile, 1999.
19. Lambertini, Gianni; Silva, Ernesto; “Hacia un Perfeccionamiento de la Alta Dirección Pública”; 2010.

20. Larraín, Felipe; Ministro de Hacienda, Conferencia de prensa que ofreció el 2 de noviembre del 2010.
21. Ley N° 18.834 del Estatuto Administrativo.
22. Ley N° 19.553 de Asignación de Modernización.
23. Ley N° 19.882 del Nuevo Trato Laboral.
24. Mario Weissbluth ; “Alta Dirección Pública, Una Reforma Contractual”; Septiembre 2008.
25. Mario Weissbluth, “Alta Dirección Pública: Una reforma contractual”, Revista Mensaje, Vol 57, N° 572, Editorial Universidad Alberto Hurtado, Septiembre de 2008.
26. Martha Alles, “Adaptación de modelo de Selección por Competencias”, Editorial Gránica, 3ra. Edición 2010.
27. Mascott Sánchez, María de los Ángeles; “Sistemas de Servicio Civil: Una comparación internacional”, CESOP.
28. Ministerio Secretaría General de la Presidencia MINSEGPRES; “El Estado al Servicio de la Gente”, Balance 1994-2000; Proyecto de Reforma del Estado.
29. Mintzberg, Henry. “Diseño de organizaciones eficientes”, El Ateneo, Buenos Aires, 1991.
30. Molina, Karina Doña; “Síntesis del Proceso Modernización del Estado de Chile (1994-2033)”; Documentos de Apoyo Docente-N°6\_ Abril 2006.

31. Oszlac, Oscar, "El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros", Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 de noviembre de 2001.
32. Proyecto de Ley que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y modifica el Estatuto Administrativo en materia de concursabilidad del tercer nivel jerárquico.
33. Reglamento Consejo de Alta Dirección Pública.
34. Reglamento Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos.
35. Rodríguez, Manuel Luis; "La Agenda de Modernización en Chile, Balance y Perspectivas"; Espacio académico virtual de Estudio y Reflexión sobre Gestión y Políticas Públicas; año 2006.
36. Sepúlveda, María Alejandra; "La Experiencia de modernización del Estado de Chile"; XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006.
37. Servicio Civil; Alta Dirección Pública; Reportes Estadísticos mensual; Julio, 2009.
38. Valdés Prieto, Salvador "Todo Por Hacer", Dossier elaborado por: Revista Universitaria N° 97, 2007.
39. Verdugo, María Teresa; "Una visión proactiva, La Agenda Modernizadora del Estado Chileno"; Revista Enfoques, año 2, 2004.
40. Waissbluth Mario; Inostroza José; "Reforma al Servicio Civil Chileno"; Brasilia, 22 de Noviembre de 2006.

## Anexo 1: PRINCIPALES REFORMAS DEL SERVICIO CIVIL. SUS CAUSAS Y EFECTOS

País	Inicio de la reforma	Objetivos de la Reforma	Tipo de Reforma	Valores	Mecanismos de la Reforma	Efectos de la Reforma
Gran Bretaña	Principios de los 80	-Reducir el número de funcionarios -Flexibilización del servicio: organización por competencias, - Descentralización	Radical	-Integridad, imparcialidad, objetividad, -Evaluación de resultados y -Rendición de cuentas	-Políticas de recortes; combinan: transferencias de funciones y personal, amortización de vacantes, retiro anticipado y despidos - Descentralización de las decisiones hacia las dependencias -Gestión por competencias -Retribución por rendimiento y aprendizaje	-Drástica reducción en el volumen del servicio, número de funcionarios -Aumento de empleo de medio tiempo - Descentralización -Mayor poder de decisión para directores -Gestión por competencias en reclutamiento, desarrollo y evaluación -Avance de la retribución por rendimiento
Estados Unidos	Mediados de los 80	-Reducir el volumen del servicio -Flexibilización del servicio - Descentralización -Elevar la calidad del trabajo del servicio	Radical	Sensibilidad y respuestas a las demandas, intereses y expectativas ciudadana	-Planes específicos de reducción de empleo (retiro voluntario) - Descentralización del servicio -Flexibilización del servicio -Retribución por mérito	-Reducción desigual en el volumen del servicio: amplia en algunos sectores, moderada en otros -Aumento de empleo de medio tiempo y trabajo a distancia - Descentralización desigual y heterogénea en la toma de decisiones - Descentralización en reclutamiento y selección -En algunas agencias y ministerios existe retribución por mérito



Nueva Zelandia	Mediados de los 80	-Reducir el volumen del servicio -Flexibilización - Descentralización -Elevar la calidad del trabajo gubernamental -Evaluación del desempeño -Cambio de cultura del servicio	Radical	Transparencia, efectividad, eficiencia, responsabilidad y consistencia.	- Descentralización del servicio -Propuesta de implementación de contratos de trabajo temporal -Evaluación de resultados -Transferencia de responsabilidades a organismos	-Drástica reducción en el volumen del servicio - Descentralización radical de toma de decisiones -Legislación estimula asociación y representación del servicio
Australia	Mediados de los 80	-Reducir el volumen del servicio -Flexibilización - Descentralización de toma de decisiones y gestión de recursos -Evaluación del desempeño -Cambio de cultura del servicio	Radical		-Métodos indirectos para reducir el servicio: restricción de recursos - Descentralización del servicio y de toma de decisiones -Introducción de métodos de evaluación	-Drástica reducción en el volumen del servicio - Descentralización radical de toma de decisiones -Mayor poder de decisión para directores -Legislación estimula asociación y representación del servicio
Francia	Finales de los 80	-Reducir el volumen del servicio - Desburocratización - Descentralización -Integridad administrativa	Reforma negociada	Sensible a las demandas, intereses y expectativas ciudadana	-Sin plan de reducción del volumen del servicio -Promoción de la movilidad del servicio -Reducción en uniformidad de políticas salariales -Retribución por rendimiento	-Moderado aumento del servicio -Aumento de empleo de medio tiempo -Escasa y desigual - Descentralización de toma de decisión -Reducción en la uniformidad de políticas salariales -Poco éxito de sistemas de pago por rendimiento
Suecia	Mediados/Finales de los 80	-Reducir el volumen del servicio -Flexibilización del servicio - Descentralización	Gradual negociada	Eficiencia, transparencia, sensible a demandas ciudadanas	-Medidas combinadas para reducir el servicio: reestructuración de ministerios, planes específicos de reducción -Promoción de la movilidad del servicio	-Drástica reducción del servicio -Fuerte descentralización de la organización del servicio: mayor poder de decisión para directores -Escasa movilidad del servicio

Argentina	Mediados de los 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reducir el volumen del servicio</li> <li>-Flexibilización laboral</li> <li>-Privatización y tercerización de servicios</li> <li>-Simplificación administrativa</li> <li>-Gestión por resultados</li> <li>-Rendición de cuentas</li> <li>-Promoción del mérito</li> </ul>	Gradual	<p>Eficiencia, transparencia, calidad, rendición de cuentas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de sistema para administrar la carrera (SINAPA);</li> <li>- Privatizaciones, transferencias, concesiones, tercerización, retiros voluntarios</li> <li>-Medidas para reducir el volumen del servicio (jubilaciones anticipadas, retiro voluntario, eliminación de comisiones de servicio, disminución del número de plazas)</li> <li>-Creación de 4 programas de capacitación</li> <li>- Implementación de Planes Estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de nuevo régimen de carrera (SINAPA)</li> <li>-Reducción importante en el volumen del servicio (jubilaciones anticipadas, retiro voluntario, eliminación de comisiones de servicio, disminución del número de plazas)</li> <li>-Supresión de organismos públicos</li> <li>- Funcionamiento de esquemas de capacitación</li> </ul>
Brasil	Mediados de los 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Flexibilización del servicio</li> <li>- Descentralización</li> <li>-Aumentar eficiencia</li> <li>-Promover federalización</li> <li>-Fomentar cultura gerencial</li> </ul>	Sistema Mixto	<p>Eficiencia, transparencia, calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Supresión de la inamovilidad en el cargo</li> <li>-Disminuir el volumen del servicio (desaparición de plazas vacantes y contrataciones)</li> <li>- Congelamiento de salarios, desaparición de pagos por horas extras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>--Creación de sistema civil meritocrático (con cierto nivel de fragmentación y resultados desiguales)</li> <li>-Reducción del volumen del servicio</li> <li>-Supresión de la inamovilidad en el cargo</li> <li>- Profesionalización desigual</li> <li>-Pérdida de algunos funcionarios de alto rendimiento</li> </ul>

**Fuente: Cuadro del Centro de Estudios y Opinión Pública, México; "Sistemas de Servicio Civil; Una comparación Internacional".**

## Anexo 2: ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS APLICADOS

### CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS

**Nombre de la Institución** : \_\_\_\_\_

**Departamento de Desempeño** : \_\_\_\_\_

**Cargo** : \_\_\_\_\_

1. En su Institución han sido provistos los siguientes cargos a través del Sistema de la Alta Dirección Pública (SADP) ¿Tenía conocimiento de esto?:

Fecha	Cargo
10-10-2008	Subdirector Administrativo
10-10-2008	Director Regional Coyhaique
09-02-2009	Director Regional Valparaíso
09-02-2009	Director Regional Metropolitana

SI	
NO	

2. ¿Qué conoce usted del Sistema de la Alta Dirección Pública? Breve

3. ¿Conoce usted en base a qué criterios se selecciona el Directivo Público?

4. ¿En términos generales, como evalúa usted este tipo de concursabilidad?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Pésimo</b>	<b>Muy malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>

5. ¿Conoce como se elabora el Perfil del Directivo Público que se concursará?

SI	
NO	

6. Sí su respuesta anterior es Sí ¿Quién elabora dicho Perfil?

7. Sobre el Perfil de Cargo ¿Que requisito considera que son importantes? Enumérelos de acuerdo a la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>Sin importancia</b>
<b>2</b>	<b>Importante</b>
<b>3</b>	<b>Muy importante</b>
<b>4</b>	<b>Imprescindible</b>

Visión Estratégica	
Gestión y Logro	
Relación con el entorno y articulación de redes	
Manejo de crisis y contingencias	
Liderazgo	
Innovación y flexibilidad	
Conocimientos técnicos	
Formación Profesional Pre-Grado	
Cursos de Post Grados	
Capacitaciones relacionadas con el cargo	
Desempeño laboral en la Administración Pública	
Desempeño Laboral en Sector Privado	
Experiencia laboral en el mismo Servicio	
Haber desempeñado cargos Directivos	
Edad menor a 45 años	
Otros (señalarlos)	

8. ¿Qué requisito relevante del Perfil de Cargo considera necesario comentar?

## CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

Nombre de la Institución : \_\_\_\_\_

Cargo : \_\_\_\_\_

Nivel Jerárquico : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Podría aseverar que conoce bien el proceso de Concursabilidad de los Altos Directivos Públicos?

SI	
NO	

10. ¿Qué conoce usted del Sistema de la Alta Dirección Pública? Breve

11. ¿Sabe usted si en su Servicio se han implementado concursos a través de este sistema?

SI	
NO	

12. Sí la respuesta es Sí. ¿Cuales cargos han sido provistos por medio de dicho sistema?

13. ¿Conoce usted en base a qué criterios se selecciona el Directivo Público?

--

14. ¿En términos generales, como evalúa usted este tipo de concursabilidad?

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

15. ¿Conoce como se elabora el Perfil del Directivo Público que se concursa?

SI	
NO	X

16. Sí su respuesta anterior es Sí ¿Quien elabora dicho Perfil?

--

17. Sobre el Perfil de Cargo ¿Que requisito considera que son importantes?  
Enumérelos de acuerdo a la siguiente escala:

1	Sin importancia
2	Importante
3	Muy importante
4	Imprescindible

Visión Estratégica	
Gestión y Logro	
Relación con el entorno y articulación de redes	
Manejo de crisis y contingencias	

Liderazgo	
Innovación y flexibilidad	
Conocimientos técnicos	
Formación Profesional Pre-Grado	
Cursos de Post Grados	
Capacitaciones relacionadas con el cargo	
Desempeño laboral en la Administración Pública	
Desempeño Laboral en Sector Privado	
Experiencia laboral en el mismo Servicio	
Haber desempeñado cargos Directivos	
Edad menor a 45 años	
Otros (señalarlos)	

**18. ¿Qué requisito relevante del Perfil de Cargo considera necesario comentar?**



**Entrevista a Directivos del Area de RRHH**  
**Servicio Nacional de Pesca**

1. En su Institución ¿nos podría confirmar si los siguientes cargos han sido seleccionados a través del Sistema de la Alta Dirección Pública (SADP)? Sí, No u alguna observación.

<b>Fecha</b>	<b>Cargo</b>	<b>Seleccionado por SADP</b>	<b>Funcionario antiguo de Sernapesca</b>	<b>Observaciones</b>
		<b>SI/NO</b>	<b>SI/NO</b>	
05-12-2008	Director Regional Arica y Parinacota			
05-12-2008	Director Regional Los Ríos			
05-12-2008	Director Regional Tarapacá			
05-12-2008	Director Regional Araucanía			
23-01-2009	Subdirector Nacional de Pesca			
11-06-2009	Director Regional de Coquimbo			
11-06-2009	Director Regional de Aysén			
11-06-2009	Director Regional Atacama			
Otros				

2. Como fue el procedimiento de definición del Perfil del Cargo y que tanta participación tuvo el Servicio

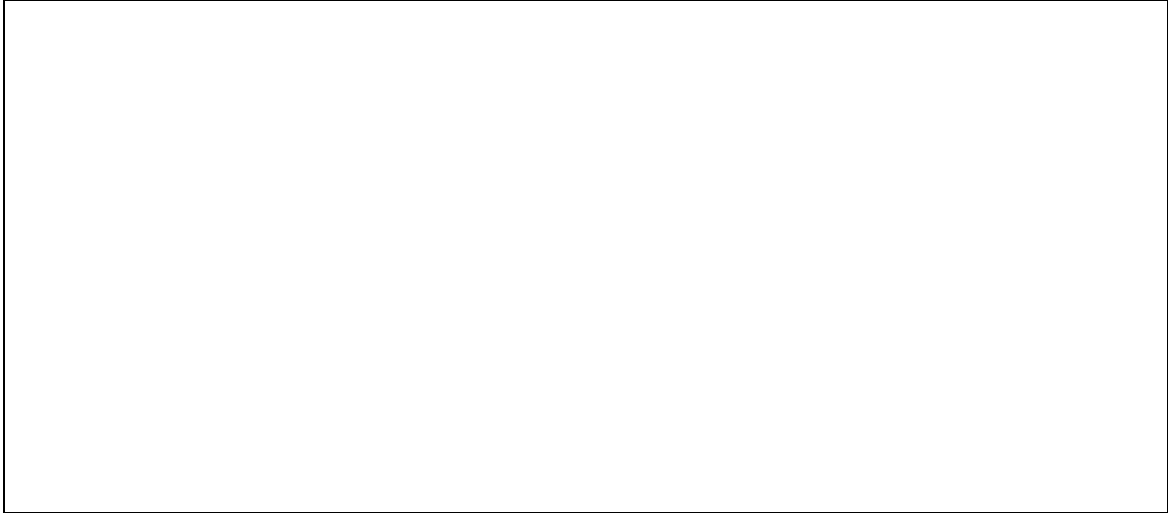
3. ¿Cuál cree usted que son requisitos fundamentales en cualquier perfil elaborado para un Directivo Público? (destáquelo con una X). Señale los que cree que faltan.

Visión Estratégica	
Gestión y Logro	
Relación con el entorno y articulación de redes	
Manejo de crisis y contingencias	
Liderazgo	
Innovación y flexibilidad	
Conocimientos técnicos	
Formación Profesional Pre-Grado	
Cursos de Post Grados	
Capacitaciones relacionadas con el cargo	
Desempeño laboral en la Administración Pública	
Desempeño Laboral en Sector Privado	
Experiencia laboral en el mismo Servicio	
Haber desempeñado cargos Directivos	
Edad menor a 45 años	
Otros (señalarlos)	

4. Su opinión como Jefa o Directivo de RRHH, ¿Para la institución, ha mejorado la calidad y gestión de las Direcciones Regionales, Departamentos o Áreas donde se han concursados los cargos a través del SADP?

5. Respecto al clima organizacional. Estas concursabilidad y Directivos elegidos, ¿han cambiado y como el clima?

6. En base a su experiencia, que mejora propondría usted al proceso de concursabilidad por Alta Dirección Pública para que alcance sus objetivos planteados: ***“Dotar a las Instituciones del Estado de Directivos competentes e idóneos, elegidos mediante concursos públicos y transparentes.”***



**Entrevista a Directivos del Área de RRHH**  
**Servicio Nacional de Aduanas**

7. En su Institución ¿nos podría confirmar si los siguientes cargos han sido seleccionados a través del Sistema de la Alta Dirección Pública (SADP)? Sí, No u alguna observación.

Fecha	Cargo	Seleccionado por SADP	Funcionario antiguo de Aduana	Observaciones
		SI/NO	SI/NO	
10-10-2008	Subdirector Administrativo			
10-10-2008	Director Regional Coyhaique			
09-02-2009	Director Regional Valparaíso			
09-02-2009	Director Regional Metropolitana			
Otros				

8. Como fue el procedimiento de definición del Perfil del Cargo y participación tiene el Servicio

9. ¿Cuál cree usted que son requisitos fundamentales en cualquier perfil elaborado para un Directivo Público? (destáquelo con una X). Señale los que cree que faltan.

Visión Estratégica	
Gestión y Logro	
Relación con el entorno y articulación de redes	
Manejo de crisis y contingencias	
Liderazgo	
Innovación y flexibilidad	
Conocimientos técnicos	
Formación Profesional Pre-Grado	
Cursos de Post Grados	
Capacitaciones relacionadas con el cargo	
Desempeño laboral en la Administración Pública	
Desempeño Laboral en Sector Privado	
Experiencia laboral en el mismo Servicio	
Haber desempeñado cargos Directivos	
Edad menor a 45 años	
Otros (señalarlos)	

10. Su opinión como Jefa o Directivo de RRHH, ¿Para la institución, ha mejorado la calidad y gestión de las Direcciones Regionales, Departamentos o Áreas donde se han concursados los cargos a través del SADP?

11. Respecto al clima organizacional. Este tipo de concursabilidad y nuevos Directivos seleccionados, ¿han cambiado y como, el clima?

12. En base a su experiencia, que mejora propondría usted al proceso de concursabilidad por Alta Dirección Pública para que alcance sus objetivos planteados: ***“Dotar a las Instituciones del Estado de Directivos competentes e idóneos, elegidos mediante concursos públicos y transparentes.”***

