



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO

ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Desafíos de la Gestión de Personas en los procesos de Retención y Desarrollo del

Directivo de Alta Dirección Pública

Alumno: Erices Castro, Victor Manuel

Profesora Guía: Rebolledo Acuña, Lisette

TÉSIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA PÚBLICA

Santiago, 2018

Agradecimientos

La belleza de ser parte de un familia soñadora y mágica, con ancestros valiosos y un presente sin igual, los cuales me hacen ser humano, sentir, soñar y saber que estoy vivo, por que mi pecho siempre hormiguea, cuando les miro, escucho o recuerdo, - la oportunidad de saber desde dónde somos familia y la proyección de lo que queremos vivir juntos;- agradezco inmensamente a toda mi familia, quienes han hecho de mí, una persona que siempre sueña, gracias Emilio y Violeta mis soles, hijo e hija, por todo lo que son y lo que generan en mí, Francisca amor de mi vida, tus ideales y tu práctica diaria, son una guía para mí, quiero caminar de la mano y avanzar, junto a ti, hacia donde decidamos, te amo infinitamente.

INDICE

1.- Introducción.....	5
CAPITULO I: PROBLEMATIZACIÓN.....	7
1.- Antecedentes Generales e Institucionales.....	7
2.-Planteamiento del Problema.	10
2.1.-Problema.....	10
2.2.-Descripción de la situación problema	10
2.3 Delimitación de la situación problema	11
2.3 Pregunta de Investigación	12
3. Antecedentes del Problema	12
3.2.-Supuesto Investigativo.....	14
4.- Justificación.	15
5.- Objetivos	17
5.1-Objetivo General	17
5.2.-Objetivos Específicos.....	17
CAPITULO II: MARCO TEORICO	18
1.-Administración Pública.....	18
2.-Nueva Gestión Pública.....	24
3.-Nueva Gestión Pública en Chile	26
4.-Servicio Civil Alta Dirección Pública.....	27
4.1.-Principales roles del Servicio Civil:	28
4.2.-Estructura Orgánica del Servicio Civil.....	29
4.3.- Objetivos estratégicos del Servicio Civil	30
4.4.-Objetivos de la política de Gestión de Personas de la ADP.....	31
4.5.- Aspectos Metodológicos de la selección.....	32
4.6.- Atributos del Perfil ADP y Habilidades Directivas	36
5.-Administración de Recursos Humanos	38
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO.....	41
a) Tipo de investigación.....	41
a) Instrumentos metodológicos usados.	42

b) Universo en Estudio y Sujeto de investigación.....	44
c) Recolección y tratamiento de la información	46
d) Operacionalización de Categorías.....	47
e) Validez y Confiabilidad	52
CAPITULO IV: PRESENTACION, DESARROLLO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	54
1.-Tratamiento de la Información.....	54
1.1.-Pauta de entrevista Inicial panel de experto	55
1.2.-Preguntas ordenadas según realización entrevista y tópicos	56
1.3.- Análisis de las entrevistas de panel de Expertos	59
1.4.- Análisis Entrevistas Gerentes Alta Dirección Pública.	65
2.- Conclusiones	83
3.- Propuestas/sugerencias	88
4.- Bibliografía	92
5.-ANEXOS	94

1.- Introducción

En los últimos 15 años, el Estado de Chile ha trazado una ruta clara para profesionalizar el rol de los altos cargos Públicos, tomando como estructura base y delimitadora , la creación del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública, esto en un marco regulatorio amplio y complejo, que pretende generar las condiciones de un Estado cada día más eficiente y transparente, especialmente en su estructura de personal, no obstante es perentorio precisar, que el impulso del estado por contar con este proceso modernizador, cuenta con un factor gatillante ajeno a los proyecciones propias del Estado, siendo este factor el caso de corrupción ocurrido en el Ministerio de Obras Públicas, denominado MOP GATE, el cual acelera la implementación de las reformas a través de un gran acuerdo político y social Nacional y también profundiza de manera certera el alcance de la reforma. Tras este gran acuerdo inicial, se puede identificar que se han ido sumando diversas acciones, ya sea para lograr dar respuestas a demandas o necesidades históricas, así como también anticipándose a los desafíos país, dichas implementaciones han estado centradas en otorgar una institucionalidad acorde a los requerimientos establecidos y también en fortalecer la estructura, la masividad y los criterios de Reclutamiento y Selección , siendo actualmente el desafío incorporar de manera permanente aspectos técnicos basados en los Subsistemas de Recursos Humanos estipulados por Idalberto Chiavenato, **Provisión o Integración, Aplicación o Integración, Mantención y Retención, Desarrollo** y finalmente **Seguimiento y Control** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011) por ello es que el presente estudio pretende abordar las deficiencias actuales de estos Subsistemas y visualizar los desafíos que implica incorporar de manera funcional y permanente el

subsistema de *Desarrollo*; en este marco será posible establecer una relación esencial entre las necesidades de potenciamiento de los y las Gerentes Públicos, las habilidades directivas, y los procesos de acompañamiento y mejora que podrá tener cada Gerente ADP, traducándose la relación de los componentes mencionados anteriormente, en una plataforma inicial que permitirá generar una propuesta exploratoria de apoyo al mejoramiento de la gestión la Alta Dirección Pública.

En relación a los aspectos Teóricos-Metodológicos en primera instancia se propone generar una proximidad entre los procesos propios de la Alta Dirección Pública desde los marcos Globalizados y los actuales principios, preferentemente delineados por el Consenso de Washington y la Nueva Gestión Pública, para posteriormente ir caracterizando su accionar y enunciando sus procesos, para poder, en este punto introducirnos en la Política de Gestión de Personas del Estado y desde aquí generar un espacio conversacional entre los procesos propios de la Alta Dirección Pública, los Subsistemas de Recursos Humanos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011) y los resultados de los Servicios parte de esta investigación a través de sus Gerentes Públicos, permitiéndonos así poder generar los cruces teórico- significantes esenciales para identificar las necesidades y requerimientos de nuestros y nuestras Gerentes en relación a su Desarrollo en los aspectos Directivos.

CAPITULO I: PROBLEMATIZACIÓN

1.- Antecedentes Generales e Institucionales

El Servicio Civil fue diseñado e implementado como una respuesta a la necesidad patente de la Sociedad Civil, así como de los Organismos Públicos que buscaron transparentar y perfeccionar su accionar, teniendo como contexto de su implementación un gran escándalo político denominado MOP GATE, y una historia de precarias modernizaciones, en gestión, tecnologías y probidad, por parte del Estado de Chile, dado esto, en un concierto de cierta unidad, tras un acuerdo transversal logrado solo tras los altos escándalos de corrupción mencionados, es que en Junio de 2003, fue promulgada la Ley N° 19.882 del nuevo Trato Laboral para la Administración Pública la cual generó un ...”servicio público a cargo de asesorar a las unidades de gestión de Recursos Humanos descentralizadas en ministerios y servicios, institucionalizando una nueva política para la gestión de directivos públicos y desarrollo de las personas, basados en criterios de mérito e idoneidad, con el fin último de entregar un servicio de calidad, eficiente y eficaz a los ciudadanos, en términos generales, la ley del nuevo trato define un procedimiento e institucionalidad para el reclutamiento y selección de directivos de primer, segundo y tercer nivel jerárquico, mediante procesos competitivos basados en mérito; además de institucionalizar bajo una misma estructura la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de políticas y prácticas para una mejor gestión de personas en la administración Civil del Estado (Egaña, 8 - 11 nov. 2016)”. En este proceso se han visualizando diversas acciones, que, en un tempo más bien cansino, ha ido aportando a la separación de los Gerentes del Estado, de las orientaciones políticas partidistas y rotaciones de los

gobiernos de turno. En esta misma línea es necesario mencionar los perfeccionamientos que ha tenido el sistema, siendo uno de estos perfeccionamientos el que se genera en octubre de 2016 cuando entró en vigor la Ley 20.955, que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. Este perfeccionamiento va en la dirección de potenciar y validar el accionar del Servicio Civil, dentro de sus principales aspectos es posible mencionar:

1. Posicionar al Servicio Civil **como autoridad en materia de Gestión de Personas**, complementando las funciones de la Dirección de Presupuesto, generando con esta acción un espacio de mayor maniobrabilidad a los procesos de transparencia y otorgando al Servicio un rol protagónico en la transformación estructural.
2. Que la nueva ley consagra legalmente la existencia de la **Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas** dentro de la estructura de Servicio, otorgando **nuevas funciones y atribuciones** entregándole un **Rol de Rectoría**, en relación a la Gestión de Personas en el Estado, siendo de manera específica esta subdirección el ente operativo para los nuevos desafíos en la Gestión de Personas.
3. **Responsabilidad en el ámbito de la probidad y el resguardo de la ética pública**, aportando así a la confección y constitución de los códigos de Ética, dando de esta forma coherencia entre el diseño y el aseguramiento de los resultados en los aspectos de probidad y ética.
4. **Se amplía la cobertura del Sistema (ADP) y se extiende el imperio del mérito, es decir programas radicados en Subsecretarías; gerentes de CORFO como cargos no adscritos.** A su vez, compromete al Poder Ejecutivo, la remisión de proyectos de ley para

fortalecer el **Sistema de Empresas Públicas**; y otros que incluyan criterios de mérito al reclutamiento y selección de directores de empresas públicas y en el **ámbito municipal**; siendo este punto fundamental en el crecimiento porcentual de los cargos y servicios adscritos al SADP.

5. **Se elimina la figura de los cargos Transitorios y Provisionales (TyP)** generando así un nivel de transparencia mayor al momento del inicio de cada proceso, debido que esto permite que cada proceso pudiese llegar a tener un candidato/a electo/a y no como existía a la fecha de gerentes ADP “interinos” que pidan estar por todo un periodo sin asegurar un proceso real y transparente.

Actualmente el Servicio Civil asesora 1.122 cargos en el País en los distintos Servicios, ya sean Ministerios, ámbito Salud Hospitalaria o Educación nivel comunal, de los cuales 125 corresponde a primer Nivel jerárquico y 997 a segundo Nivel jerárquico, siendo esto un avance significativo en los avances cuantitativos de asesoría del Servicio Civil.

2.-Planteamiento del Problema.

2.1.-Problema.

La ausencia del Subsistema de Desarrollo, en el ciclo de vida del Gerente de Alta Dirección Pública, influye de manera directa en la calidad y logros de Gestión Organizacional.

2.2.-Descripción de la situación problema

El subsistema de **Desarrollo** en la Administración Pública es particularmente complejo, ya que cuenta con amplios y diversos requerimientos, algunos propios del sector público y su cultura organizacional, y otros relacionados con aspectos propios de cualquier gestión organizacional, sobre ello es posible mencionar, que en el estado actual de la implementación de los Subsistemas de Recursos Humanos el Servicio Civil, se ha propuesto generar procesos de Selección (**subsistema de Promoción e Integración**) que sean cercanos y eficientes, también los procesos asociados al subsistema de Aplicación se encuentra en clara etapa de implementación y mejora continua así como los relacionados con la Retención y Seguimiento, por tanto dichos procesos ya se encuentran afianzados y validados o en proceso de validación (Area Desarrollo Altos Directivos Publicos, 2015), no obstante hoy podemos identificar que procesos organizacionales formativos, están emergiendo como necesarios de ser abordados, tales como consolidación en los equipos, clima laboral, fortalecimiento de las capacidades de cada integrante de sus equipos, manejo y abordaje de la cultura organizacional; estos desafíos, al no ser atendidos oportunamente, influyen directamente en la eficacia y eficiencia de su quehacer gerencial, traduciéndose en bajos resultados en la gestión interna de cada Servicio, deserciones del sistema,

así como en los resultados e impactos en la población objetivo, siendo de total relevancia plantear que prácticamente en su totalidad, estos aspectos mencionados se engloban en el Subsistema de Desarrollo.

Algunos aspectos relevantes del problema relacionado con la implementación de un Subsistema de Desarrollo, se pueden visualizar en la alta rotación de Gerentes Públicos, procesos largos de adaptación a las lógicas organizacionales, desgaste en los equipos que deben de manera constante generar condiciones de adaptación y por ende genera excesivos focos de abordaje para un o una gerente en proceso de inserción.

2.3 Delimitación de la situación problema

La problemática señalada, se cimienta en la necesidad de fortalecer una mirada integral del Directivo ADP y avanzar hacia una mirada lógica de la Administración de Recursos Humanos, desde la perspectiva de los Subsistemas en Recursos Humanos, que nos propone Idalberto Chiavenato, en este contexto es posible identificar claramente los subsistemas que están presentes en el “quehacer” de la gestión diaria del Directivo ADP, es así como podemos visibilizar y establecer el funcionamiento práctico de los procesos de **Provisión o Integración, Aplicación o Integración, Mantención y Retención** y también el **Seguimiento y Control** (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011), quedando exento o con una implementación escasa el subsistema de **Desarrollo**, Subsistema que es el foco de la presente investigación, y el cual se compone de las acciones de Acompañamiento Organizacional y Mejora Continua, en donde por lo pronto, se posiciona como un factor relevante en las dificultades de gestión, mantención e impacto de la labor de los Directivos escogidos vía

Alta Dirección Pública y que ejercen su rol en I y II Nivel jerárquico, por ello es plausible plantear que se ha detectado la ausencia de un Plan de Desarrollo que sea capaz de generar un acompañamiento e incorporación de Habilidades Directivas específicas de la Administración Pública .

2.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores e implicancias que acarrea la ausencia del Subsistema de Desarrollo en el quehacer organizacional de los Gerentes seleccionados vía alta Dirección Pública?

3. Antecedentes del Problema

Podemos constatar que hasta diciembre de 2017, existían 1.122 puestos del Estado de Chile que eran llevados por el Servicio Civil, en este contexto y dentro de la delimitación de nuestro problema identificamos que se abordarían esencialmente los aspectos relativos I y II Nivel jerárquico, excluyendo las macro áreas de Salud y Educación, es decir todos los cargos relacionados Ministerios, Servicios, Direcciones, Direcciones Regionales y Subregionales, excluyendo los procesos asociados a direcciones de Establecimientos Educativos y procesos Hospitalarios, en este contexto se utilizará como estructura base de la problematización los resultados de diversos estudios diagnósticos realizados en conjunto al Servicio Civil y diversas Universidades, los cuales están centrados principalmente en el discurso y la opinión del o la

Directivo/a , de estos estudios es posible rescatar los siguientes insumos sobre la visión del Directivo/a:

- A) Alta rotación: Actualmente en promedio permanecen menos de 3 años en el cargo, condición que obstaculiza la posibilidad de efectuar cambios profundos, entre otras razones, porque son vistos por su entorno como “aves de paso” (Servicio Civil, 2016).

- B) Declaran que son afectados por problemas de coordinación, lo que les entorpece su labor. En general mantienen una débil coordinación con el centro de gobierno (lo que dificulta la implementación de políticas y programas públicos). Se constata una débil coordinación del directivo de primer nivel jerárquico con sus autoridades. Las relaciones con sus superiores jerárquicos (ministros y subsecretarios) son descritas como distantes y eventuales, no distinguiéndose una relación de supervisión estructurada (Servicio Civil, 2016)

- C) La mayor parte declara que sus convenios de desempeño fueron propuestos por áreas técnicas de la institución y que las instancias de retroalimentación son casi inexistentes. Mencionan ciertas prácticas que ven como indispensables para ser más efectivos en su cargo. Una de las más nombradas fue la necesidad de estar rodeados de un equipo de calidad y confianza, que dé espacio para dedicarse a cosas más sustantivas (CASTRO, 2014)

- D) Los directivos de segundo nivel jerárquico declaran dedicarse fundamentalmente a temas técnicos, de planificación y administración de personas. Siendo esta última área la que le generaría la mayor cantidad de dificultades. La mayor parte de los ADP describe una débil coordinación con el primer nivel, en la que la mayor parte de las actividades concretas son reuniones grupales o individuales con el superior, en las que se presentan informes sobre

estados de avance o se discuten los temas de manera espontánea, sin una estructura preestablecida.

E) Un comentario compartido de los directivos públicos, es la necesidad de apoyo durante el ejercicio de su cargo. En esta labor de soporte se menciona, en algunos casos al SC, como un organismo que está pendiente de sus necesidades y preocupado por los problemas que surgen en su gestión. También declaran que existen las instancias propiciadas por el SC para compartir entre directivos, pero la limitante del tiempo es una constante (CASTRO, 2014) Estos aspectos resaltan dentro de varios establecidos, ya que apuntan en su conjunción, a las dificultades en el desarrollo de la labor y se mencionan como obstaculizadores, y que denotan la ausencia y la necesidad de contar con un sólido plan de desarrollo que se estructure a través de un acompañamiento diseñado y adecuado según las características del Servicio.

3.2.-Supuesto Investigativo

La incorporación del Subproceso de Desarrollo, entendido como, acompañamiento y desarrollo de habilidades directivas en Gerentes de Alta Dirección Pública, se traduce directamente en procesos de calidad y sinergia tanto en el clima y trabajo organizacional, como en sus resultados e impactos sociales.

4.- Justificación.

Los desafíos actuales en relación a la gestión del Estado se encuentran en un punto de alta complejidad, por un lado contamos con un Estado que requiere y desea modernizarse y por otra una ciudadanía empoderada que requiere mayores y mejores procesos de gestión, en esta conjunción nos encontramos con desafíos de gestión, pero a su vez de impactos, los cuales claramente requiere de mayores compromisos y diseños, pero también de más y mejores prácticas y acompañamientos, en este marco la presente investigación se sustenta en la premisa ética de ofrecer análisis y propuestas, desde la perspectiva académica como para la gerencia pública y por ende para el Estado de Chile.

Desde la perspectiva académica la presente investigación pretende delinear de manera exploratoria, una veta investigativa que aporte resultados y propuestas en pos del análisis del funcionamiento de la política de Gestión de Personas de la ADP, fortaleciendo de esta manera un área emergente sobre el Subsistemas de Desarrollo, enfocándose en el Acompañamiento de Gerentes Públicos, procesos de Inserción y Mejora Continua, así mismo en los aspectos formativos, generando las bases para la incorporación de los aspectos relativos a las habilidades directivas como parte de requerimientos básicos del desarrollo de funciones en la Alta Dirección Pública.

Los impactos de la investigación sumada a una propuesta fortalecen la necesidad de establecer un acoplamiento entre el proceso y los resultados en torno a los aportes de mejoramiento de la gestión, esto claramente genera un Aporte Social, entendido como los beneficios de mejora que pudiesen tener equipos, departamentos y servicios públicos en general y su posterior impacto en mejores,

eficaces y más eficientes Políticas Públicas, desarrolladas en los tiempos requeridos y con la pertinencia necesaria para los ciudadanos y ciudadanas.

En relación a la Gerencia Pública, cuenta con una relevancia práctica ya que entregará elementos para el auto análisis del accionar del Servicio Civil, entregando por una parte, elementos para el mejoramiento de la gestión, a través de los procesos de mejora continua y de la identificación de brechas para ser mejoradas y por otro lado, aportará datos y propuestas a la reciente discusión del Servicio Civil sobre las necesidades de acompañamiento y mejoramiento de habilidades directivas en los procesos de inserción de los Gerentes Públicos.

Las bases de esta investigación nos dan pie para generar esfuerzos en relación a la profundidad de los enunciados identificados como fundamentales a ser abordados por el Servicio Civil, para desde ese punto generar respuestas eficientes desde la ADP y entregar los soportes personalizados tanto para los Gerentes de alta dirección Pública, como a sus equipos de trabajo, a través de los procesos de mejora continua y potenciamiento de atributos y habilidades blandas.

5.- Objetivos

5.1-Objetivo General

Identificar las necesidades y requerimientos evidenciados por Gerentes Públicos de I y II nivel jerárquico, adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, relativos a la inexistencia del Subsistema de Desarrollo.

5.2.-Objetivos Específicos

- Indagar sobre los aspectos organizacionales internos relevantes de los Servicios Públicos de cada Gerente parte del proceso.
- Identificar las apreciaciones y reflexiones de gerentes respecto a sus procesos de selección e inserción.
- Conceptualizar las visiones y opiniones, de Gerentes ADP respecto a la necesidad de implementación de un subsistema de Desarrollo.
- Identificar las habilidades directivas requeridas en la ADP y sus requerimientos en el quehacer de un o una Gerente Público.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

El presente Marco Teórico será desarrollado como un espacio relacional entre aspectos teórico-prácticos de la Administración y aspectos teóricos-innovativos o vanguardistas de la Administración , estos principalmente asociados a la transformación y desarrollo de plataformas estratégicas, que en su conjunto apuntan al “Saber Hacer “ y que permiten el entendimiento de las propuestas del estudio, para ello se relevará la importancia explicita de la Administración Moderna y de la incorporación de aspectos estratégicos, tanto en los procesos administrativos, de Planificación así como en la puntualidad del Recurso Humano y su implicancia en que hacer profesional de los y las Gerentes de Alta Dirección Publica

1.-Administración Pública

Desde una perspectiva Teórico-conceptual entenderemos a la Administración Pública como un formato especial de la Administración, la cual se explicita como la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta tarea se configuran cuatro elementos básicos, necesarios de abordar:

1. Debe cumplir el alcance de los objetivos.
2. Se establece y realiza por medio de personas.
3. Se implementa mediante diversas técnicas.

4. y se desarrolla en una organización (Sistema)

Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011)

1.1.-Administración Tradicional VS Administración Moderna

Para comprender las concepciones de administración actual, es necesario conocer el devenir del último siglo, en el área, en donde esta fue delineada y desarrollada de manera mayoritaria por la manera Tradicional, la cual nos propone un formato claro de las características que debía contar y una nueva forma de administrar, más bien contrapuesta al formato Tradicional definida por Douglas McGregor como Moderna, para ello utilizaremos su visión, la cual distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (teoría X) y moderna (teoría Y). a continuación, sus detalles:

1.1.1.-Concepción tradicional de la administración: teoría X

Predominó durante décadas. Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, a saber:

1.- El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).

- 2.- Como la organización controla esos incentivos, el hombre es un agente pasivo al que la organización debe administrar, motivar y controlar.
- 3.- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
- 4.- Las organizaciones pueden y deben planearse de manera que los sentimientos y sus características imprevisibles se neutralicen y controlen.
- 5.- El hombre es perezoso por naturaleza y debe estimularse mediante incentivos externos.
- 6.- Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo que es necesario un control más rígido
- 7.- En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de auto disciplinarse (Mcgregor, 1986).

Dentro de este concepto tradicional del ser humano, la tarea de la Administración se restringe a la aplicación y control de la energía únicamente en dirección de los objetivos de la organización. Por tanto, es posible plantear que:

- 1.-La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo con sus intereses económicos.
- 2.- La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización.
- 3.- Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización, o incluso se resistirían a ellas. Por tanto, hay que persuadirlas, recompensarlas, sancionarlas, controlarlas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de

la administración. Se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas se hagan por medio de las personas (Chiavenato, Administración de Recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 2007).

1.1.2.-Nueva concepción de la administración: teoría Y

Esta concepción se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana, las cuales se exponen a continuación:

1.- El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al ser humano promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe desempeñarse voluntariamente) o una fuente de sanción (que debe evitarse en lo posible).

2.- El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación con el fin de lograr los objetivos organizacionales El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.

3. -Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales

4.- En ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia en la

seguridad personal por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno. y no características inherentes y universales del ser humano.

5.- La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para resolver los problemas organizacionales no es escasa, sino que se encuentra muy distribuida entre la población. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan sólo de manera parcial.”

En otras palabras:

1. El ser humano no es pasivo, ni contrario a los objetivos de la organización.
2. *Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades* (Mcgregor, 1986).”

Es en este contexto dual y de contraposición es donde se insertan Gerentes ADP, y en donde es posible diferenciar claramente sus acciones tanto en el ámbito X como en el Y , mediante los lineamientos institucionales SADP, siendo sustancialmente un aspecto desafiante generar acciones de Desarrollo en estos espacios, ya que la tarea es más bien compleja de larga data.

1.3.- Conceptualización Administración Pública

En el sentido poder acercarnos a una definición plausible de la Administración Pública y ya conociendo con certeza las posturas respecto a la Administración Moderna y la Tradicional es que se plantea trabajar sobre la base de definiciones cercanas a los sucesos actuales, en donde se plasma en el día a día, una superposición teórica en la Administración Pública, conviviendo de manera diaria aspectos de la Administración Tradicional con La Administración Moderna, es así que se expondrá definiciones y acercamientos conceptuales que nos permitirán ir reconociendo una visión formativa; en este sentido es posible plantear lo estipulado por Aguilar(2006) quién plantea que la Administración Pública es el conjunto de leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y sitio determinados, para la realización y ejecución de las políticas públicas. En estas últimas concepciones se observa una perspectiva de intervención y de cambio, de influencia del y en el entorno. En contrapartida a la noción de control y mantenimiento del estatus-quo inherente al modelo administrativo burocrático (teoría X), la noción de gestión estratégica alude por principio a la complejidad, a la incertidumbre y a la necesidad de visualizar el entorno en el cual opera la organización para anticiparse y a partir de una misión y una visión previamente establecidas, conducir a la organización hacia esos objetivos estratégicos. Así la gestión estratégica consiste en dar seguimiento a la actividad organizacional para asegurar que ésta se mantenga orientada hacia los objetivos centrales de valor estratégico, formulados en la visión, y evaluar los entornos para una vez identificados los obstáculos, resistencias, apoyos y amenazas, anticipar contingencias y las acciones que conduzcan a esos objetivos (Aguilar, 2006)

Otra perspectiva es la que nos entrega Rafael Bañon en donde plantea que, los estudios de Administración Pública, del mismo modo que los de Ciencia Política, centran su principal esfuerzo en cómo establecer la constitución, es decir, en cómo administrar las organizaciones públicas

eficaz y honestamente y, presumiblemente, sirviendo al interés público. Esta contemplación era, por tanto, primordialmente institucional, normativa y estática (Bañón, 1997). Otorgando a la Administración Pública un formato axiológico, lleno de valores, más bien destinados al acompañamiento moral de las tareas, más allá del proceso puro y centrado en concepciones más bien restrictivas, de este planteamiento es valorable el concepto de Servidor Público, en donde los proceso o ejecuciones debiesen siempre apuntar a la protección de la acción.

Desde estas perspectivas podemos rescatar que la Administración Pública está en plena construcción o más bien autoconstrucción, en donde ha debido conjugar su historicidad desde la teoría X hacia la teoría Y, valorando a las personas, mejorando procesos, por ejemplo, incorporando conceptos estratégicos que permitan “el bien” uso de los recursos, entendiendo que quienes la desempeñan han de contar con valores y moral acorde a la Administración Pública.

2.-Nueva Gestión Pública.

La terminología relacionada con Nueva gestión Pública se establece formalmente a principios de los años noventa través del artículo “A New Public Management for All Seasons”, el cual se ha denominado como el texto fundador del debate académico sobre la Nueva Gestión Pública, no obstante, este artículo no presenta grandes postulados, ni aborda terminología innovativa, si no que más bien hace una recopilación de experiencias previas que habían intentado implementar algunos Estados/ Gobiernos (Australia, Nueva Zelandia y Gran Bretaña), Estados que en los ochenta habían vivenciado procesos de alta complejidad tras la transformación de Estados Bienestar a procesos netamente capitalistas, en donde se pasó desde Estados altamente burócratas que colapsaron en su estructura debido a la inflación aumento de desempleo y baja respuesta de los servicios encargados de la respuesta pública, generando de esta manera una crisis que desembocó en un punto de inflexión, no solo en los modelos Sociopolíticos sino que además en la forma de abordar el accionar práctico de los Estados, desde la Teoría de la Burocracia y la Administración Tradicional. Es en este contexto que la Nueva Gerencia Pública o New Public Management (NPM) emerge y propone una revolución en la gestión pública, al reinventar las formas de operar de los gobiernos a fin de lograr mejoras en el desempeño, mayor transparencia y responsabilidad en la administración. En este contexto se puede aseverar que es la inserción de la Administración Pública a los procesos privados de gerencia y mercado.

A modo de comprender y acercarnos a la NGP es que se expondrá desde la perspectiva teórica e histórica, planteada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo económico (OCDE), quienes han instrumentado ocho estrategias para aplicar en la Nueva Gestión Pública, las cuales expongo a continuación:

- 1.- Devolver autoridad y otorgar flexibilidad (dar al administrador libertad en las decisiones, facultad de decisión y flexibilidad en el manejo de recursos públicos).

- 2.- Asegurar el desempeño, el control y la rendición de cuentas.
- 3.- Desarrollar la competencia y la elección.
- 4.- Proveer servicios ‘responsivos’ a los ciudadanos (orientación estratégica, participación al ciudadano, transparencia y acceso a la información).
- 5.- Mejorar la gerencia de recursos humanos.
- 6.- Optimizar la tecnología de la información.
- 7.- Mejorar la calidad de la regulación.
- 8.- Fortalecer las funciones de dirección del gobierno central.

3.-Nueva Gestión Pública en Chile

Chile no ha estado ajeno al proceso modernizador, en ese marco y a modo de contextualizarnos es necesario revisar el proceso de la Nueva gestión Pública en especial el Caso Latinoamericano en donde se inserta nuestro sistema en Chile, este proceso estuvo marcado por, tal como lo planteamos en puntos anteriores, los problemas fiscales que sufrieron los países más desarrollados durante la década de los ochenta pudiendo ayudar a instalar la idea de que el Estado estaba en crisis y de que había que reformarlo. Esta corriente reformista llegó a América Latina, región que, con problemas macroeconómicos derivados de la crisis de la deuda externa e influenciada por las recomendaciones de los organismos financieros multilaterales (FMI, Banco Mundial y BID) vio en las experiencias reformistas de corte neo-liberal, de Inglaterra y EE.UU, un camino para emprender ajustes estructurales que le permitieran renegociar su deuda externa y

encontrar nuevas fuentes de financiamiento para su gasto público (Rogers, 2015). Este proceso se mantuvo expectante puesto en diversos países existían proceso de Transición política y democrática , que establecían por un lado la necesidad de no desestabilizar y por otro el aprendizaje de formatos no Burocráticos, asociados por ejemplo a la a)Tecnología, b)Nuevas formas de Administración y la c)Transparencia, es en este marco que la segunda mitad de los 90 los Estados Latinoamericanos tuvieron sus propias crisis, principalmente asociadas a la Ética y la Moral, generando en algunos casos crisis Políticas que debieron ser resueltas en principio, a través la instalación de acuerdos en torno a la instalación de aspectos relacionados con la Nueva Gestión Pública, uno de estos acuerdos transversales en Chile , fue la implementación del sistema de Alta dirección Pública.

4.-Servicio Civil Alta Dirección Pública

El marco operativo de nuestro objeto de investigación se desenvuelve dentro de las labores propias del Servicio Civil, organismo creado en junio de 2003, en el marco de la Ley N° 19.882

del nuevo Trato Laboral para la Administración Pública la cual define a el Servicio Civil como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda

En este contexto, el Servicio Civil tiene como misión **"fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos"** (Maillet, 2015).

4.1.-Principales roles del Servicio Civil:

Los roles distintivos del Servicio se basan en la posibilidad de generar un proceso independiente y técnico, en esa dirección se establece un accionar claro de asesor de la Gestión de proceso y personas:

1. Ejercer funciones orientadoras, de coordinación y seguimiento en la Gestión de Personas en el Estado.
2. Implementar y administrar el Sistema de Alta Dirección Pública.
3. Asesorar a autoridades de Gobierno y jefes de servicio en ámbitos de su competencia.
4. Promover reformas en gestión de personas para mejorar la función pública.
5. Promover buenas prácticas laborales en los servicios públicos.
6. Administrar y desarrollar incentivos para impulsar la excelencia en la gestión.
7. Monitorear el cumplimiento de instrucciones emanadas del Presidente/a de la República en ámbitos de la Gestión de Personas y del Sistema de Alta Dirección Pública.

8. Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios (Area Desarrollo Altos Directivos Publicos, 2015).
9. Contribuir al mejoramiento de la educación pública a través de la selección de directivos comunales de educación y de directores de escuelas y liceos municipales (Chile & Servicio Civil, 2018).

4.2.-Estructura Orgánica del Servicio Civil

A continuación se exponen los aspectos relativos a la estructura del Servicio civil, aspectos que nos permitirán dar un contexto respecto a su orgánica y énfasis pudiendo de esta forma generar los elementos claves para analizar y acompañar el desarrollo de las tareas propias del Gerente Público

Para el cumplimiento de su quehacer institucional, el Servicio Civil cuenta con dos subdirecciones:

- Subdirección de Alta Dirección Pública, cuya función es desarrollar e implementar acciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y la selección y reclutamiento, mediante concursos públicos y transparentes, de directivos de excelencia e idóneos para ejercer los más altos cargos del Estado e implementar -con eficacia y eficiencia- las políticas públicas definidas por la autoridad. Asimismo, esta subdirección promueve el desarrollo y acompañamiento de los altos directivos y facilita y presta apoyo administrativo y

técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para que éste pueda dar cabal cumplimiento de sus funciones (Chile & Servicio Civil, 2018).

- Subdirección de Desarrollo de las Personas, es la encargada de supervisar, coordinar y perfeccionar la Gestión de Personas en la Administración Civil del Estado, mediante el diseño de políticas en este ámbito, la promoción de reformas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública, la promoción de buenas prácticas y climas laborales gratos y estimulantes, y el desarrollo de asesorías a autoridades de gobierno y jefes de servicio, siguiendo los principios de mérito, equidad, participación y productividad, en el marco de una implementación descentralizada.

Para lograr acercarnos a su rol y lineamientos expondré a continuación los aspectos operativos del Servicio Civil, los cuales se destacan desde la estrategia de implementación:

4.3.- Objetivos estratégicos del Servicio Civil

1. Diseñar y promover políticas y prácticas de personas en la Administración Central del Estado, contribuyendo a mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión de personas en los servicios públicos.
2. Fortalecer la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos, herramientas destinadas a mejorar la gestión pública, tales como: actividades de formación y/o

capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.

3. Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico, seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.

4.4.-Objetivos de la política de Gestión de Personas de la ADP.

- Contribuir al cumplimiento de la estrategia y objetivos institucionales, a partir de lineamientos que favorezcan la toma de decisiones en gestión de personas en el Servicio.
- Generar condiciones y prácticas de gestión de personas, que permitan contar con personas con las mejores capacidades y competencias, contribuyendo a su desarrollo y a su mejor desempeño tanto individual como colectivo para alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- Orientar el desarrollo y desempeño de las personas del Servicio, en torno a los valores institucionales y a las competencias definidas para sus respectivos cargos.

- Establecer directrices y criterios que orienten la gestión de personas en el Servicio, en un horizonte temporal de corto, mediano y largo plazo, contribuyendo a lograr mayor claridad y compromiso organizacional.
- Actuar en coherencia con las orientaciones que emanan de esta Dirección Nacional para los servicios públicos, ubicando a las personas como centro y base del desarrollo de las capacidades institucionales que sustentan la propuesta de valor público del Servicio.
- Valorar y promover el diálogo permanente en el Servicio, a través de distintos espacios organizacionales y en base al respeto, colaboración y confianza, como instancias que contribuyen a fortalecer la participación, el compromiso y el sentido de pertenencia de todas las personas que integran el Servicio.
- Releva el rol de las jefaturas en el Servicio, orientando y velando para que su actuar y la dirección de equipos y personas sea realizada en el marco de los valores y prácticas institucionales establecidas y de manera eficiente, para asegurar la

4.5.- Aspectos Metodológicos de la selección

a) Etapa de Análisis de Admisibilidad:

Constituye la primera fase del proceso de selección, donde la Dirección Nacional del Servicio Civil revisa los antecedentes curriculares presentados por cada candidato/a, para verificar que se

da cumplimiento a los requisitos legales para el ejercicio del cargo. El resultado de ese análisis determina aquellos/as candidatos/as que avanzan a la etapa de Análisis Curricular a cargo de empresas especializadas en búsqueda y selección de altos directivos públicos.

b) Etapa de Análisis Curricular:

Esta fase comprende la evaluación por una empresa consultora experta en selección, de los antecedentes académicos y laborales presentados por los/as candidatos/as, en la que se analiza el desarrollo de los atributos definidos en el perfil del cargo, específicamente en lo referido a conocimientos técnicos y experiencia directiva en áreas vinculadas a la del cargo concursado, clasificando a los/as postulantes según los siguientes criterios:

CRITERIO	NOTA
Muy Bueno	Igualo superior a 6.0
Bueno	5.5 a 5.9
Aceptable	5.0 a 5.4
Insatisfactorio	4.0a 4.9
No Relacionado	3.0

De acuerdo al resultado del Análisis Curricular, el Consejo de Alta Dirección Pública, Comité de Selección o Comisión Calificadora, según corresponda, determinará pasar a la fase de Evaluación

Gerencial a todos/as aquellos/as candidatos/as que hubieren sido calificados como MUY BUENOS.

En el evento que el número de esos postulantes resultare insuficiente para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso, las entidades anteriores, según corresponda, podrán decidir incluir a los mejores evaluados de las categorías siguientes, hasta el criterio de ACEPTABLE.

En atención a lo anterior, aquellos postulantes calificados como INSATISFACTORIOS o NO RELACIONADOS quedarán excluidos de avanzar a la fase de Evaluación Gerencial.

c) Etapa de Evaluación Gerencial:

En esta fase la consultora especializada en búsqueda y selección de altos directivos públicos evalúa el perfil gerencial y motivacional de los/las candidatos/as para el ejercicio del cargo. Se examina, entre las principales variables, la experiencia laboral relevante para el desempeño del cargo, el nivel de responsabilidad alcanzado por el/la postulante, el tipo de organizaciones donde se ha desempeñado y los cambios en su trayectoria laboral.

De acuerdo a los resultados de dicha valoración se categoriza a los/as candidatos/as como IDÓNEOS y NO IDÓNEOS, avanzando a la fase de Evaluación Psicolaboral y Referencias Laborales sólo aquellos candidatos/as incluidos en la primera de esas categorías.

d) Etapa de Evaluación Psicolaboral y Referencias Laborales:

Esta fase consiste en la evaluación de los atributos y competencias directivas incluidas en el perfil de selección del cargo. Considera la realización de entrevistas por competencias, la aplicación de instrumentos de evaluación psicológica y la toma de referencias laborales. Del resultado de esa evaluación se categoriza a los/as postulantes de la siguiente forma:

IDÓNEOS SOBRESALIENTES	IDÓNEO CON OBSERVACIONES/ACEPTABLE.
NO IDÓNEOS, POCO SATISFACTORIO	NO DESARROLLADO

De acuerdo a la categorización anterior, el Consejo de Alta Dirección Pública, Comité de Selección o Comisión Calificadora, según corresponda, determinará pasar a la fase de Entrevista Final a aquellos/as candidatos/as que hubieren sido calificados como IDÓNEOS SOBRESALIENTES.

En el evento que el número de esos postulantes resultare insuficiente para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso, las entidades anteriores, según corresponda, podrán decidir incluir a los mejores evaluados de las siguientes categorías, hasta el criterio de IDÓNEO CON OBSERVACIONES/ACEPTABLE. Para tal efecto se determinará una nota de corte, conforme a los mismos criterios definidos para la fase de Análisis Curricular.

Considerando lo anterior, aquellos postulantes calificados como NO IDÓNEOS, POCO SATISFACTORIO y NO DESARROLLADO quedarán excluidos de avanzar a la fase de Entrevista Final a cargo del Consejo de Alta Dirección Pública, Comité de Selección o Comisión Calificadora, según corresponda.

e) Etapa de Entrevista Final:

Constituye la última fase del proceso de selección a cargo del Consejo de Alta Dirección Pública, Comité de Selección o Comisión Calificadora, según se trate de concursos para proveer cargos de

primer o segundo nivel jerárquico, o cargos de Jefes de Administración de Educación Municipal de comunas que tengan un número igual o superior a 1.200 alumnos matriculados en establecimientos educacionales municipales, respectivamente.

Dicha etapa contempla la evaluación general.

Sólo podrán integrar la referida nómina aquellos/as candidatos/as que hubiesen obtenido una calificación mayor o igual a 5.0.

4.6.- Atributos del Perfil ADP y Habilidades Directivas

Con el fin de establecer las características esperadas en un alto directivo público, el Consejo de Alta Dirección Pública ha establecido los siguientes atributos del Alto Directivo Público:

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.

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 (Chile & Servicio Civil, 2018).

5.-Administración de Recursos Humanos

La implementación adecuada de Recursos Humanos es un requisito imperativo para las organizaciones modernas, dentro de las cuales también encontramos los Servicios Públicos y en especial los adscritos al ADP; en esta línea, la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011). Siendo así la necesidad sentida de pensar, diseñar e implementar procesos de Alta dirección Pública que basen su accionar en políticas de Recursos Humanos modernas, con una conceptualización basada en sistemas y subsistemas que favorezcan un tránsito ascendente real por quien vivencie el proceso, es así que entenderemos como procesos básicos en la gestión de personas los siguientes : integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011). El desarrollo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos, integración, organización, retención, desarrollo y control de personas cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. En una visión sistémica, los cinco procesos se consideran subsistemas de un sistema mayor. A continuación, se exponen los subsistemas de Recursos Humanos y sus componentes.

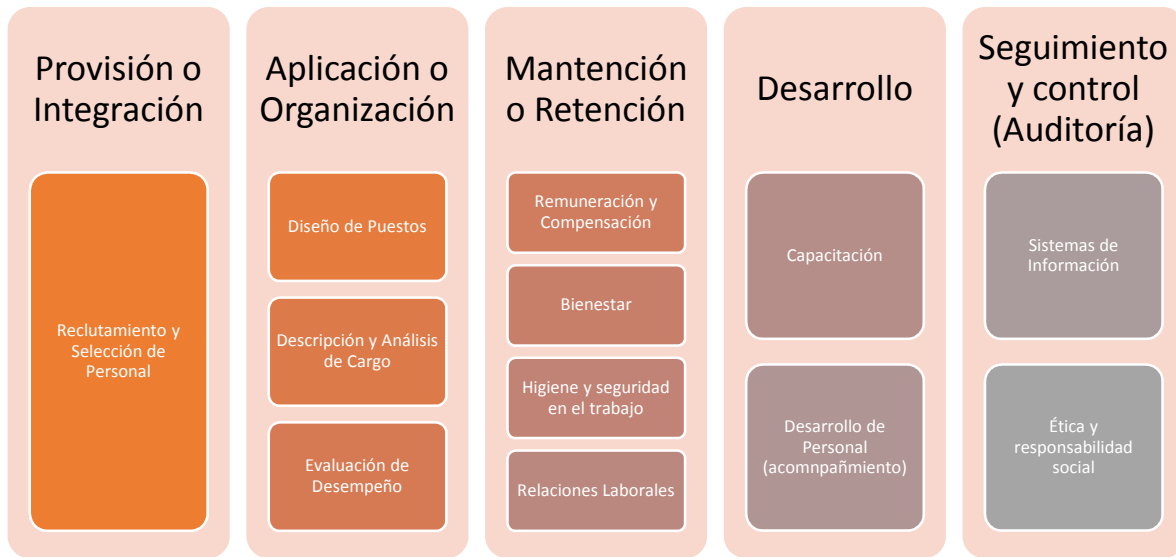


Ilustración 1 Esquema de subsistemas de Recursos Humanos

La implementación y visualización de esta propuesta de Recursos Humanos deriva en Organizaciones modernas, que entiende los proceso profundos y estratégicos que se deben desarrollar y siempre centrado en las personas, en este contexto, estamos en frente del neoconcepto denominado Gestión del Talento cuyo propósito es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humano, siendo foco de la gestión del Talento, el concepto de capital humano, el cual fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario

y es el mayor tesoro que tienen las sociedades. El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área (Werther, 2008).

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante (Werther, 2008), que casi todas las compañías contemporáneas implementan en todos sus participantes, en especial aquellos que deben liderar los procesos estratégicos, siendo un imperativo establecer y canalizar la lógica de Gestión del talento contribuyendo a este sentido con la plena implementación de los procesos asociados a los Subsistemas, propiciando su implementación plena y alienada.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

a) Tipo de investigación.

El tipo de Investigación será de carácter cualitativo para ello se tuvo que utilizar el postulado de Taylor y Bogdan (Bodgan, 1990) en donde postula que la metodología cualitativa cuenta con un amplio sentido de la investigación, logrando producir datos descriptivos y significativos, es decir: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable; además manifiesta que la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos, es un modo de encarar la realidad, específicamente desde los significados que tiene una experiencia para un determinado sujeto o un conjunto de ellos.

En este sentido se propone comprender a los Gerentes Públicos dentro su marco referencial, en sus prácticas, saberes y opiniones fortaleciendo su interpretación. Es decir los significados que la otorgan a su propio proceso, siendo de esta manera un libro abierto, buscando así principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información (Hernandez, 1997), donde cada dato emergente será relevante para poder aportar o desarrollar resultados innovativos.

En este contexto la Investigación será también exploratoria ya que será implementada sobre una temática emergente prácticamente no estudiada, con información incipiente por parte del mismo Servicio Civil y sin presencia de otros autores o autoras, en consecuencia se realiza este tipo de estudios, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Hernandez, 1997), siendo este el caso.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernandez, 1997),

Además esta investigación contará con un proceso interpretativo, dado que esta metodología nos permite conocer el significado que le otorgan los distintos actores, y de distintas posiciones (Hernandez, 1997), a los procesos de inserción, desarrollo e implementación de sus tareas a los Gerentes Públicos de Alta Dirección Pública, conjugando aspectos relacionados a los resultados obtenidos en su gestión, análisis de brechas y fortalezas en las diversas etapas.

a) **Instrumentos metodológicos usados.**

La información de la presente investigación será recopilada a través de técnicas de primer y segundo orden, focalizadas principalmente en la recopilación bibliográfica, centrada en experiencias de la Alta dirección Pública y en las Entrevistas Semiestructuradas que se desarrollarán con los Altos Directivos seleccionados para el estudio.

Respecto a las técnicas de **INFORMACION SECUNDARIA** se generará un formato de trabajo en torno a la articulación de los o las Gerentes Públicos que sean parte de este proceso y los archivos de contexto institucional y memorias de logros y metas que correspondan a sus servicios, a modo de favorecer el soporte investigativo.

En relación a la técnica de **INFORMACION PRIMARIA** en donde se desarrollará la entrevista como instrumento base la cual se incluye, al igual que la encuesta, dentro del grupo de técnicas denominadas conversacionales. Podemos definir la entrevista cualitativa como una conversación: a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado (Corvetta, 2007).

«La entrevista de investigación es por lo tanto una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, en el aspecto práctico se implementará la entrevista semiestructurada, la cual es definida por como una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas (Sabino, 1992). La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. (Sabino, 1992) Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer, en este contexto la entrevista posee las características requeridas para la presente investigación, entorno a lograr la significancia, desde las dificultades y aciertos, en inclusive la reflexión sobre el desarrollo de estrategias propias, que sirven como un insumo para la co-construcción de un proceso ampliado para los gerentes de ADP.

b) Universo en Estudio y Sujeto de investigación

El Universo del estudio está determinado por todos y todas los/as altos directivos de I y II nivel jerárquicos seleccionados a través del proceso de Alta Dirección Pública y que actualmente estén ejerciendo sus cargos.

La investigación requiere en su funcionalidad la selección de una pequeña muestra que se investiga en su propio contexto. Se pretende conocer la realidad de las respuestas de las preguntas que se plantean para ello el estudio cuenta con 8 sujetos de investigación con los cuales se buscará generar un proceso de confiabilidad a través de las entrevistas semiestructuradas y sus pasos metodológicos, respecto a los sujetos estos se definirán por su nivel de experiencia en el cargo y permanencia, además de la responsabilidad en procesos nacionales desde la perspectiva de experto.

B.1) Determinación Validada del Sujeto de Investigación

Para ello se realizará un trabajo de análisis con un integrante del Panel de Experto, particularmente el Director Nacional de Servicio Civil, con quien analizaremos las características mencionadas y la implicancia significativa de los posibles participantes del proceso, para la óptima utilización de resultados.

Esquema de sujetos de investigación¹

Tabla 1 Esquema detección sujetos de Investigación

Características	intencionalidad	formato
<ul style="list-style-type: none"> 2 Gerentes de Alta Dirección pública en proceso de inducción (menor a 4 meses en el cargo) 	Aportar al proceso vivencial de requerimientos	Entrevista semiestructurada con GP/ proceso de inserción
<ul style="list-style-type: none"> 2 Gerentes de Alta Dirección Pública (hombre o mujer) con más de 3 años de desarrollo en el cargo 	Aportar al proceso analítico	Entrevista semiestructurada con GP/consolidado
<ul style="list-style-type: none"> 2 Gerentes públicos de Alta dirección Pública (hombre o mujer) señalados por el panel de expertos como representativos por sus cualidades directivas aportados desde la ADP 	Aportar al proceso con ideas y prácticas positivas que favorezcan análisis y propuestas	Entrevista semi estructurada con GP/ con buenas prácticas en el área de habilidades directivas y habilidades blandas
<ul style="list-style-type: none"> Entre vista con 2 encargadas/os a nivel nacional de implementación del sistema de ADP y la política de personas 	Recopilar elementos de la globalidad y proyecciones en el área de las habilidades directivas y blandas.	Entrevista semiestructurada con panel de experto

¹ El presente cuadro fue desarrollado como propuesta por el autor, y fue complementado en el proceso de designación por el Director del Servicio Civil, Don Rodrigo Egaña

c) **Recolección y tratamiento de la información**

Respecto a la recolección de la información esta se realizará a través de un proceso de presentación formal con espacios protocolares a través del Servicio Civil, generando un espacio de reciprocidad en la información recopilada, para el desarrollo de esta etapa se proponen los siguientes pasos, los cuales están detallados en cronograma anexo.

- A) Diseño de la pauta de entrevista semiestructurada: establecimiento de las preguntas claves en relación a los tópicos categorías y subcategorías.
- B) Contacto con panel de expertos (ADP): espacio protocolar de presentación a la autoridad designada sobre los principales procesos de la investigación, generando reciprocidad para el desarrollo del estudio, Trabajo conjunto en selección de participantes según criterios. Recepción de observaciones panel de expertos.
- C) Identificación de Sujetos de investigación: en conjunto a la ADP y en relación a los criterios presentados experiencia, antigüedad y buenas prácticas en Habilidades se buscarán los 6 gerentes públicos que aportarán al desarrollo de la investigación (según descripción previa)
- D) Contacto y agenda con GP sujetos de investigación: se realizará proceso de presentación, vía correo, con breve resumen del contexto de la entrevista, se realiza apoyo telefónico con ayuda del servicio Civil

- E) Realización de entrevistas Semi estructuradas: implementación de la pauta con especial énfasis en la aplicación de pauta, pero de los posibles focos emergentes que permite este tipo de entrevista.
- F) Proceso de revisión intermedio de la recolección de información: en el cumplimiento de la mitad de las entrevistas se realizará un proceso de revisión intermedia que comprenderá los aspectos relativos a calidad de la información recolectada, cumplimiento de plazos y revisión de abordaje de categorías.
- G) Transcripción de entrevistas: proceso a desarrollar para cotejar registros audibles e iniciar el proceso de análisis de la información.
- H) Inicio del Análisis de la información: se realizará a través del sistema de ordenamiento conceptual con sabana de datos por categorías y subcategorías.

d) Operacionalización de Categorías

En el presente capítulo se desarrollan la articulación y definición de conceptos claves para los aspectos metodológicos del estudio, para ello se plantean 4 categorías con sus respectivas subcategorías y una propuesta de desarrollo temática a través de tópicos inductivos.

- Diagrama de categorías con Eje Articulador.

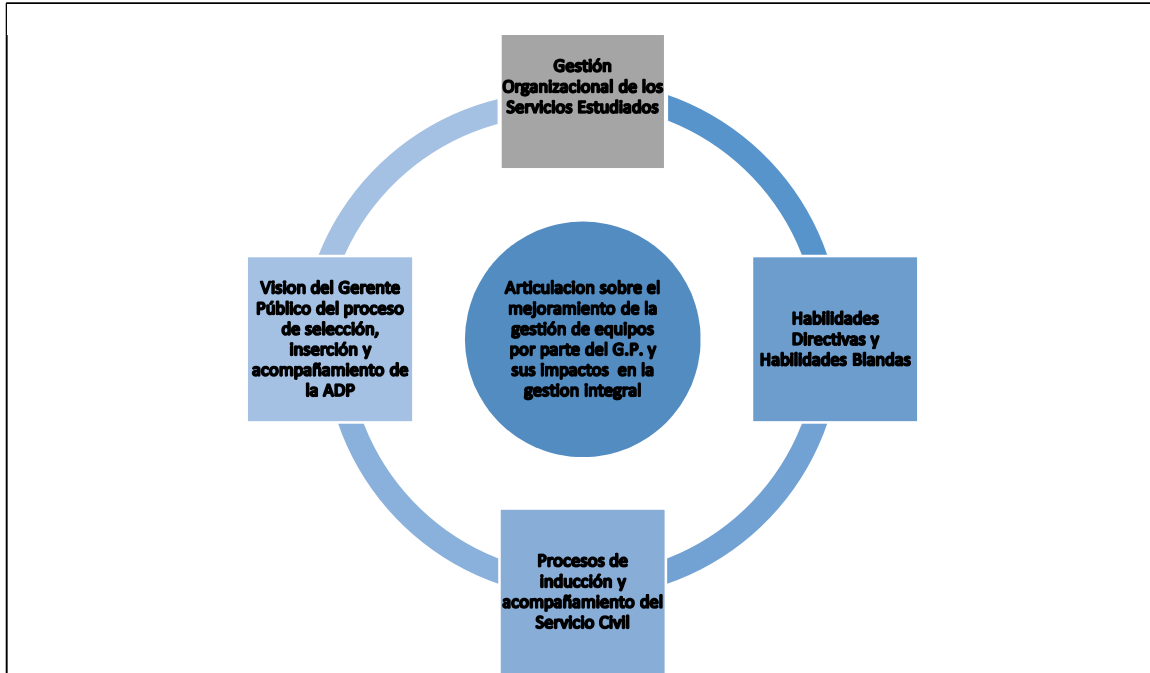


Ilustración 2 esquema Categorización del estudio

- Operacionalización de Categorías y subcategorías²

Objetivo Especifico	Categoría	Subcategoría
-Indagar sobre los aspectos Organizacionales relevantes de los servicios Públicos de cada Gerente parte del proceso	1.-Gestión Organizacional de los Servicios Estudiados	-Cultura organizacional -Resultados del servicio -Evaluación de usuarios
-Conocer sobre los aspectos técnicos de los procesos de selección y acompañamiento poniendo énfasis en sus logros y áreas por mejorar.	2.-Procesos de inducción y acompañamiento del Servicio Civil	-Procesos de selección -Plan de acompañamiento -Resultados de proceso de acompañamiento
-Conceptuar las visiones y opiniones de los gerentes públicos parte del proceso investigativo	3.-Vision del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP	-Logros del sistema en su servicio -requerimientos para la inserción y el acompañamiento -Habilidades valoradas desde la experiencia

² La presente Operacionalización, se expone de manera parcelada, por motivos de lectura, su desarrollo completo se encuentra en anexos

-Distinguir las Habilidades directivas requeridas en la ADP y sus requerimientos en el proceso de adaptación y desarrollo de un Gerente Público	4.-Habilidades Directivas y Habilidades Blandas	-Habilidades requeridas en ADP -Habilidades Blandas -Acompañamiento organizacional y desarrollo
---	---	---

Tabla 2 Operacionalización objetivos

Operacionalización de categorías y tópicos³

subcategoría	Nombre subcategoría	Preguntas orientadoras/tópicos a desarrollar
SUBCATEGORIA 1	Cultura Organizacional	Identificación de los principales aspectos de la cultura organizacional
	Resultados del Servicio	Revisión de los logros de gestión (internos y externos del servicio (revisión)
	Evaluación de Usuarios	Percepción y definición del funcionamiento del servicio en base a sus propios instrumentos.
SUBCATEGORIA 2	Procesos de selección	Desde el servicio Civil cuales son las fortalezas del proceso de selección

³ La presente Operacionalización, se expone de manera parcelada, por motivos de lectura, su desarrollo completo se encuentra en anexos

	Plan de acompañamiento	Identificación de fortalezas y áreas por mejorar del proceso de selección (estudios y opinión)
	Resultados del plan de acompañamiento	Datos respecto a la relación entre planes de acompañamiento y experiencias exitosas de gestión
SUBCATEGORIA 3	Logros del sistema en su proceso de inserción	Identificación de los aspectos claves que han apoyado el proceso de inducción e inserción
	Requerimientos desde los GP para la inserción y acompañamiento.	Identificación de necesidades o brechas del sistema en su caso particular
	Habilidades valoradas, desde la experiencia	¿Cuáles son a su juicio las habilidades más requeridas para liderar equipos de alto rendimiento, en base a su propia evaluación
SUBCATEGORIA 4	Habilidades requeridas en ADP según servicio	Descripción de las habilidades requeridas
	Habilidades Blandas	Cuáles son las principales Habilidades Blandas que debieran estar en todo Gerente Publico
	Acompañamiento Organizacional y desarrollo	Identificación integral de los requerimientos de acompañamiento desde la auto evolución del

		sistema como de los estudios así como desde la opinión de los mismos Gerentes públicos.
--	--	---

Tabla 3 Operacionalización subcategorías- tópicos

e) Validez y Confiabilidad

Los procesos metodológicos cualitativos, requieren de sustentos que permitan generar procesos de validación propios, tanto de la estructura como de los procesos de recopilación de información, para ello el presente estudio ha planteado la triangulación en sus distintas aristas y la confrontación de datos y relatos

Triangulación entendida como el proceso de proteger las tendencias del investigador al confrontar los relatos recíprocos de distintos informantes (Bodgan, 1990)

Triangulación de momentos o tiempos: se conjugarán en los sujetos de investigación, sujetos con distintos procesos de inserción y consolidación (Cisterna, 2005).

Triangulación de sujetos: los sujetos que pertenezcan al mismo espacio tiempo de la triangulación anterior serán escogidos según criterios de similitud estructural, además se recurrirá a la elección de sujetos claves en concordancia la visión institucional de la ADP.

Los resultados de las entrevistas y los tópicos relativos a los impactos y eficiencia serán ordenados y contrarrestados con los datos recopilados en los procesos de primero orden de recopilación bibliográfica.

CAPITULO IV: PRESENTACION, DESARROLLO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

1.-Tratamiento de la Información

En el presente Capitulo se expondrá de manera Sistemática, Lógica y Ordenada la información resultante de las entrevistas con expertos y de las entrevista a Gerentes de Alta Dirección Pública, este formato se realizará a través del análisis de discursos (Corvetta, 2007), a modo de generar un desarrollo plausible y relacional es que los resultados serán expuestos con una previa presentación del contexto, el instrumento utilizado y el diseño previamente elaborado.

Es en este marco, que el proceso investigativo se dividió en 2 procesos recopilatorios de Información primaria, el primero de ellos a través de una entrevista Semiestructurada y con espacio de opinión libre con 2 expertos en la temática Director Servicio Civil y Sub Director de Gestión de Personas en diversos periodos, en este espacio, se trabajó directamente en el apoyo al diseño y la orientación investigativa, concretando por ejemplo en el espacio de opinión libre la visualización y ordenamiento de manera conjunta de posibles candidatos para las entrevistas semiestructuradas, dentro del proceso de entrevista además se generaron tópicos que permitieron fortalecer el proceso, en especial en el diseño de preguntas, a continuación se expondrá el formato metodológico de las entrevistas semiestructuradas con los expertos, sus principales tópicos y resultados.

1.1.-Pauta de entrevista Inicial panel de experto⁴

subcategoría	Nombre subcategoría	Preguntas orientadoras/tópicos a desarrollar
1	Cultura Organizacional	Identificación de los principales aspectos de la cultura organizacional
	Resultados del Servicio	Revisión de los logros de gestión (internos y externos del servicio (revisión)
	Evaluación de Usuarios	Percepción y definición del funcionamiento del servicio en base a sus propios instrumentos.
2	Procesos de selección	Desde el servicio Civil cuales son las fortalezas del proceso de selección
	Plan de acompañamiento	Identificación de fortalezas y áreas por mejorar del proceso de acompañamiento (estudios y opinión)
	Resultados del plan de acompañamiento	Datos respecto a la relación entre planes de acompañamiento y experiencias exitosas de gestión
3	Logros del sistema en su proceso de inserción	Identificación de los aspectos claves que han apoyado el proceso de inducción e inserción

⁴ Relación de las categorías, con los tópicos y preguntas de la entrevista

	Requerimientos desde los GP para la inserción y acompañamiento.	Identificación de necesidades o brechas del sistema en su caso particular
	Habilidades valoradas, desde la experiencia	¿Cuáles son a su juicio las habilidades más requeridas para liderar equipos de alto rendimiento, en base a su propia evaluación
SUBCATEGORIA 4	Habilidades requeridas en ADP según servicio	Descripción de las habilidades requeridas
	Habilidades Blandas	Cuáles son las principales Habilidades Blandas que debieran estar en todo Gerente Publico
	Acompañamiento Organizacional y Desarrollo	Identificación integral de los requerimientos de acompañamiento desde la auto evolución del sistema como de los estudios así como desde la opinión de los mismos Gerentes públicos.

1.2.-Preguntas ordenadas según realización entrevista y tópicos

- Categoría N°1 “Gestión Organizacional de los Servicios Estudiados”

1. ¿A su juicio, cuales son los principales aspectos técnicos y conductuales, que identifican a los Gerentes Públicos que se desempeñan a través de ADP?

2. ¿Durante su gestión cuáles han sido los principales logros institucionales relativos a la gestión de personas?
3. ¿Ud. ha recibido feedback desde los usuarios respecto al funcionamiento (internos o externos)? ¿En líneas generales como ha sido el feedback?

- Categoría N°2 “Procesos de inducción y acompañamiento del Servicio Civil”

1. Desde la su experiencia ¿Cuáles son las fortalezas del proceso de selección?
2. Ud puede compartir las fases o tareas más relevantes incorporadas en los últimos años, en los procesos de inducción y acompañamiento
3. ¿Cuáles serían los desafíos del servicio civil en los procesos de acompañamiento?

- Categoría N°3 “Visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP”

- 1.- ¿Según su análisis cuales han sido los aspectos claves que han apoyado el proceso de inducción e inserción?
- 2.-¿Ud puede visualizar brechas en el proceso de acompañamiento, cuáles serían?
- 3.-¿Ud puede visualizar y relacionar sus proyecciones respecto a las propuestas de acompañamiento?

4.-¿Cuáles son a su juicio las habilidades (blandas) más requeridas o necesarias, en el contexto actual, para liderar equipos de alto rendimiento, en base a su propia evaluación

- Categoría N°4 “Habilidades Directivas y Habilidades Blandas”

1. ¿Cuáles son los principales tipos de apoyo que solicitan los GP en el desarrollo de sus tareas?
2. En un contexto futuro y de avances considerables en los procesos de acompañamiento ¿Cuáles serían las principales Habilidades Blandas que debieran estar en todo Gerente Publico?
3. Según su visión existe necesidad de generar acompañamientos y apoyos en temáticas de habilidades blandas a través de herramientas como el Coaching o el Mentoring

1.3.- Análisis de las entrevistas de panel de Expertos

- Categoría N°1 “Gestión Organizacional de los Servicios Estudiados”

Subcategoría	Tópicos
Cultura Organizacional	Identificación de los principales aspectos de la cultura organizacional
Resultados del Servicio	Revisión de los logros de gestión (internos y externos del servicio (revisión)
Evaluación de Usuarios	Percepción y definición del funcionamiento del servicio en base a sus propios instrumentos.

1.3.1.-Desarrollo del Análisis Categoría N°1

En relación a la primera subcategoría - Cultura Organizacional - se logra identificar que ambos expertos coinciden en los avances del sistema y que el desarrollo de un proceso de incorporación de aspectos gerenciales ha sido beneficioso, pero no exento de complejidades; en la cultura organizacional o mirada sobre el Servicio Civil se ha implementado de forma paulatina un concepto más bien técnico, pero que incluye tintes políticos, ya que el accionar del Gerente ADP, responde claramente a un lineamiento técnico- político. En este mismo contexto y visualizando la segunda subcategoría - Resultados del Servicio – el haber logrado incorporar procesos de carácter

técnicos, medibles y visualizados de manera externa, ha permitido que el modelo favorezca el accionar interno y externo; primero en el formato interno, se logra visualizar el apoyo de los y las funcionarios al formato , la transparencia en los lineamientos (creación de un plan estratégico por cada gerente), en donde sin duda aún faltan aspectos que mejorar pero como resultado queda estipulado, que en los casos en donde algún Ministerio o Servicio, esté desarrollando de manera correcta su proceso ADP , los beneficios a la cultura y el clima interno de los servicios, en relación a la visualización de la Tercera Subcategoría - Evaluación de Usuarios - , es posible identificar 3 áreas; 1) Visualización de funcionamiento interno del Servicio Civil , 2) Visualización del funcionamiento según los otros Servicios (adscritos) y 3) Visualización del entorno socio político:

En relación a la 1) Visualización de Funcionamiento Interna, existe una alta valoración de los procesos y de la incorporación de los subsistemas de Integración, Aplicación y Organización, Mantenimiento y Retención, siendo un soporte y motivo de satisfacción laboral dentro del Servicio.

Según 2) La Visualización de los Servicios adscritos, existe una alta valoración, especialmente por lo pulcro de los procesos y la claridad técnica utilizada al momento de implementar por ejemplo el subsistema de Aplicación y Organización, en donde se diseñan los cargos, esta visualización es positiva y además satisfactoria.

Finalmente 3) Visualización del entorno socio político, ha logrado establecer, no exento de dificultades, avances y retrocesos, que el SADP es un espacio técnico que ha tenido que ser valorado en su poder intrínseco técnico y autónomo, generando en esta línea diversos desafíos que han debido ser incorporados en algunos casos por ley, como en el caso de los TPI.

- Categoría N°2 “Procesos de inducción y acompañamiento del Servicio Civil”

Subcategoría	Tópicos
Procesos de selección	Desde el servicio Civil cuales son las fortalezas del proceso de selección
Plan de acompañamiento	Identificación de fortalezas y áreas por mejorar del proceso de acompañamiento (estudios y opinión)
Resultados del plan de acompañamiento	Datos respecto a la relación entre planes de acompañamiento y experiencias exitosas de gestión

1.3.2.-Desarrollo del Análisis Categoría N°2

En relación a la primera Subcategoría –Procesos de selección- se logra identificar que el Proceso de Selección como tal ha sido un “viaje” que de alguna manera ha llegado a puerto, en donde ha habido devenires y dificultades, pero que en relación a sus propios aprendizajes e incorporación de formatos técnicos, se ha logrado generar un proceso efectivo de alto estándar, que cumple con las variables de la masividad que se requiere así como de la especificidad, para cada caso, en este punto se ha realizado además, un cruce con la información secundaria, ya que este punto en especial, se encuentra claramente sistematizado, difundido y validado, posicionándose, no solo como un formato técnico exitoso para el Sistema Público, si no que más bien un referente de modelo y asesoría para los diversos estamentos e incluso, para gobiernos extranjeros.

En relación a la segunda subcategoría - Plan de acompañamiento – es posible identificar que es un proceso con menor alcance, el acompañamiento e inducción, está considerado dentro de **Subsistema de Desarrollo**, y es posible definir claramente que dentro de los discursos se establece su presencia , pero desde un acompañamiento superficial más bien denotada en 2 áreas: Virtual o digital e Inserción, la primera es desarrolla Directamente desde el Servicio Civil y se establece como “bastante al día” y que es igual para todos y todas quienes se insertan en el SADP, en relación a la Inserción esta se desarrolla de manera más bien inicial, en donde el trabajo es de dar a conocer al o la nuevo Gerente Publico

Desde la perspectiva de los Expertos, este proceso está en avance, con puntos muy altos como por ejemplo la inducción virtual, la plataforma de intercambios, las que son valoradas de manera positiva, no obstante, también logran identificarlo como una brecha y en donde plantean que sus diagnósticos están apuntando hacia este aspecto.

- Categoría N°3 “Visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP”

Subcategoría	Tópicos
Habilidades requeridas en ADP según servicio	Descripción de las habilidades requeridas
Habilidades Blandas	Cuáles son las principales Habilidades Blandas que debieran estar en todo Gerente Publico

Acompañamiento Organizacional y desarrollo	Identificación integral de los requerimientos de acompañamiento desde la auto evolución del sistema como de los estudios así como desde la opinión de los mismos Gerentes públicos.
--	---

1.3.3.- Desarrollo del Análisis Categoría N°3

Nuestro panel de expertos logra visualizar el proceso de selección, inserción y acompañamiento, como un continuo, que va en ascenso, reconocen amplios logros en la etapa de selección y así mismo afirman querer mejorarlos aun más, también se menciona que actualmente se está desarrollando ya de forma concreto los procedimientos de inserción y que estarían en una etapa diagnostica respecto a apuntar a proceso de acompañamientos reales, pero que en este proceso existe un desafío de largo aliento, y que todo apunta hacia fortalecer este proceso no solo en SADP , sino que también en el Estado en su política de Gestión de Personas.

- Categoría N°4 “Habilidades Directivas y Habilidades Blandas”

Subcategoría	Tópicos
Logros del sistema en su proceso de inserción	Identificación de los aspectos claves que han apoyado el proceso de inducción e inserción

Requerimientos desde los GP para la inserción y acompañamiento.	Identificación de necesidades o brechas del sistema en su caso particular
Habilidades valoradas, desde la experiencia	¿Cuáles son a su juicio las habilidades más requeridas para liderar equipos de alto rendimiento, en base a su propia evaluación

1.3.4.- Desarrollo del Análisis Categoría N°4

Los procesos de inserción están diseñados y buscan de forma especial, ejercer un espacio real de Integración oportuna, para todos los gerentes, este espacio se encuentra en instalación por lo que aún, ahí temas pendientes, en relación a aspectos geográficos, masividad entre otros, también se mencionan los aspectos relacionados con la inserción, en donde se ha desarrollado un formato electrónico para apoyar el proceso, finalmente para el proceso de habilidades blandas se establece todo una línea de proyecto en donde el manejo de información diagnóstica, y se pueda desarrollar la planificación de una malla de acompañamiento y desarrollo

1.4.- Análisis Entrevistas Gerentes Alta Dirección Pública.⁵

- Categoría N°1 “Gestión Organizacional de los Servicios Estudiados”

A continuaciones exponen los tópicos identificados en las entrevistas de los Gerentes, en relación a su visión respecto a la gestión organizacional de sus respectivos Servicios:

Subcategoría	Tópicos
Cultura Organizacional	Identificación de los principales aspectos de la cultura organizacional
Resultados del Servicio	Revisión de los logros de gestión (internos y externos del servicio (revisión)
Evaluación de Usuarios	Percepción y definición del funcionamiento del servicio en base a sus propios instrumentos.

⁵ Los audios originales y transcripciones completas de los gerentes de Alta Dirección Pública, se encuentran en archivos de resguardo, los cuales son utilizados como información anexa

Desarrollo análisis categoría N°1, entrevistas a Gerentes Públicos

El presente análisis será desarrollado entorno a la información recopilada por cada agrupación de gerentes, los cuales serán presentados como **Grupo N°1** menos de 4 meses en el cargo, **Grupo N°2** más de 3 años en el cargo, **Grupo N°3** significativos por su trayectoria y desempeño

Grupo N°1:

El desarrollo de las entrevistas, en este grupo, se desarrollaron en un contexto de mediana complejidad, puesto ambos directores, se encontraban en un ambiente de inserción y que si bien en ambos casos contaban con conocimientos previos del Servicio, por su trayectoria anterior, la magnitud del cargo denoto en ellos y en la entrevista un proceso complejo.

En la subcategoría de -Cultura organizacional- es posible identificar en ambos casos, que los discursos están alineados con el posicionamiento, en donde logran identificar servicios altamente eficientes pero que han ido mejorando con sus intervenciones, denotando, las acciones implementadas y la visión aprobatoria de los integrantes de sus equipos, otro punto relevante identificado, dice relación con el trabajo desarrollado ya que en ambos casos se establece que pese al poco tiempo de desarrollo, los logros , pero principalmente, las tareas han sido muy altas. Se establece además que son Servicios altamente calificados en sus tareas y que su rol como Directores, es insertarse en proceso altamente complejos y ya en movimiento. En relación a los -Resultados del Servicio- GP2 nos plantea sus impactos positivos, ya que cuenta con información detallada tanto de los logros institucionales por mes y por región así como los comparativos de

años anteriores, generando así y un proceso de mejora con su llegada, para el caso de GP2 destaca que no es posible generar esta información, por el breve tiempo establecido entre la entrevista y su ingreso, desconociendo cifras en general y avocándose nuevamente a la información de los cambios implementados, no obstante resaltando su imposibilidad de revisar resultados, aunque su opinión es que entiende que el proceso ha mejorado con su llegada.- La evaluación de usuarios- también muestra diferencias ya que en un caso, (el de GP2), es posible mostrar los avances, con estadísticas que lleva el servicio, y que plantea como “complejas las evaluaciones” ya que por su rol no existen intermedios y más bien son muy positivas o muy negativas, debido al resultado del trabajo, no obstante en este marco logra visualizar, que con las modificaciones trabajadas por su Servicio, existe una valoración más bien positiva, puesto han logrado llegar a más usuarios/as, generando así también más cercanía, en el caso de GP4 enfoca su respuesta en colaboradores y jefaturas, estableciendo en ellos una valoración positiva de su accionar, no obstante es importante exponer, que no se cuenta con información relacionada a los usuarios de manera actualizada.

Grupo N°2

El presente grupo, está conformado por los Directivos que ya cumplieron su primer periodo, de 3 años, por lo cual, en estos ámbitos de subcategorías, su conocimiento debiese ser acabado, contar con información detallada de la cultura y de los logros institucionales, así como de los impactos de su propuesta.

En relación a -cultura organizacional- es posible establecer que ambos directivos tienen un conocimiento acabado de sus Instituciones, en el caso de GP1 es por su desarrollo y

compenetración con su tarea y en el caso de GP5 por la trayectoria (años de servicio, en el puesto) así como por el tamaño reducido de personal. Se destaca en sus respuestas la lógica de cuerpo y conocimiento acabado de su personal, destacan dentro de sus tareas conceptos que han sido bien asimilados, como la innovación y el buen trato, así como el trabajo en equipo, destacando sus servicios ,en los ámbitos de organización interna, respecto a los – resultados de los servicios- ambos logran destacar la complejidad de la tarea, lo difícil que es cumplir , no con los presupuestos, si no que con el logro de un impacto, este mirada debe ser diferenciada , puesto los objetivos de los servicios son distintos en el caso de GP5 es más bien en controlar/fiscalizar y en el caso de GP1 es más bien cultural/recreativo, por tanto los resultados y la forma de evaluar son disimiles, no obstante es destacable dentro del proceso que nos plantea GP5, es que a la fecha han disminuido a 0 los conflictos y errores organizacionales, así como GP1, nos plantea la alta cantidad de logros en construcciones y orientaciones en especial a sectores vulnerables , en sus respectivos contextos ambos Gerentes son capaces de afirmar que se han visto reflejados sus propuestas en el cumplimiento de metas. Al momento de visualizar la tercera categoría –evaluación de usuarios- es posible identificar el brío y la satisfacción de GP1 en relación como es vista su institución y como los diversos tipos de usuarios/as independiente de nivel socioeconómico o ubicación geográfica, valoran de manera positiva, al servicio, como su gestión, en el caso de GP5 plantea que la evaluación está más bien marcada , por el reconocimiento de seriedad y responsabilidad de su servicio, focalizándolo como un organismo técnico referente.

Grupo N°3

Este grupo de gerentes esta conformados por aquellos que tienen un conocimiento acabado del sistema, llevando más de un periodo en el cargo y que en su entorno, existe un reconocimiento

respecto no solo a su labor, si no a haber sido destacados por conceptos de innovación, desarrollo o implementación de tareas asociadas a las labores del SADP.

Estos gerentes identifican y establecen a sus Servicios, como espacios de trabajo y desarrollo , para el caso de GP6 es un espacio gigante con muchos años de historia, y con una cultura propia, muy basada en la probidad, en donde los cambios y la mejora han sido un proceso internalizado, en el caso de GP3 es un servicio pequeño con mucho menos años de servicio pero que a su vez ha permitido ir en construcción de una cultura, que se ha basado en el respeto , y en la eficiencia , no obstante en ambos casos se identifica a la cultura organizacional, como un valor para poder cumplir con los desafíos en sus respectivas áreas, en relación a la subcategoría –resultados del servicio–, estos son avalados con estadísticas y principalmente con la satisfacción de su grupo de trabajo, establecen una relación lógica, con las propuestas de trabajo, la motivación de sus equipos y el clima laboral, por tanto se logra identificar que su trabajo va bien encaminado a ello suman, ambos, que han sido destacados en su funcionamiento de manera externa, felicitando sus logros, tanto por espacios públicos, como privados.

- Categoría N°2 “Procesos de inducción y acompañamiento del Servicio Civil”

A continuación, se desarrollan los tópicos identificados en las entrevistas de los Gerentes, en relación a su visión respecto al proceso de inducción y acompañamiento de sus respectivos Servicios:

Subcategoría	Tópicos
Procesos de selección	Desde el servicio Civil cuales son las fortalezas del proceso de selección
Plan de acompañamiento	Identificación de fortalezas y áreas por mejorar del proceso de acompañamiento (estudios y opinión)
Resultados del plan de acompañamiento	Datos respecto a la relación entre planes de acompañamiento y experiencias exitosas de gestión

Análisis de la información de la Categoría N°2 “Procesos de inducción y acompañamiento del Servicio Civil”

El presente análisis será desarrollado entorno a la información recopilada por cada agrupación de gerentes, los cuales serán presentados como **Grupo N°1** menos de 4 meses en el cargo, **Grupo N°2** más de 3 años en el cargo, **Grupo N°3** significativos por su trayectoria y desempeño, por tanto, el ordenamiento de la información será por Grupo y luego por subcategoría:

Grupo N°1

En relación a la subcategoría -Procesos de selección- las entrevistas realizadas a GP2 y GP4, son los gerentes que menos tiempo llevan en sus cargos y que por ende nos entregan información más fresca de sus procesos, en el proceso de selección ambos destacan el contexto general del SADP, sus atributos y su contexto nacional, no obstante en el detalle se logra establecer por ejemplo que en el caso de GP4 genera una constante crítica a su proceso el cual menciona que duró meses y que establece como “posiblemente poco claro”, atribuyendo de todas formas este problema a los vaivenes políticos, cambios de Ministro, entre otros, por tanto, si bien finalmente logra obtener el cargo y reconocer lo transparente del sistema de selección, también genera las alertas respecto a reconocer posibles dificultades en las turbulencias políticas, en una línea opuesta, el GP2 nos plantea lo pulcro del su proceso lo que logra contrarrestar con 2 aspectos, el primero la validación del sistema en sí mismo y el segunda la posibilidad de replicar su proceso en la mayoría de los puestos claves de su servicio, a nivel central y en cada región. En esta perspectiva se logra establecer que la existencia de un proceso transparente, técnico y especializado es una realidad para SADP no obstante la posibilidad de generar espacios de mejora en espacial de afrontamiento a situaciones de alta complejidad, tales como cambio de una jefatura definitiva o procesos de traspaso de gobierno, deben ser mejoradas en la práctica. En relación a la segunda subcategoría - Plan de acompañamiento- se les pidió identificar fortalezas y áreas por mejorar, respecto a las fortalezas, claramente se establece y reiteran aquellas capacitaciones y espacios que les son significativas, por ejemplo Taller de vocerías o los encuentros de experiencias entre Gerentes ADP, no obstante existe una deficiencia en relación a los espacios reales de inducción y acompañamientos en la inserción, ya que mencionan sentirse en varias ocasiones, a pesar de su manejo un poco solos y que son convocados también en ocasiones a capacitaciones, que no son

pertinentes para su trabajo, en el caso de GP2 entiende que su área por mejorar es el aspecto político, el manejo de redes, cuestión que debiese ser en todo momento una prioridad de acompañamiento y desarrollo para cada Gerente Publico.

Finalmente se logra establecer que en esta subcategoría existen sistemas de inducción y acompañamiento pero que su rol es insipiente y carece de significancia para los participantes quienes valoran en un grado menor su desarrollo, aludiendo directamente a la pertinencia y calidad.

-Resultados del plan de acompañamiento- el presente grupo establece que no existe un plan de acompañamiento , esto en relación a solo la existencia de capacitaciones tipo y bajo proceso de contacto en los primeros meses, se plantea de manera explícita que la oferta de capacitaciones sea contingente, en ambos casos se resaltan algunas experiencias, no obstante tanto GP2 como GP4 ponen un alto énfasis en la necesidad de mejorar, para ellos y para todo gerente Publico el manejo político, el establecido como el de la cultura política.

Grupo N°2

El presente grupo, está conformado por los Directivos que ya cumplieron su primer periodo, por lo cual, en estos ámbitos de subcategorías, su conocimiento debiese ser acabado, contar con información detallada de la cultura y de los logros institucionales, así como de los impactos de su propuesta.

Este grupo está compuesto por GP1 y GP5, y en relación a la subcategoría -Procesos de selección- se establece de manera conjunta espacio valorable, que desde una perspectiva más personal provoca orgullo para GP1 y satisfacción para GP5 , siendo los aspectos más destacados la transparencia, rapidez y principalmente, que es un proceso que va en vías de la universalización, con respecto a la subcategoría - Plan de acompañamiento- se destaca que es un aspecto insipiente

y que va en vías de desarrollarse aun que se resalta claramente, la descontextualización por ejemplo de los apoyos, en varios casos son a destiempo o sin el contenido requerido y si bien se rescatan episodios muy satisfactorios, estos no son un común denominador, esta acción puede ser claramente atribuible a la falta de acompañamiento o manejo de los procesos del gerente , en uno de los casos, es visible la satisfacción en el puesto, de su proceso de selección pero una nula presencia de acompañamiento, la cual en palabras textuales “ en lo personal creo que un buen acompañamiento, me hubiese facilitado un año de trabajo , entendiendo el contexto político, por ejemplo...”, en este análisis es posible establecer que en los Gerentes que llevan más de un periodo en la actualidad cuentan con un manejo de sus cargos y concepciones más relevantes, pero en el proceso de reflexión , logran establecer claramente una condición de soledad técnica, ya sea tanto dentro de su servicio, así como del Servicio Civil demostrando de esta manera muy bajos - resultados en los procesos de acompañamiento-

Grupo N°3

Este grupo de gerentes esta conformados por aquellos que tienen un conocimiento acabado del sistema, llevando más de un periodo en el cargo y que en su entorno, existe un reconocimiento respecto no solo a su labor si no a haber sido destacados por conceptos de innovación, desarrollo o implementación de tareas asociadas a las labores del SADP.

Para este grupo, con alto manejo de los procesos, es pertinente destacar el -proceso de selección-, puesto ya desde su experiencia personal, así como la revisión de diversos procesos, lo

ven pulcro, cercano y eminentemente técnico, destacando en todo momento los logros del sistema en esa áreas, por otra parte en la subcategoría -Plan de acompañamiento- los lenguajes son disimiles, pero el trasfondo va en la misma línea, de esta manera GP6 establece un diagnóstico de ausencia y desarrolla el formato de acompañamiento como una tarea pendiente y necesaria , en tanto GP3 es más bien critico destacando la ausencia , entendiendo el contexto, y los esfuerzos pero, estableciendo de manera clara la baja pertinencia en este proceso, comparándolo por ejemplo con el proceso de selección. Para sus casos personales y experiencia como gerentes es posible establecer que en tanto a la subcategoría -Resultados del Plan de acompañamiento- no existe un plan de trabajo propiamente tal y que se han desarrollado capacitaciones vía tópicos y que en algunos casos dependiendo del expositor, la temporalidad y la profundidad han sido mayor o menor relevante, pero esto no debe ser entendido como un plan.

- Categoría N°3 “Visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP”

A continuación, se exponen los tópicos identificados en las entrevistas de los Gerentes, en relación a su visión respecto a la visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP de sus respectivos Servicios:

Subcategoría	Tópicos
Logros del sistema en su proceso de inserción	Identificación de los aspectos claves que han apoyado el proceso de inducción e inserción
Requerimientos desde los GP para la inserción y acompañamiento.	Identificación de necesidades o brechas del sistema en su caso particular
Habilidades valoradas, desde la experiencia	¿Cuáles son a su juicio las habilidades más requeridas para liderar equipos de alto rendimiento, en base a su propia evaluación

Análisis de la información de la Categoría N°3 “Visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP”

El presente análisis será desarrollado entorno a la información recopilada por cada agrupación de gerentes, los cuales serán presentados como **Grupo N°1** menos de 4 meses en el cargo, **Grupo N°2** más de 3 años en el cargo, **Grupo N°3** significativos por su trayectoria y desempeño, por tanto, el ordenamiento de la información será por Grupo y luego por subcategoría:

Grupo N°1

En relación a la subcategoría - Logros del sistema en su proceso de inserción- los gerentes involucrados, establecen con claridad y de manera explícita que el proceso de inserción cuenta con altas complejidades y que los espacios destinados son bajos , no respondiendo a una necesidad

de rápida inserción, esto debido a la multiplicidad de necesidad y respuestas urgentes que se requiere en los primeros meses, destacan la existencia de un sistema, una intencionalidad pero a su vez los cargos requieren un apoyo explícito pero eventualmente focalizado según los casos, en ese aspecto ambos logran establecer como un área de trabajo que requieren aspectos técnicos que debiesen ser prioridad. En la subcategoría -Requerimientos desde los GP para la inserción y acompañamiento- destacan la necesidad de un proceso de acompañamiento e inserción en las lógicas políticas de cada Ministerio o Servicio, la inserción y contacto en la red de trabajo técnico político, en relación a la tercera subcategoría -Habilidades valoradas, desde la experiencia-, realizan un proceso de reflexión, el cual se ve cercano y se procesó a través de un concepto no nombrado explícitamente, pero que se asimila al ensayo y error, en este proceso logran identificar áreas por mejorar , planteando por ejemplo, “si las hubiese manejado mi inserción habría sido más rápido”, en su planteamiento el dialogo o capacidad comunicacional , de manera interna, con funcionarios/as asociaciones gremiales, y de manera externa con otros actores, también en su proceso ha sido importante la capacidad de negociación, principalmente asociada a equilibrar y poder dar viabilidad a propuestas.

Grupo N°2

En el presente grupo los - Logros del sistema en su proceso de inserción- no son explicitados de manera profunda, ya que en especial su recuerdo dice relación con ausencia o un proceso muy insipiente, estableciendo en el análisis la ausencia de significancia en el mismo, siendo poco relevante o eventualmente con baja articulación, se reconocen acciones puntuales como en un de los casos haber sido presentado, formalmente, pero en espacios de formación se establece el concepto más bien de autonomía, en contexto se plantea que este proceso lleva al menos 5 años de

data, en relación a la subcategoría -Requerimientos desde los GP para la inserción y acompañamiento.- es muy explícita la solicitud, de presencia, para apoyos y de generar espacios más bien focalizados en el caso de GP1 establece como un espacio satisfactorio y gratificante 3 capacitaciones a las que asistió , las denomina pertinente y de alta calidad, no obstante estas no estaban diseñadas como un plan de trabajo, se entendía más bien como una respuesta a una necesidad puntual, en el caso de GP5 logra también establecer que existen espacios de acompañamiento, no obstante los explicita como a destiempo y poco eficientes. Por tanto, en el análisis de esta subcategoría se puede establecer la existencia de un proceso de inserción y acompañamiento pro con un bajo desarrollo, con un alto potencial de trabajo tanto en diagnóstico, planificación y ejecución eficiente. Las -Habilidades valoradas, desde la experiencia- están principalmente enfocadas en condiciones experienciales significativa, es decir en aquellas que él siente que le sirvieron para mejorar o subsanar alguna condición compleja, en este sentido, encontramos los procesos de negociación, comunicación interna y externa, manejo del escenario político gubernamental.

Grupo N°3

El grupo de mayor experiencia y con espacios de logros y reconocimientos establece en la subcategoría - Logros del sistema en su proceso de inserción- una diferenciación en el caso de GP6 visualiza la inserción como un espacio ya logrado y trabajado durante años, indicando como logro por ejemplo la inducción virtual, los acompañamientos guiados y la cercanía del SADP con sus gerentes, por otra parte GP3 , revisa su propio proceso y lo compara con lo establecido y genera una diferencia en los aspectos más formales, los cuales reconoce, como establecidos y necesarios, no obstante los aspectos más significativos y del ámbito del desarrollo no fueron bien abordados

y establece como una tarea más bien en deuda o un área por mejorar. En la subcategoría -- Requerimientos desde los GP para la inserción y acompañamiento.- se puede enumerar la necesidad de una inserción en el ámbito político en la línea del servicio o ministerio requirente, además de procesos de manejo con los gremios, por otra parte, un proceso de desarrollo real enfocado a evidenciar no solo los aspectos generales si no que eventualmente por áreas de trabajo, en relación a las habilidades más valoradas subcategoría - Habilidades valoradas, desde la experiencia por este grupo podemos establecer a la comunicación, el liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos .

- Categoría N°3 “Visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP”

A continuación, se exponen los tópicos identificados en las entrevistas de los Gerentes, en relación a su visión respecto a la visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP de sus respectivos Servicios:

Subcategoría	Tópicos
Habilidades requeridas en ADP según servicio	Descripción de las habilidades requeridas
Habilidades Blandas	Cuáles son las principales Habilidades Blandas que debieran estar en todo Gerente Publico
Acompañamiento Organizacional y desarrollo	Identificación integral de los requerimientos de acompañamiento desde la auto evolución del sistema como de los estudios así como desde la opinión de los mismos Gerentes públicos.

- Análisis de la información de la Categoría N°4 “Habilidades Directivas y Habilidades Blandas”

Grupo N°1

En relación a las habilidades blandas requeridas en la primera subcategoría - Habilidades requeridas en ADP según servicio- , este grupo establece una línea clara, más bien directiva en torno a los requerimientos, basada mucho en el liderazgo, la negociación interna, manejo de habilidades comunicacionales, negociación con stockholders, denotan claramente que su proceso es insertarse y de manera rápida contar con herramientas que le permitan sustentar su cargo con la mayor cantidad de actores posibles y enfocarse en sus tareas de gestión; en relación a la segunda

subcategoría - Habilidades Blandas - si bien se establecen algunas habilidades blandas, como la comunicacional , su paso es superfluo en ambos casos se enfoque es más bien estratégico, basado en competencias conductuales o técnicas, aquellas denominadas duras, el análisis de la tercera categoría - Acompañamiento Organizacional y desarrollo- nos entrega una visión de mayor autonomía por parte de los gerentes, posiblemente asociadas, a la limitante tiempo, pero principalmente no visualizan una necesidad constante de acompañamiento, de manejo de sus necesidades y visualizan más bien al SADP como un espacio de respuestas a necesidades requirentes, aunque en ese mismo espacio realzan algunos espacios de acompañamiento y desarrollo los cuales han sido efectivos, pero como menciona GP2, son más bien casos aislados.

Grupo N°2

En relación a la subcategoría - Habilidades requeridas en ADP según servicio- los gerentes parte de este proceso se enfocan en generar un espacio muy claro de una combinación de Habilidades blandas y Habilidades técnicas (duras) enfocando en las primeras , el trabajo en equipo, el manejo de grupo , liderazgo situacional, (explicitado como la cercanía y el conocimiento) bastante manejo de la teoría del comportamiento, entendiendo su espacio laboral y de éxito en directa relación con los equipos y las personas con quienes se desarrollan, poniendo especial énfasis en la escucha y habilidades comunicacionales, en los aspectos más técnicos coinciden en que estas habilidades son detectadas en los procesos de selección y que deben ser mejoradas en la implementación (asociadas al managment), finalmente este grupo en los aspectos de -Acompañamiento organizacional y Desarrollo- logran establecer de manera certera que es un espacio insipiente que existen esfuerzos,

pero estos deben estar más enfocados, en especial ,como menciona GP1 a las habilidades blandas en mención , establecer una conexión entre el tipos de servicio, sus requerimientos y el nivel de estas habilidades que se requerirán , en el caso de GP5 existe una visión más bien critica, en donde plantea que realizar capacitaciones, no es desarrollo y que el acompañamiento organizacional es de manera cercana, es un trabajo formal que puede ser alcanzado con diversas metodologías, como por ejemplo el coaching, espacio que debe ser explorado.

Grupo N°3

Este grupo de gerentes, con alta experiencia entrega información mixta desde su experiencia y de los aprendizajes institucionales que han vivenciado indicando por ejemplo en la subcategoría - Habilidades requeridas en ADP según servicio- se debiera establecer un formato técnico relevante, en especial desde la perspectiva del managment y que este espacio debe ser siempre desarrollado con un pool de habilidades blandas que permitan la diferenciación y eviten el estancamiento, *“no todo puede ser diseño diseño, si no que se debe establecer en qué contexto, con quienes y como voy a lograr ese diseño”* y que esto debe estar sustentado en la gestión de personas; en el caso de GP4 establece un énfasis muy importante en el trabajo en equipo, a modo de entender cómo se traspasan sus propuestas y esto se basa en la segunda subcategoría- Habilidades Blandas- tales como trabajo en equipo , escucha y habilidades comunicacionales, resalta también el liderazgo, este entendido como la posibilidad de facilitar proceso y no solo de dirigir.

-Acompañamiento Organizacional y desarrollo- para GP6 el próximo paso de SADP debiera ser un formato eficiente de acompañamiento y desarrollo en donde el coaching y el mentoring debieran

ser una base de trabajo, además de elementos base de la gestión de personas modernas, para el caso de GP3 su experiencia en general es satisfactoria pero enmarca en la necesidad de hacer más patente espacios formales de desarrollo , en especial en el área de acompañamiento ya que el proceso de soledad, tanto en el cargo, como en la relación de otros servicios, aspectos bien valorados en ambos casos dicen relación con los espacios de encuentro y trabajo de diversos gerentes.

2.- Conclusiones

Como consecuencia del desarrollo sistemático de la propuesta investigativa, se exponen a continuación los resultados y conclusiones sobre el funcionamiento del ciclo del Sistema De alta Dirección Pública y la relación con los diversos subsistemas de Recursos Humanos a modo de dar respuesta la pregunta investigativa:

¿Cuáles son los factores e implicancias que acarrea la ausencia del Subsistema de Desarrollo en el quehacer organizacional de los Gerentes seleccionados vía alta Dirección Pública?

En relación de conocimiento y manejo de la Gestión Organizacional de los Servicios Estudiados, los gerentes participantes del proceso logran establecer un conocimiento acabado de su funcionamiento, tanto de los aspectos humanos, así como de las funciones, pudiendo establecer que uno de los aspectos primordiales de desarrollo en sus procesos es diagnosticar su espacio laboral, en este marco es posible detectar que los proceso de evaluación de usuarios son utilizados de manera rudimentaria, para reconocer el funcionamiento organizacional, siendo las herramientas de mayor utilización las entrevistas, informes y la observación, desaprovechando en parte información valiosa entregada por la satisfacción de los usuarios .

En relación a los resultados de los Servicios, es posible concluir que, desde la perspectiva de los resultados, el enfoque está centrado en el cumplimiento de metas, el plan de gestión y la visión de sus superiores, en este marco solo establecen Feedbacks externos y formales, como los válidos,

para manejar los resultados, no existiendo una manera integral de análisis, que involucre factores internos y externos, con información estadística o información cualitativa.

Los procesos de selección, son visualizados tanto en su estructura, proceso y resultados, de manera unánime, como un espacio logrado, que no admite una crítica a su conformación, resaltando aspectos relacionados a la transparencia, efectividad y profesionalismo, destacando en todo momento que como los logros del sistema en relación al modelo de selección del Estado.

No obstante, esta mirada satisfactoria también es posible identificar acciones visualizadas como brechas, principalmente relacionadas con un mejor manejo del rol de los Headhunters y en casos puntuales mejorar los plazos.

En relación al plan de acompañamiento se logran identificar una gran cantidad de hallazgos, tales como el entendimiento de que no existe un proceso estructurado, es decir no está descrito como se realizará el acompañamiento, ni a que se podrán atener los y las Gerentes Públicos, por otra parte se reconocen atisbos de acompañamiento pudiendo destacar en ellos algunas capacitaciones , encuentros y procesos de coaching, que en el proceso reflexivo de cada Gerente se establece como relevante, pero, sin un sustento, destacando más bien en muchos casos el tema o el/la relator/a, pero no estableciendo una línea de Desarrollo, para este caso de desarrollo Personal, finalmente es posible concluir que el sistema de ADP no cuenta con el Subsistema de Desarrollo, contando con magros resultados y que sus estados son de carácter inicial requiriendo un proceso de revisión y posible ejecución.

Desde la percepción de nuestros sujetos de estudio es posible afirmar que el desarrollo de su ciclo, cuenta con diversas etapas y diversas emociones asociadas, principalmente a lo que esperan o esperaron del SADP, en este contexto podemos encontrar con relatos asociados al orgullo la satisfacción y alegría, todos ellos en la etapa de selección , por otro lado emociones asociadas al desamparo , a la baja escucha y un poco al descuido , muy asociado a la proceso de inserción , para finalmente y de manera general en la etapa de acompañamiento pasar a un espacio de soledad y algo decepción, esto último basado por la falta de acompañamientos pertinentes o de entrega de herramientas guiadas y específicas, para el desenvolvimiento de sus desafíos institucionales, tras el espacio de análisis es posible definir que las etapas de vida laboral de un gerente, están plenamente asociadas a los tipos de desafíos, estos a su vez a los requerimientos que hacen al SADP y que también redundan en sus emociones y visión del Servicio, teniendo así un mismo Gerente, visiones disimiles del funcionamiento del SADP , esto siempre asociado a cómo vivenció cada etapa, siendo un común denominador de visión negativa el acompañamiento el cual es visto desde la perspectiva de Recursos Humanos como el subsistema de Desarrollo (Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011)

El proceso investigativo se estableció como uno de sus objetivos identificar Habilidades que pudiesen ser necesarias dentro del ciclo de trabajo de un Gerente Público para en el futuro poder incorporarlas al Subsistema de Desarrollo, en este espacio se logran establecer como Habilidades requeridas y fundamentales, la Escucha Activa, Comunicación Institucional, Negociación, principalmente para carácter interno, es decir dentro de la misma organización, con una visión también de abordaje de los gremios, herramientas de contextualización y manejo, con la cultura política Gubernamental, trabajo en equipo desde la perspectiva de creación de equipos desde la cercanía , pudiendo estar más cercano al manejo de técnicas de coaching, en esta misma línea y

como un factor de necesidad significativa; también es posible concluir la necesidad de contar con espacios de acompañamiento y desarrollo de habilidades esencialmente desde la proyección del Coaching y el Mentoring.

Dentro de todo el proceso investigativo se estableció como un Supuesto que “la incorporación de procesos de acompañamiento y desarrollo de habilidades directivas en Gerentes de Alta Dirección Pública, se traduce directamente en procesos de calidad y sinergia tanto en el clima y trabajo organizacional, como en sus resultados e impactos sociales”. En este contexto es posible determinar a raíz de los resultados expuestos, que el supuesto es válido debido a que la indagación permitió indagar los factores que influyen en la sinergia y que la ausencia clara de proceso de acompañamiento determina de manera clara, el desempeño de Gerentes ADP, así como los resultados de sus gestiones.

Conclusión Política Administrativa, la revisión análisis y desarrollo de los resultados nos entregan datos inequívocos de la necesidad de la incorporación del subsistema de Desarrollo y acompañamiento en el ciclo de funcionamiento de Gerentes ADP, esta demostración técnica se fundamenta en específico en los tópicos marcados y reiterativos que nos entregan finalmente los Gerentes ADP, en donde puntualizan su trabajo; en el mantenimiento y cumplimiento de mínimos que establece la regulación estatal, dejando de lado, los focos por los cuales fueron contratados, en el contexto de la gran reforma, , en especial aspectos relacionados al management , enfoque técnico, la creatividad y la Equifinalidad para resolver diversas dificultades. Esta baja en las respuestas deseadas y por ende de los impactos de los servicios se generan principalmente por los tiempos perdidos por los gerentes para adaptarse y generar espacios de confianza o conocimiento de las lógicas organizacionales públicas y de los aspectos ético políticos de las organizaciones del ejecutivo, así como del manejo de conceptos medulares del desarrollo de su labor, pero con los

tintes públicos que son eminentemente disimiles con los privados. En este contexto y debido a lo complejo de la situación y contando ya con elementos técnicos que avalan la necesidad de generar espacios de Desarrollo focalizado y acompañamientos formativos, es que se requiere un nuevo paso del Servicio Civil el cual debe contar con voluntad política de fortalecimiento a los procesos de acompañamiento y desarrollo de sus gerentes para de forma clara fortalecer su accionar técnico y orientado al logro organizacional y a los impactos sociales que caracterizan a cada Servicio del Estado.

Para finalizar y en tanto se encuentra estipulado en el proceso de esta investigación, así como en sus resultados a nivel de análisis y de conclusiones, que en relación a la pregunta investigativa *¿Cuáles son los factores e implicancias que acarrea la ausencia del Subsistema de Desarrollo en el quehacer organizacional de los Gerentes seleccionados vía alta Dirección Pública?* el acompañamiento, no es visto como Desarrollo dentro del SADP y no ha sido implementado como un subproceso establecido dentro de un procedimiento formal , no existiendo factores de implementación sistemáticos, técnicos, ni políticos y por tanto genera grados de desequilibrio en el quehacer diario y cumplimiento de objetivos de los y las diversas Gerentes, ejerciendo fuerzas entrópicas, más bien orientadas al desgaste organización convirtiéndose en una necesidad sentida en su diseño, implementación y posterior actuar focalizado.

3.- Propuestas/sugerencias

El presente capítulo tiene por objeto diseñar y exponer una propuesta de implementación plena del Subsistema de Desarrollo, la cual se basa en la incorporación de elementos indagados y concluyentes de la presente investigación, en donde el énfasis se da, en el rol del Gerente Público ya sea en su necesidad de diagnosticar, diseñar, planificar y evaluar una política, así como implementarla, en este caso se plantea establecer un procedimiento de acompañamiento estructurado, que oriente su diseño al Desarrollo y que se base en la política de Gestión de Personas del Estado,

Ese procedimiento tendrá como elementos base según Modelo de Detección de Necesidades (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones, 2011), es decir contará con un desarrollo por áreas comunes y desarrollo por temáticas de intervención, además la cualificación del formato específico tendrá como cohorte el momento o etapa del ciclo del gerente de Alta Dirección Pública, para ello se propone el diseño del presente o instrumento de trabajo que relaciona etapas de ciclo, necesidades de Servicio, requerimientos gerenciales y tipo de habilidades, pudiendo así ser vistas desde una perspectiva Sinérgica y respondiendo a las lógicas basales del subsistema de desarrollo

- 1. Uso de la tecnología,** como elemento detector: la Detección de Necesidades, debe ser abordada como un espacio de análisis organizacional, pero también de autodiagnóstico, para ello el uso de la tecnología es esencial en este modelo, tanto a modo de los reportes de avances propios de sistemas de medición así como las redes internas creadas por el Servicio Civil para generar la necesidad y visualizar que tan sentida es la necesidad, es decir en la segunda etapa es rol del o la Gerente, levantar su necesidad de acompañamiento

y desarrollo, a modo de primero ser abordadas estadísticamente y posteriormente de manera Significativa.

2. Metodología de detección de necesidades diferenciadas; requerimientos base y requerimientos específicos: el proceso de diagnóstico debe ser establecido como un espacio diferencial, en donde las variables de antigüedad, área de trabajo, rubro del servicio sean esenciales para definir y agrupar, los aspectos de desarrollo para gerentes/as, para ello la propuesta debes contar con una organización, tipo matriz que entrega un ordenamiento lógico y en base a los resultados, presentados.

A) Requerimientos base		Diseñados formalmente para todos/as gerentes ADP y responden al contexto que debe afrontar cualquier generante		
Etapa	Permanencia	Áreas de prevalencia	Formatos instruccionales	Áreas de respuesta
Etapa N°1	0 a 9 meses	-Inducción general del Servicio -Manejo de redes internas -Manejo de redes políticas estructurales -Comunicación organizacional -Conocimiento formatos gremios públicos	-Acompañamientos de gerentes de alta experiencia (Mentoring interno) -Capacitaciones formales	-Instalación -Posicionamiento dentro y fuera del servicio -Generación de redes laborales
Etapa N°2	07 a 20 meses	-Potenciamiento de equipos -Liderazgo situacional	-Capacitación formal -Trabajo entre pares -Coaching	-Desarrollo de propuestas técnicas

		-Manejo de crisis -Clima y cultura -Escucha activa		-Disminuir el aislamiento o soledad técnica. Involucrar al gerente técnico en la dinámica y cultura organizacional de manera efectiva
Etapa N°3	20 meses y mas	-Desarrollo eficiente de propuestas. -Desarrollo de personas. -Equipos desafiantes	-Capacitación formal -Trabajo entre pares -Coaching	-Eficiencia en la implementación y logros organizacionales. -Creatividad en propuestas dentro del marco gubernamental
Etapa N°4	Previo al egreso	-Técnicas de sucesión -Aspectos base de mentoring	Capacitación y coaching	Desvinculación y eficiencia del servicio hasta el último periodo Aprovechamiento de aprendizajes y experiencias invertidas en capital humano
B) Requerimientos específicos		Su detección debe ser emergente y ratificada por el SADP y debe responder a requerimientos necesarios para desarrollarse en un contexto específico, logrando competencias más bien pertinentes a un contexto particular.		
Clasificación y agrupación de servicios, según estructura y tamaño	Clasificación y agrupación de servicios según rubro, temática y nivel operacional	Clasificación del rol del gerente en el Servicio, según el puesto que ocupa	Cruce de información de las clasificaciones obtenidas por cada gerente con las propuestas de capacitaciones	
-Ministerios -Servicios -Direcciones Regionales	Rubros y temáticas: Productivo, Recreativo, Fiscalizador,	Rol de Planificación Rol Operativo Rol Gestión de Personas Rol Finanzas	A continuación, algunas propuestas de desarrollo: -Liderazgo situacional -Escucha activa	

-Direcciones Provinciales	Educativa, Salud, Asistencial Nivel operacional: -Diseñador/a de políticas. -Implementador de políticas -Ejecutor de políticas -Evaluador de Políticas	Rol Comunicacional	-Negociación colectiva -Trabajo en comunidades (grupos de interés) -Medios de comunicación. -Potenciamiento de equipos vía competencias internas. -Pool de aprendizajes de habilidades blandas para trabajo interno de la organización
La aplicación de los formatos específicos, cuentan con un formato mixto en donde la relevancia se basa en utilizar la matriz de clasificación , ya que la metodología propone que él o la propia gerente levante sus necesidades, específicamente a partir de la etapa N°2 (07 a 20 meses) por tanto la pertinencia es un requisito para desarrollarse en esa área.			

Tabla 4 Propuesta Metodológica para acompañamiento y desarrollo

4.- Bibliografía

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Ciudad de Mexico: Fonde de Cultura Economica.
- Alles, M. (2007). *El capital humano de las organizaciones no : basado en competencias* (primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Area Desarrollo Altos Directivos Publicos. (2015). *Desarrollo de Altos Directivos Publicos 2016-2018*. Santiago.
- Bañon, R. (1997). *LA Nueva Administraicon Publica*. Madrid: Alinaza Universidad Textos.
- Batthyány, K. (2011). *Metodología de la investigación*. Montevideo: Universidad la Republica.
- Bodgan, T. y. (1990). *Introduccion a Metodos Cualitativos de Investigacion*. barcelona: Paidos.
- CASTRO, C. (2014). *PRÁCTICAS DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA EN EL ESTADO DE CHILE*. Santiago: Tesis Universidad de Chile.
- Cejudo, G. (2011). *Nueva Gestión Pública* . Mexico: Siglo XXI.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (octava ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones* (novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones* (novena ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chile, G. d., & Servicio Civil, G. d. (29 de Agosto de 2018). *www.serviciocivil.cl*. Obtenido de <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/sistema-de-alta-direccion-publica/>
- Cisterna, F. (2005). *Categorizacion y triangulacion como proceso de validacion del conocimiento*. Chillan: Universidad de BIO BIO.
- Corvetta, P. (2007). *Metodologia Y tenicas de Investigacion social, Edicion revisada*. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Egaña, R. (8 - 11 nov. 2016). El empleo público en Chile: caracterización, evolución reciente y el rol que cumple el. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, , (págs. 1-13). Santiago, Chile.
- Hernandez, R. (1997). *metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Leon, C. G. (2013). *Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos en su Implementación*.

- Maillet, A. (2015). *FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA EN CHILE: UNA MIRADA COMPARADA*. Santiago: Serie de Publicaciones Servicio Civil.
- Marjorie, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile, orígenes y efectos". *Revista de Ciencia Política*, 34(2), 417-438.
- Mcgregor, D. (1986). *The Human Side of Enterprise*. New York: Longman Publishing Group,.
- Nickson, A. (Octubre de 2002). Transferencia de políticas y reforma en la gestión del sector Público en América Latina: el caso del New Public Management. *CLAD Reforma y Democracia*. (24), 113-140.
- Rodríguez, D. (2009). *Diagnostico Organizacional* (septima ed.). Santiago: UNiversidad Católica.
- Rogers, R. (2015). *EL directivo Público Hoy, Contexto, Roles y Desafíos*. Santiago: Serie de Publicaciones, Servicio Civil.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panamericana.
- salinas, O. (202). "Estudio Exploratorio Descriptivo del e-learning en la población chilena en términos de efectividad en el proceso de construcción del aprendizaje". Chile. *Investigación de Seaprende e-Learning Solutions y SENCE*. Santiago.
- Servicio Civil. (2016). *ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS Modelo de Acompañamiento y Desarrollo*. Santiago: Srevicio Civil.
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. Ciudad de Mexico: MC GrawHill.

5.-ANEXOS

5.1 Presentación de tópicos organizados por Categoría y entrevistados

Tópicos de entrevista “panel de expertos”

Experto N°1⁶:

*“Bueno hay varios elementos que se han ido traduciendo en cómo va eso, se expresa en la práctica hoy día emm se partió Aquí se **partió con una mirada muy gerencia lista 10, 12 años atrás 10 años atrás la mirada gerencial queremos gerente público Y eso no toma en consideración de que los gobiernos tienen características distintas programática y que los gerentes públicos los directivos públicos tienen por finalidad contribuir a la implementación de los programas de gobierno Entonces nosotros en **primer lugar e en los perfiles de cargo empezamos en esta administración o sea bajo la dirección mía acá en el servicio a introducir a los perfiles de cargo la variable programática del servicio o sea Aquí está en qué contexto programático el servicio tiene que realizar su tarea y cuáles son los compromisos programáticos que el programa de gobierno le asigna a cada servicio entonces eso está puesto en el perfil y eso con da la base para definir los desafíos de cada cargo o sea los desafíos del cargo e están más allá de los desafíos propios de un cargo qué hacer bien el presupuesto todas esas cosas tiene que ver con qué compromisos programáticos tiene que enfrentar emm ahora esos desafíos con sus líneas de acción e se usan en la evaluación de los candidatos(SIC)”**.***

⁶ Los audios originales y transcripciones completas del panel de expertos, se encuentran en archivos de resguardo, los cuales son utilizados como información anexa

Experto N°2

*“...deja partir primero por la cuestión global yo creo que igual que otros gerentes públicos que está todo el tema de la vocación sobre lo público está el tema del del manejo de lo ético y lo probo estoy pensando la cuestión general no Y sí vamos a lo específico como el management el conocimiento sobre la gerencia pública y el conocimiento ya más específico sobre las materias sobre las conductas por eso ya yo okay soy de gerencia pública soy un gerente público pero no sé de marketing Okay tiene que ojalá haber Una coherencia entre esas dos cosas eso yo diría que corre para los directivos públicos en general y está el texto que armamos el año pasado para el sector público que compilo Rogers que tiene que ver con el directivo público en el día de hoy y ahora distinto es pensar en el servicio Cuando uno piensa en el servicio diría que junto con esa cuestiones este es un servicio que tiene 114 años este es un servicio que además te estoy dando un contexto no, que además no está politizado o sea este servicio en general si se habla de política se habla de política más en lo personal y con tus amigos pero no hay ninguna decisión que tenga que ver con cierto motivo con ciertas prácticas Y eso en general entonces **la expertiz técnica es importante** o sea y ahí entramos a la lógica de lo que de lo que se entiende por válido acá dentro principalmente este un servicio donde saber sobre las cosas es importante que legítima internamente(SIC)”.*

- Categoría N°2 “Procesos de inducción y acompañamiento del Servicio Civil”

Experto N:1

“...diría que una fortaleza es su corrección técnica o seas un proceso que se hacen de acuerdo a ciertas pautas a ciertas formas que se mantienen y yo creo que eso es un elemento bien importante

ahora hemos tenido una debilidad en este tiempo que es una relativa disminución de los candidatos de los postulantes a los distintos cargos en términos de cantidad yo creo que eso se explica por varias razones primero por el desprestigio de la política el desprestigio de lo público ee por la existencia de los provisionales transitorios lo mismo en los cargos que se están concursando e son todos elementos que en el fondo influyen en decir esto es menos atractivo esto es menos interesante son elementos que muchos de ellos e están retomados en el proyecto de ley...(SIC)”.

“...se han ido perfeccionando los sistemas de selección incorporando los elementos que yo te he mencionado antes Esos son elementos que han ido precisando cómo hacen los procesos e el análisis curricular está mucho más estandarizado. (SIC)”

“...yo creo que hay dos dimensiones uno la más concreta que..a ver la gran mayoría de los en de los nuevos directivos públicos han tenido una inducción presencial e porque la inducción la podemos hacer por método digital entregarles materiales que la gente requiera pero por la otra es en inducción presencial con el primer nivel es una inducción que se hace e e con presencia del equipo de la dirección del servicio y que está bastante al día ósea. (SIC)”.

Experto N°1

“...y además nos ganamos varias veces consecutivamente el premio de excelencia, el premio de excelencia tiene la base yo diría si tú me permites la libertad como 60% de naturaleza que tiene que ver con esta área o sea si en esta área del servicio no está funcionando no te voy a ganar el premio de excelencia eh.. a menos que seas muy buen relator de cosas de que no existen, ¿Por

qué? porque te piden cuestiones como concretas debe cumplir con su criterio de tener una buena ejecución presupuestaria okey(SIC)”.

Experto N°2

“...Servicio que tiene 114 años este es un servicio que además te estoy dando un contexto no, que además no está politizado o sea este servicio en general si se habla de política se habla de política más en lo personal y con tus amigos pero no hay ninguna decisión que tenga que ver con cierto motivo con ciertas prácticas(SIC)”

Experto N°1

“Qué es entender Qué es lo que es lo que hace un gerente público en el estado e Qué es esta articulación entre la variable política y la más técnica e Claro que de eso se trata de reflejar en los atributos que él que la persona debiera de tener Pero qué es un elemento básico de lo que hacen los directivos públicos en un trabajo político técnico no es un trabajo estrictamente técnico e Y eso requiere tener una Bueno una contención de cómo las variables políticas entran en juego(SIC)”.

Gerentes Públicos

- Categoría N°1 “Gestión Organizacional de los Servicios Estudiados”

A continuaciones exponen los tópicos identificados en las entrevistas de los Gerentes, en relación a su visión respecto a la gestión organizacional de sus respectivos Servicios:

GPI “...Bueno me llega mucho me llega más por las buenas prácticas laborales, porque diría que todos los servicios públicos diría que el foco social es su casi único rol digamos no no servicio salud digamos, ISL un servicio de seguridad laboral, todos tenemos el mismo rol Qué es un rol social, ahora en nuestro caso Yo creo que tiene una gracia tiene una suerte nosotros en el parque ...(SIC)”.

GPI “...además nosotros tenemos un programa de focalización hacia los sectores más vulnerables a través de gratuidad de los productos Qué son pagados al zoológico, a la piscina y esos son super bien valorados por la comunidad, particularmente son bien valorados por los municipios...(SIC)”

“...el término de la calidad social, yo creo que lo que es más valorado en este momento el último 2 - 3 años, han sido la inversión pública en el parque inversión que ha ido en directo beneficio de nuestros usuarios por ejemplo nosotros abrimos el parque al sector norponiente, este de un sector que casi en su 6 años de vida había mirado a un solo lado a la población al sector Oriente y sur de la Ciudad, nosotros construimos un nuevo camino al sector norponiente.(SIC)”

GPI “...palpable y lo otro son las nuevas aperturas de los parques urbanos, nosotros abrimos el año pasado el parque urbano de recoleta en la comuna de quinta normal, Qué es el único parque que existe en la comuna Y qué ha sido un exitazo, hemos tenido 20 mil personas en el fin de semana estamos a punto de abrir el parque Huechuraba frente a la población la victoria también va a ser el único parque en toda la comuna en uno de los sectores más vulnerables de Santiago todos bien recepcionados por el público(SIC).”

GP2“...eh y lo que he hecho en este año dos meses es fortalecer precisamente eh... el... la entrega de herramientas para que los directivos de la institución eh, tanto los que se pueden incorporar como los que ya están incorporado eh puedan eh, entender lo que significa ser líder de la defensoría penal pública y ese trabajo lo hicimos conjuntamente con, con directivos del nivel nacional y regional eh, y los tenemos hoy día en.....(SIC)”.

GP2:“...en una faceta que antes la institución no tenía, no teníamos defensa de condenados, solamente llegábamos hasta la dictación de la, de la sentencia definitiva y esta quedaba ejecutoriada sin perjuicio de las obligaciones que tenemos por ley, no estaba en nuestra misión institucional la atención de los condenados, eh... y ha ido mejorando sustancialmente, pero eh, naturalmente dentro de una perspectiva de que tenemos personas que están en una situación bastante compleja, no solo porque están privados de libertad, si no que por la dignidad que eh, reciben en la atención en nuestros eh, recintos penitenciarios, osea no, no es ningún misterio el hacinamiento que hay en nuestras cárceles y que la calidad eh, y resguardo de los derechos fundamentales de las personas privadas de libertad no es el óptimo en, en nuestro país, que es una constante latino América, pero no es lo óptimo en nuestro país, entonces no, lo que no nos deja de nuevo contento y teniendo quedándonos solo con esa explicación...(SIC)”.

GP3:“...Hay buenas relaciones de trabajo en inapi Por supuesto que siempre hay en una institución de 180 personas o más siempre hay problemas o diferencia que tienen que subirse etcétera Pero, pero se ve un buen ambiente y ha sido una buena relación entre la directiva y la dirección y la asociación de funcionarios creo que ay ay ay conciencia que todos estamos en el mismo bote y y y trabajamos muy bien juntos hemos tenido algunos baches en el camino en 6 años de tanto e normal pero pero creo que todo lo vemos como una institución muy unida y y trabajando Con un objetivo común pero tú me estás preguntando particularmente sobre temas de de respeto no no...(SIC)”.

“...yo lo veo si yo lo veo y y claro lo hemos hablado desde aspectos más técnicos de avance etcétera que han sido hartos pero pero creo que difícilmente se hubiesen producido tanto

cambios en sin una base ddd de de buenas relaciones humanas de motivación de respeto creo que eso es clave o sea hay que empezar por casa.(SIC)”.

GP3“...Qué te ha mandado para acá meme meme me pasa muy seguido qué del servicio civil cuando yo me imagino que cuando quieran Mostrar mostrar el buen funcionamiento del servicio civil de la alta dirección pública yo creo que yo creo que manda la gente para acá también y como te decía no usan como ejemplo tanto como hacer como para hacer otros servicios públicos en Chile como en el extranjero el mismo servicio civil recuerdo de hace 4 años algo así también se hizo un gran reportaje cuerpo de reportaje del Mercurio una página entera sobre la alta dirección pública y ponían casos destacados de una una unos 5 alto directivo y no pusieron a inapi sin yo saberlo y eran y sobre los jefes los jefes claro este es mi Tercer periodo lo que es una curiosidad yo creo he tenido ya como 5 jefes entonces yo creo que ha habido una buena percepción del trabajo de inapi O sea mi nombre de la presidenta Bachelet su primer(SIC).”

“...entonces ha habido mucho respeto el inapi y mucho apoyo y creo que sí creo que se le ve a una institución muy técnica pero pero creo que que se reconoce el buen trabajo qué hace inapi...(SIC)”.

GP3:“...Son son muy buenos creo por ejemplo qué sé yo en enero estuvimos en cuanto a dinero habíamos ejecutado 100% entonces siempre nosotros ejecutamos somos muy indisciplinados somos muy muy materos ejecutamos el 100% las metas deficiencia funcional son como nuestras pmg nos hemos sacado siempre 100% a diferencia de otros mismos servicios del Ministerio de economía servicios que que cumplen el 90 95% inapi es muy y creo que yo siempre me he sentido muy es sentido que qué he pedido que la gente demás de más de lo que requiero de más de lo que se le pide realmente he aconsejado eso como consejo de vida a la gente que trabaja más inmediatamente conmigo directores o equipo de gabinete como consejo de vida mira

si te piden una cuestión para tres días tenga la en 2 días su jefe se va a llevar la tremenda impresión de eso siempre da más de lo que te piden y por el mismo hecho yo creo de que hayan habido cambio de gobierno creo que nos hemos sentido mal democráticos especialmente demandados corresponsables responsables qué tenemos que de qué nos van a medir probablemente con una vara más alta(SIC)”

GP4: “no radicalmente porque Senda yo diría conace cuando yo estuve en Conace, había un cierto espíritu naciente de aquello en los años 2000 no cierto, yo estuve el 2000 y el 2010 Cómo jefe de tratamiento, después cuando vino a la derecha tuvo mucha discrecionalidad en la elección por lo tanto no primó el concurso y la meritocracia y el primer año cuando estaba el TIP tampoco completamente yo diría la diferencia es que yo le doy un impulso más decidido frente hacia eso quizás no con un purismo pero con una decisión mucho más enfática en que deben hacerse así los procesos(SIC)”.

GP4: “...yo diría es muy incipiente todavía porque llevo sólo 9 meses estoy cambiando personas muy poquitas, porque tampoco una desvinculación masiva, sólo un 2.5 % de todos Hubo desvinculación y la desvinculación fue por mal desempeño yo no desvincular a nadie directamente, pero me hicieron la propuesta los directores regionales y los directores, el jefe de división y yo otorgue apoye toda por la argumentación excepto una que la tuvimos que esperar porque no era suficientemente argumentativa y recién Entonces todos esos cargos, estoy implementando recién ese espíritu de una renovación de esos cargos con este estilo(SIC).”

GP:4“...dentro de las señas de diferenciación el área gestión de personas, eh... para qué Para que la gente pueda en lo posible ganar razonablemente bien eh... segundo, tengo una carga trabajo apropiada, por lo tanto hacer un cálculo de recurso humano apropiado eh..., tener los contratos de mejor calidad posible que nos permita la contraloría y que nos permita eh... el presupuesto y cuarto estar muy concentrado en el trato, el buen trato hacia los trabajadores y el buen trato entre trabajadores no y el respeto no cierto el respeto entre, Entonces es fundamental porque eso hace que una institución se maneje de mucho mejor calidad todo por supuesto centrado

en la misión y la visión de la institución todo esto para centrarse y estar abocado a la tarea pero estar abocado a la tarea uno no puede preocuparse de los procesos, para que la tarea se cumpla pero si uno no se preocupa de los procesos eh... Esto no es así espontáneo tienes que ir viendo dónde tienes que ir mejorando los procesos. (SIC)”

“...ha sido positivo el feedback eh... hay una buena evaluación en general de las contrapartes nosotros tenemos mucho relación intersectorial desde mi jefatura Qué es el ministro del interior habido una buena valoración también eh... desde mis directorio directores regionales ha sido fuertemente positiva la valoración,..(SIC)”

GP6.” yo para mí fue una obsesión ganar el premio a la Excelencia institucional cuando lo ganamos y sin embargo después de que lo ganamos fuimos al Instituto Nacional a mirar, y preguntamos Oye y tú cómo lo así quiero seguir aprendiendo, porque no compartimos la experiencia, es súper loco porque a mí me han pedido por transparencia colegas directivos qué les mande la iniciativa de excelencia por transparencia colegas directivos qué les mande la iniciativa de excelencia...(SIC)”

GP4 “radicalmente porque Senda yo diría Conace cuando yo estuve en Conace, había un cierto espíritu naciente de aquello en los años 2000 no cierto, yo estuve el 2000 y el 2010 Cómo jefe de tratamiento, después cuando vino a la derecha tuvo mucha discrecionalidad en la elección por lo tanto no primó el concurso y la meritocracia y el primer año cuando estaba el TIP tampoco completamente yo diría la diferencia es que yo le doy un impulso más decidido frente hacia eso quizás no con un purismo pero con una decisión mucho más enfática en que deben hacerse así los procesos(SIC)”

GP4: “yo diría es muy incipiente todavía porque llevo sólo 9 meses estoy cambiando personas muy poquitas, porque tampoco una desvinculación masiva, sólo un 2.5 % de todos Hubo desvinculación y la desvinculación fue por mal desempeño yo no desvincular a nadie directamente, pero me hicieron la propuesta los directores regionales y los directores, el jefe de división y yo otorgue apoye toda por la argumentación excepto una que la tuvimos que esperar porque no era suficientemente argumentativa y recién Entonces todos esos cargos, estoy implementando recién ese espíritu de una renovación de esos cargos con este estilo, esa es una de las cosas importantes la otra es que es tremendamente importante para mí eh... dentro de las señas de diferenciación el área gestión de personas, eh... para qué Para que la gente pueda en lo

posible ganar razonablemente bien eh... segundo, tengo una carga trabajo apropiada, por lo tanto hacer un cálculo de recurso humano apropiado eh..., tener los contratos de mejor calidad posible que nos permita la contraloría y que nos permita eh... el presupuesto y cuarto estar muy concentrado en el trato, el buen trato hacia los trabajadores y el buen trato entre trabajadores no y el respeto no cierto el respeto entre, Entonces es fundamental porque eso hace que una institución se maneje de mucho mejor calidad todo por supuesto centrado en la misión y la visión de la institución todo esto para centrarse y estar abocado a la tarea pero estar abocado a la tarea uno no puede preocuparse de los procesos, para que la tarea se cumpla pero si uno no se preocupa de los procesos eh... Esto no es así espontáneo tienes que ir viendo dónde tienes que ir mejorando los procesos

: ha sido positivo el feedback eh... hay una buena evaluación en general de las contrapartes nosotros tenemos mucho relación intersectorial desde mi jefatura Qué es el ministro del interior habido una buena valoración también eh... desde mis directorio directores regionales ha sido fuertemente positiva la valoración, sin embargo todo este proceso de selección es muy nuevo entonces también están un poco perplejos porque también es cambiar la cultura, la cultura del concurso y la cultura de la meritocracia dónde la, el amiguismo no puede entrar no, Y eso si bien todo lo que yo he elegido de alta dirección Pública han sido los directores regionales me queda uno por elegir ya tengo 14 de los 15 falta Punta Arenas que está exporta ya determinar el concurso eh... son todos ejidos por alta dirección pública(SIC)”.

GP6 “...servicio que tiene 114 años este es un servicio que además te estoy dando un contexto no, que además no está politizado o sea este servicio en general si se habla de política se habla de política más en lo personal y con tus amigos pero no hay ninguna decisión que tenga que ver con cierto motivo con ciertas prácticas Y eso en general entonces la expertis técnica es importante o sea y ahí entramos a la lógica de lo que de lo que se entiende por válido acá dentro principalmente este un servicio donde saber sobre las cosas es importante que legítima internamente O sea a ver a mí me conocen en el servicio hace muchos años pero no por ello me van a aceptar como soy director de fiscalización(SIC).”

GP6 “Es más técnica acá dentro la gente tiende a legitimar y cuando alguien no sabe perdió legitimidad al tiro entonces junto con toda esta cosa general por eso te hablo de lo general del

de un contexto que está definido en un perfil global está el tema de saber sobre la materia Y saber entonces manejarse también en un servicio que es complejo porque junto a esta cosa de la expertiz técnica tenemos un servicio que es grande este es el quinto servicio más grande de Chile(SIC).”

GP6 “existe un feedback muy positivo de la gente hacia el servicio, nuestros usuarios en general reconocen nuestra labor(SIC)”.

- Categoría N°2 “Procesos de inducción y acompañamiento del Servicio Civil”

A continuaciones exponen los tópicos identificados en las entrevistas de los Gerentes, en relación a su visión respecto al proceso de inducción y acompañamiento de sus respectivos Servicios:

GP1: “...la fortaleza que tiene yo creo que es un proceso en el que cualquier persona competente que tenga el mérito puede participar y puede llegar a ser seleccionada yo creo que en alguna manera el estado también se asegura de que la gente que llegue a ser directivo público tenga al menos un cierto estándar y eso me parece que es súper positivo (SIC).”

GP1: “Además creo que el hecho que los procesos de selección sean licitados y lo hagan empresas externas le da un nivel de transparencia ... (SIC)”

“...a mí a una entrevista pero de colegas tuyo de otros países ellos de nuestro sistema como un sistema súper deseable y le encantaría que lo altos directivos públicos sean elegidos de esa manera(SIC)”.

GP1, “... yo he viví dos procesos de selección una segundo nivel y otro primer nivel jerárquico te diría que son proceso bien profesionales bien completo me sentí cuidado todo el tiempo sentí

que me fue bien hecho, bien profesional Así que ese punto de vista me parece , qué es de mejor nivel ...(SIC)”

“...respecto del acompañamiento, pucha yo no sé si cuando fui directivo del ser de segundo nivel jerárquico tuve mucho acompañamiento Yo creo que el acompañamiento en todo estos años que de alguna manera estado asociado al servicio civil Que ya van a ser 7 u 8 em... yo creo que ha ido mejorando, yo ahora existe una oferta que te hace el servicio civil de capacitaciones de acompañamientos también nada habido una buena asesoría(SIC).”

GP1: “...una buena experiencia por ejemplo cuando hemos tenido que hacer los con convenios de desempeño directivo, creo que eso ha sido bastante bueno(SIC).”

GP1: “yo creo que el sistema es muy bueno pero tiene alguna fallas que le impiden ser mejor, por ejemplo existe una pucha yo la llamo trampita entiendo Espero que esto sea confidencial, pero por ejemplo si a mí me contacta una empresa de head-hunters yo me saltó los primeros filtros ya, entonces eso permite que si alguien malicioso quisiera colocar a una persona en forma dirigida cierto yo le digo a la empresa de head-hunters que lo llame entonces ya pasó pasa al comité de selección y el comité de selección el representante mía entonces ya puedo dirigir un poco más el proceso, yo creo que sería positivo y transparente que todos pasen por el mismo proceso, o sea está bien que haya una empresa de head-hunters Yo no digo que no sea bueno de repente ahí podemos Buscar gente para los puesto que a veces son muy específicos no hay suficiente postulantes está bien, pero que pase por el mismo filtro que los otros, esa es una falencia que yo le veo al sistema(SIC)”.

GP1: “...a mí siempre me ha complicado el hecho de que un alto directivo público se le pueda pedir la renuncia en productos de Falta de confianza, eso eso nunca entendido bien qué es lo que es Falta de confianza se me atiende a mezclar con, Falta de confianza, con Falta de confianza política sobre todo si hay cambio de coalición los directivos públicos de primer

nivel jerárquico salen desplomados yo creo que los ejemplos que uno puede ver de directivo que se quedaron de un gobierno a otro son contados con los dedos de una mano(SIC)”.

GP2: : “un modelo diseñado y diferenciado, una cosa son los directivos eh nacionales, otras son los directivos regionales eh el directivo regional es el, es el directivo central y los dos eh tanto desde el punto de vista administrativo, como de técnica de defensa que también se incorporan al nivel regional, eh y también en los cargos de jefaturas intermedias particularmente los defensores locales(SIC)”.

GP2: “nosotros tenemos eh, todos los níveles adscritos al sistema de, de alta dirección esta naturalmente el jefe de servicio como primer nivel jerárquico que soy yo luego todos los cargos de jefatura del segundo nivel jerárquico nacional, están en el sistema de alta dirección y que son el director administrativo nacional y los cinco jefes de departamento eh... todo el tercer nivel jerárquico em... que son los jefes de estudio regionales y los directores administrativos regionales están en... los directivos de carrera, también están fuera de la confianza, están todos adscritos a concursos de la institución pero de acuerdo al, al sistema de ADP en el formato de los directivos de carrera los únicos directivos que no están adscritos a ADP son los defensores regionales los dieciséis jefes dela defensa en la regiones y eso tiene una explicación más bien de contexto histórico que hoy día estamos tratando de alterar que em...(SIC)”.

GP2 “...y como claramente lo es el poder judicial como un poder eh, del estado, entonces eh como, cuando se diseña la defensoría penal publica, el defensor nacional era un cargo de confianza, las jefaturas también del segundo nivel y las del tercer nivel toa toa de confianza eh(SIC)”.

GP2 “..precariedad institucional al no ser autónomo, una es que impide al defensor nacional dar cualquier instrucción a los defensores regionales respecto de la forma como tienen que seguir adelante las defensas de, de los juicios que se ventilan en las, en las respectivas defensorías

regionales conjuntamente eso tiene un correlato entre los defensores regionales y los defensores, los defensores regionales tampoco pueden dar instrucciones particulares ni generales(SIC).”

GP2 “lo que estamos sugiriendo en el ante proyecto es ADP no adscrito a ADP, ADP proceso de selección, luego en el caso del defensor nacional eh, presidente de la república y aprobación del senado eh y en el caso de los defensores regionales ADP como forma de selección terna que resuelve el defensor nacional(SIC)”.

GP3 “no me acuerdo qué que al poco tiempo de haber de haber entrado se se me invitó me invitó a una capacitación charla aparato interés público ya en ese entonces no hacían estas cosas con un poco de memoria podría recordar quién fue a hablar ahí Pero puede ser Puede que haya ido a hablar este Marshall que vivía es el presidente del banco estado puede ser o no(SIC)”.

“...la inducción no no no fue no me fue muy muy muy útil recuerdo ahora después de eso claro yo he participado mucho en las capacitaciones cursos participe en una hace muy poco y eso me fue tremendamente útil fue muy buena y me Lamento no haber ido a más(SIC)”.

“E: de qué era esa capacitación “

GP3: “Era sobre Era sobre manejo manejo de medios era Cómo comunicar mejor con los medios y y me fue muy útil muy buena me pasa normalmente eso que yo no me doy tiempo para este tipo de cosas pero cuando voy la verdad Son son bien útiles son útiles(SIC)”.

GP3 “creo que no no es necesario pero pero si es bienvenido es decir yo esperarí que el alto directivo público no llegué a prender ósea creo que esto es demasiado sencillo como para improvisar entonces ahora naturalmente qué que uno no no sabe todo y nunca lo vas a saber ósea no puede ser tan soberbio pero claro no creo que sea un como requisito que uno esté siendo acompañado yo más bien a ver creo que algo útil sería el compartir experiencias Ponte tú entre altos directivos públicos pero tampoco estoy tan seguro de que eso sea el trabajo del traje servicio civil himno al trabajo de gobierno es decir Cómo se debería comportar todos los servicios públicos frente a una situación falta todavía en Chile estandarizar eso ya hay mucha

improvisación cada uno hace cada uno responde a la misma necesidades sin ver qué están haciendo los demás(SIC).”

GP3 “son cuestiones con que No necesariamente una o vienes otra en la mochila el manejo de una situación relaciones laborales yo te decía en mi caso yo nunca había manejado un equipo tan grande había manejado equipos chicos y por lo tanto esto podría haber salido para cualquier lado(SIC)”.

GP4: “yo diría lo primero es que generamos todo los cargos que se abran, ya sea por desvinculación o por que tengamos que aumentar ciertas recursos humanos todo en concurso, nada por amiguismo, sino que por concurso que los amigos también pueden concursar, Y si son de excelencia Bienvenidos, por lo tanto primero concurso con libre competencia, con empleos públicos, con una selección transparente por lo tanto libre competencia, transparencia con mucha participación y meritocracia, Y eso por lo tanto ir cubriendo los nuevos cargos con el espíritu muy similar a como yo fui elegido, en alta dirección pública, con un concurso público, en donde primen Los criterios digamos de selectividad, pero fuertemente la meritocracia(SIC).”

GP4 “no yo creo que bueno todo el tema de la del reclutamiento y la selección Ojalá tenga, prime fuertemente la meritocracia, la transparencia, la libre competencia no cierto y la participación eso es muy importante y la excelencia no cierto entre la meritocracia y la Excelencia Qué eso se note y que el peso político sea menor, porque los servicios son ejecutores los servicios no son generadores de política pública son los que Ejecutan una política pública de un gobierno, Entonces es muy importante tener a la mejor gente no cierto porque aveces Se confunde que hay que tener gente muy confiable, de mucha confianza política pero no cumple con la competencias técnicas, entonces finalmente no hacen buena gestión y no saben del tema pero son súper confiables Porque son el amigo de yo creo que eso es una cuestión muy fundamental y yo iría después no tener, después tener una evaluación de desempeño y que la evaluación de desempeño sea fuertemente la validación(SIC)”.

GP5: “dentro de mi recuerdo siempre me sentí un poco solo , cuando llegue , solo se me mostro el espacio, fue bastante complejo, creo que desde mi experiencia personal, la cual claramente no es posible extrapolar , mi inducción no existió(SIC)”.

GP5: “existen encuentros entre gerentes estos en general no son muy buenos en si ya que son poco claros o un poco redundantes, lo rescatable para muchos, es el espacio en si , como conversamos y compartimos experiencias , en los espacios más micro(SIC)”.

GP6: “veras los procesos los manejo muy bien y entiendo que el trabajo desarrollado es altamente profesional , claramente existen desafíos en es especial en la línea de desarrollo(SIC)”.

GP6: “los procesos de selección e inducción han sido altamente exitosos...(SIC)”

- Categoría N°3 “Visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP”

A continuación, se exponen los tópicos identificados en las entrevistas de los Gerentes, en relación a su visión respecto a la visión del Gerente Público del proceso de selección, inserción y acompañamiento de la ADP de sus respectivos Servicios:

GPI: “Mira yo recibí inducción pero también creo que la inducción ha ido mejorando en los últimos años ya, o sea yo diría que en el primer proceso que tuve la inducción fue un librito, ni siquiera un librito un folleto, después fue un librito más una una pequeña reunión cierto y ahora me da la impresión que esto ha ido mejorando y existe un acompañamiento más largo, lo

que sí debo reconocer de servicio civil es su tremendo compromiso y disponibilidad para los directivos públicos eso está como en las personas(SIC)..”

GPI:”... no está en los procedimientos no sé si estará en los procedimientos como que las personas que ahí trabajan hay un compromiso súper Genuino por él por el servicio público y cada vez que hay una duda, o sea yo encuentro que, yo lo admiro mucho la verdad que Son gente súper comprometida. (SIC).”

GPI “falta como una inducción mucho más mucho más intensa todo lo que es transparencia que uno tiende a ver un poco como un cacho”

“Porque mientras más transparencia más burocracia es como un equilibrio que es difícil de seguir sobre todo el año pasado, que nos aumentaron mucho los los requerimientos transparencia activa, pasiva, ley del lobby ósea Olvídate, realmente ha sido arto fuerza para poder sostener todo eso sistemas pero bueno estamos no sobre todo en un momento del país donde las confianzas están bajas por lo tanto hay que estar a esa altura . (SIC).”

GPI: Entonces yo diría la transparencia y en el ciclo de inversiones es fundamental y el otro tema es la comunicación, sabes qué es lo que pasa yo creo que los altos directivos públicos somos evaluado por nuestra performance de gestión en inversión y por nuestra comunicación, no me refiero sólo solamente pasaría sino que a mostrar lo que se hace o que nuestro ministro muestre lo que se hace:.. (SIC).”

“Bueno yo creo que los temas que te dije es bueno acompañarlos lo del tema de comunicación, el tema de transparencia y el tema de ciclo de inversiones Ahora hay un tema que a mí no me ha tocado que algo por alguna razón me ha tocado fácil hasta ahora, pero que yo veo que otros directivos es algo terrible qué le ocurre en la relación con los gremios, Entonces yo creo que eso también Debería ser como capacitado, osea no sé cuántas veces el año pasado este mismo año era con fonasa piden la salida del directivo hay mala relación con el gremio no cumplimiento de meta, esto en fonasa por ejemplo no es tan raro porque las metas son

institucionales no son de los directores, Entonces yo creo que el tema, el tema gremial en el ámbito público y muy fuerte, Yo creo que es más fuerte que los sindicatos en los ámbitos(SIC).”

GPI: “en mi caso yo yo en el tema gremial intuitivamente, porque ni siquiera lo pensé por decir así yo me reúno con ellos todos los meses, Pero hay directivos públicos que no se reúnen Entonces se reúnen solamente cuando hay problemas graves, entonces parten desde una de confianza muy grande (SIC).”

GPI: “O sea tuve un taller de vocerías con Eugenio Tironi que fue extraordinario, antes de comunicación estratégica hace un año también fue gueno, Tuvimos uno de coaching tecnológico, No estuvo tan bueno pero en el fondo son buenas empresas(SIC)”

“Además sabi que siento que lo de la habilidades blandas traspasar la administración pública, yo creo que hoy día no se consigue el jefe el jefe gerente que da instrucciones el que el subalterno es el que responde, Ya esa cuestión no existe eso era de los años 80 – 90, yo creo que hoy día se requiere un alto directivo público qué que genera el lazo, que generen Cómo es la palabra complicidad con los funcionarios, qué motive que sepa escucharlos y qué es una persona común y corriente si los altos directivos públicos somos los mismos yo antes era funcionario aparte que es muy compleja de lo alto directivo yo he visto colegas alto directivos que genera mucho dolor también porque es de mucha soledad así estoy en un pedestal más arriba, buen estoy solo po bueno, yo creo que el mundo moderno exige de los directivos mayor cercanía humildad, humanidad cachay, capacidades de escucha, si por supuesto escucha por supuesto saber comunicar, saber incentivar también pero yo creo que nadie está esperando qué tener un general de jefe, no motiva mucho eso, Y eso va más allá de la Administración pública, yo creo que es lo qué es lo que viene(SIC).”

GP2: “em... el, el ampliar el, el... las competencias de lo que, de lo que se está buscando, si uno habla de bueno, estamos buscando un director técnico del instituto nacional de estadística o del servicio de impuestos internos o de la defensoría penal pública eh, por nombrar algunos eh, bueno

eh, seguramente eh... antes de que existiera ADP bueno, eran cargos de confianza pero uno tendería a buscar en el caso del servicio de impuestos internos un aspecto tributarista, en el caso del INE un experto en estadísticas y en el caso de la defensoría un abogado penalista, eh pero... sin duda y aquí si me voy a referir al cargo nuestro eh y, y bueno, puedo sonar un poco presuntuoso pero pueden haber muchos abogados penalistas que no tienen las competencias para dirigir una institución eh, como esta y que tenga muchos más conocimientos jurídico penales que eh... yo o que los defensores anteriores,” (SIC).

GP2: “pero también una cosa es lo que diga el papel y otra cosa es lo que se pueda detectar eh, con ciertos instrumentos y con ciertos tipos de entrevistas y análisis quizás un poco más estructurado de demostrar que eh, se necesitan eh para eh por, digamos poder desempeñarse adecuadamente en estos cargos eh... un manejo de equipo eh... probado en, en los hechos eh, un posicionamiento en el sector público en que se va a desenvolver porque si no eh, aquí es claro uno dice, son directivos técnicos pero que las necesidades de vincularse en el ámbito político son de todos los días, entonces si tenemos un técnico que no conoce la conformación del estado, no tiene ningún vínculo con los poderes del estado o, o con el ámbito público en el que se desenvuelva seguramente va a tropezar una y otra vez eh, durante los tres años de su periodo o las renovaciones que vengan a continuación y lo mismo con, con la posibilidades de, de conocer eh... como se gestionan las personas al interior del servicio, como se relacionan con las asociaciones de funcionarios, como se discuten los eh, los presupuestos tanto en el ámbito de dirección digamos, en la relación directa con el ejecutivo eh, como luego en sede parlamentaria. (SIC)”.

GP2: “pueda culminar con el posicionamiento de él o ella y su institución en el contexto político donde esta sitiado y eso eh merma sin duda eh, el impacto que eh... ese directivo puede tener en la conducción de la institución y merma el posicionamiento que esa institución o cualquier institución del estado requiere he, para eh insertarse adecuadamente que pueda tener un impacto sobre todo en las que eh... actuamos directamente con prestaciones de servicio a la comunidad, yo creo que ahí hay un cómo, no es temor, es como hay un, hay un recelo, hay como una, hay una reticencia a declararlo más públicamente, eh porque se puede mesclar con como eh una vinculación de, de política partidista, pero hay un conocimiento de política, relaciones con el estado que tiene estar presente en el proceso de selección porque o si no, seguramente eh le

estamos haciendo un flaco favor al directivo que vamos a seleccionar y a la institución que requiere estar en, en medio posicionamiento permanentemente(SIC)”.

“...supongamos un eh, un postulante que viene del ámbito privado y que se va a incorporar a una función pública desde un cargo directivo y particularmente del primer nivel jerárquico lo que quieren es una tranquilidad más en los hechos que en la teoría eh, cuales son los problemas que va a enfrentar, eh y que herramientas tiene que tener prontamente eh, a la mano o a empezar a trabajarlas para poder sortear esas problemáticas que desconoce eh, y que, y que, y que son los que le puede estar generando alguna eh aprensión al inicio más que, más que teoría de conceptos eh son experiencias prácticas y de vislumbrarles de de en forma anticipada eh de ciertos problemas que pueda tener eh quizás eh unos muy relevantes que vamos a enfrentar todo, eh... son las relaciones con la dirección de presupuesto, eh son las relaciones con el parlamento, son las relaciones con las asociaciones de funcionarios eh no digo que esas sean las principales he, pero ahí son tres elementos que una persona que no está inserta en sector público naturalmente no las maneja, puede sentir aprensiones y lo necesario eh, del sistema ADP es que logre eh atenuar esas aprensiones calmarlas y con con con entrega de destrezas y conocimientos más prácticos que teóricos(SIC)”.

GP3 *“a mí juicio a ver lo que te acabo de mencionar qqqq que más allá de conocimientos técnicos que sean personas con carácter que sean personas con criterio y criterio de todo tipo abasto criterio político en el sentido muy muy amplio osea ubicarse ser Sensato ser ponderado creo que creo que tener capacidad resolutive creo que tener mucho punch creo que los periodos de 3 años son cortos son cortos y y te obligan a a te obligan a trabajar hacer muy efectivo hacer muy efectivo yo a la larga yo pensaba qué 3 años era poco me di cuenta que en 3 años se puede hacer mucho Quizás por esa misma urgencia pero pero fue como es como yo actúo Osea no hay tiempo para perder y particularmente porque porque eres servidor público van a estar manejando tu recurso de lo que eres doblemente responsable realmente nuevamente o sea Esta no es una empresa donde uno hace lo que quiere no está sirviendo Bueno más allá en manejo manejo de equipo manejo de relaciones todas esas cosas son creo que están absolutamente necesarias tener la habilidad de cortar el queque eso es clave A eso me refiero con carácter(SIC)”.*

GP4: “yo primero me honra mucho estar en un cargo de alta dirección pública por haber sido participé de un concurso, que eso me generan mucha tranquilidad en términos de ya de quedar en una terna, independiente de la elección final la decisión final eso es algo muy honroso, lo que significa que en base a mis méritos y con mucho filtro yo quedo en una selección de 3 personas, eso ya es muy honroso(SIC)”.

GP4: “bueno estuve 4 meses y medio en concurso y eso fue muy riesgoso muy desgastador y esa parte Fue muy poco honorable(SIC)”.

GP4 “estuve más de 45 días en terna osea casi un mes y medio sabiendo que estaba el alterna, el proceso duró 4 meses y medio, tres meses el concurso bien, pero estuve 45 días o 48 días en terna sabiendo que estoy en una terna porque me lo notificaron, entonces eh... cuando me notifican me dicen que tengo que venir al otro día me notifican una tarde de un jueves 13 y me dicen que el viernes 14 no, me notifican, sí una tarde de un jueves y me dicen que el viernes 14 tengo que venir a traspaso de mando a las 12 y yo vengo pa’ acá a la sub, el Ministerio cruzamos pa’ acá me hacen traspaso en 2 horas y la directora TIP y se va en la tarde yo me voy para dejarla tranquila porque era una cosa muy tremenda digamos llegar de un día para otro y decirle que se va y ahora se queda ahí sentado este nuevo director elegido y ya el lunes Tenía que estar en funciones dónde yo tenía que dejar todo, todo en lo que yo estaba de un día pa’ otro este procedimiento no está correcto porque hay que avisar con un mes de anticipación para que uno tenga al menos la posibilidad de acomodar las cosas en las funciones que está previamente(SIC)”.

GP4:” bueno Y después de eso nada, entonces después de eso me plantearon algunos cursos de inducción y ahí fui a algunos cursos de inducción pero yo ya estando en función, osea ya remando en el rápido del bío bío (SIC)”.

GP4: “yo creo que los tiempos tienen que respetarse, yo creo que después de una selección no pueden entrar jamás de inmediato una persona sino que tienen que al menos después de que se le notifica, darle un mes a esa persona y en este mes además de estar haciendo otras cosas empezar a invitarlo a un proceso de inducción, eso es un proceso más cortito y todo pero esa persona en ese intertanto está dejando los trabajos, Acomodándose y haciendo el proceso de inducción para

que al mes siguiente ya tuvo unas inducciones y llegué al cargo con al menos algunos, algunas intervenciones de inducción (SIC)”.

GP4” me han invitado sí bueno he tenido el proceso de inducción posterior he tenido también una presentación del de buenas prácticas, he tenido un taller de vocería de enorme calidad, que nos ha permitido compartir con otros servicios que también es muy bueno, eh... pienso que el año pasado se hicieron varios encuentros con alta dirección pública son muy beneficioso porque nos junta a directores y que podemos compartir afinidades, eh... podemos complementarnos, podemos compartir algunas lecciones aprendidas, algunas prácticas y el taller de vocería, de enorme calidad y de manejo de contingencia, de manejo de contingencia también pude ir a 1 de 2 y también yo iría no pude pero yo tengo la impresión que estaban avisados muy encima entonces también había que avisarlo con un poquito más de anticipación(SIC)”.

GP4: “yo encuentro que son de buena calidad, pero están avisados muy en forma, muy con, mucha con poca anticipación, dónde dificulta programar, porque uno se tiene que salir de las actividades ese día y en general las actividades de los servicios son actividades intensas, entonces no es fácil salirse de un día pa’ otro ni una semana pa’ la otra se tiene que al menos avisar con un mes para salirse de un mes pa’ otro uno podría realizarse mejor, no puede ser menos, menos anticipación que un mes(SIC).”.

GP5: “Mi percepción del proceso en general no es buena, logro identificar todos lso puntos altos del proceso y me alegran ver cómo hemos evolucionado, no obstante no puedo dejar de ver aspectos relevantes y que están ausentes, en especial pensando que estamos buscando a las personas que serán el motor para un desarrollo país, debe existir más cercanía, focalización en los procesos y necesidades(SIC).”

GP5 “si las hubiese manejado mi inserción habría sido más rápido(SIC).”

Gp5: “un punto relevante es el desarrollo de las habilidades blandas, especialmente dirigidas a procesos críticos, como comunicación, relación con gremios, manejo de contexto político, manejo de la independencia de los servicios con el gobierno de turno(SIC).”

GP6: “mi visión del proceso al haberlos vivido es un poco compleja explicitarla quizás por mi historia personal, pero lo que yo logro ver es que las personas que atraviesan de manera exitosa los procesos reconocen el logro y dentro de los primeros años sienten la responsabilidad(SIC).”

GP6 : “En general lo que he visto es más bien dificultades, para aquellos que llevan más tiempo , por que miran hacia atrás y ven que quizás varias dificultades pudiesen haber(SIC).”

- Categoría N°4 “Habilidades Directivas y Habilidades Blandas”

A continuación se exponen los tópicos identificados en las entrevistas de los Gerentes, en relación a su visión respecto a las Habilidades Directivas y Habilidades Blandas requeridas para un desempeño optimo

GPI “Bueno yo creo que los temas que te dije es bueno acompañarlos lo del tema de comunicación, el tema de transparencia y el tema de ciclo de inversiones Ahora hay un tema que a mí no me ha tocado que algo por alguna razón me ha tocado fácil hasta ahora, pero que yo veo que otros directivos es algo terrible qué le ocurre en la relación con los gremios, Entonces yo creo que eso también Debería ser como capacitado, osea no sé cuántas veces el año pasado este mismo año era con fonasa piden la salida del directivo hay mala relación con el gremio no cumplimiento de meta, esto en fonasa por ejemplo no es tan raro porque las metas son institucionales no son de los directores, Entonces yo creo que el tema, el tema gremial en el ámbito público y muy fuerte, Yo creo que es más fuerte que los sindicatos en los ámbitos(SIC).”

GP1. “..osea tuve un taller de vocerías con Eugenio Tironi que fue extraordinario, antes de comunicación estratégica hace un año también fue gueno, Tuvimos uno de de coaching tecnológico, No estuvo tan bueno pero en el fondo son buenas empresas... (SIC).”

“...además sabí que siento que lo de la habilidades blandas traspasar la administración pública, yo creo que hoy día no se consigue el jefe el jefe gerente que da instrucciones el que el subalterno es el que responde, Ya esa cuestión no existe eso era de los años 80 – 90, yo creo que hoy día se requiere un alto directivo público qué que genera el lazo, que generen Cómo es la palabra complicidad con los funcionarios, qué motive que sepa escucharlos y qué es una persona común y corriente si los altos directivos públicos somos los mismos yo antes era funcionario...aparte que es muy compleja de lo alto directivo yo he visto colegas alto directivos que genera mucho dolor también porque es de mucha soledad así estoy en un pedestal más arriba, buen estoy solo po bueno, yo creo que el mundo moderno exige de los directivos mayor cercanía humildad, humanidad cachay, capacidades de escucha, si por supuesto escucha por supuesto saber comunicar, saber incentivar también pero yo creo que nadie está esperando qué tener un general de jefe, no motiva mucho eso, Y eso va más allá de la Administración pública, yo creo que es lo qué es lo que viene. (SIC).”

GP2 “supongamos un eh, un postulante que viene del ámbito privado y que se va a incorporar a una función pública desde un cargo directivo y particularmente del primer nivel jerárquico lo que quieren es una tranquilidad más en los hechos que en la teoría eh, cuales son los problemas que va a enfrentar, eh y que herramientas tiene que tener prontamente eh, a la mano o a empezar a trabajarlas para poder sortear esas problemáticas que desconoce eh, y que, y que, y que son los que le puede estar generando alguna eh aprensión al inicio más que, más que teoría de conceptos eh son experiencias prácticas y de vislumbrarles de de en forma anticipada eh de ciertos problemas que pueda tener eh quizás eh unos muy relevantes que vamos a enfrentar todo, eh... son las relaciones con la dirección de presupuesto, eh son las relaciones con el parlamento, son las relaciones con las asociaciones de funcionarios eh no digo que esas sean las principales he, pero ahí son tres elementos que una persona que no está inserta en sector publico naturalmente no las maneja, puede sentir aprensiones y lo necesario eh, del sistema ADP es que logre eh atenuar

esas aprensiones calmarlas y con con con entrega de destrezas y conocimientos más prácticos que teóricos(SIC)”.

GP2 *“mira hay un tema y que se mezcla con y que lo mencioné al principio respecto al líder de la defensoría penal me parece que es , es, Es válido para todo se mezcle con un valor y que no es lo mismo qué compromiso y qué responsabilidad y ponerse en el lugar del otro sino que es la humildad , uno en estos cargos sin perjuicio de que yo creo que cualquier sistema sano hace que buenos directivos aporten eh toda su experiencia para el crecimiento de la institución instituciones a su vez hacen crecer la trayectoria del directivo, si uno sale empatado y no ganó nada seguramente algo mal, algún, algo no funciona, o no funciona la institución o no funcionó en el directivo, pero tienen que ganar los dos pero, para que gane los otros uno tiene que entender qué tiene una trayectoria profesional pero que tiene que actuar con humildad humildad c(SIC)”.*

Gp2 “pero es que mira hoy día Todo te lo encuentra malo, bueno uno tiene que actuar humildemente y entender de qué bueno ,si hay una sensación y una percepción uno tiene que abordarla y tiene que hacerse cargo y lo mismo en la relación con por las asociaciones de funcionarios con los equipos que dirige por Los Superiores y con el Ministerio osea aquí uno está no con él lo, los Súper manoseado de la vocación de servicio público porque Es evidente si no te gusta no vas a estar acá pero eso sí no está acompañado de, de un principio arraigado de actuar con humildad es la conducción de la institución y las relaciones con el entorno seguramente tampoco va a funcionar para mí ese ese valor es fundamental para un directivo público o sea entender que aquí los egos no sirven pa’ na’ y uno tiene que escuchar al que seguramente piensa que está equivocado y al que le puede aportar y en ambos Con la humildad de uno saber que tiene una responsabilidad que está de paso y que tiene que tratar de, de que el servicio que prestan la institución que está dirigiendo sea Cada día mejor que el anterior(SIC)”.

Gp2 *“A mí no me interesa que se preocupen de mi desvinculación o de la indemnización que voy a recibir porque Pobrecito directivo que va a terminar su periodo y queda en la calle me parece súper loable que lo hagan y que hayan y que hayan indemnización pero pero eso es un foco súper personal y que se uno cuando se mete sabe que esto es así sin llorar el sistema tiene que*

tener el foco de cómo aprovechó ese capital Qué generó El defensor Nacional durante estos tres años y que el sistema no debería permitir que se lo llevara para la casa a su oficina particular al menos no todos Y como si es muy bueno este director del INE Y qué está a punto de terminar su periodo como proyecto en una información y cierre como proyecto la posibilidad de incentivarlo a que siga aportando al sistema sea directamente como directivo sea indirectamente como apoyo a lo nuevo en temas de inducción acompañamiento en trasmisión de buenas prácticas cómo lo manejó como una red si es bueno no quiero que se me vaya de la red Bueno si no es tan bueno eso está en la evaluaciones no tengo problema de que se me vaya de la red pero sí es bueno no quiero que se me vaya de la red ni tampoco lo menos deseado el que se vaya de la red y se lleve todo el capital que la misma organización Le entregó y que fortaleció su trayectoria profesional y que muy bien que la use en su nuevo desafíos pero bueno a mí como sistema me interesa que eso algo me quedé a mí No créeme ya chao Oye y llega un nuevo Y qué onda ah no sé po' yo ya me fui no sé si es el foco en esa etapa hay un cambio de foco qué tiene que hacer el sistema(SIC)".

GP2: Si se siguen preocupando del directivo como tal no nos van a hacer tampoco un favor muy grande y no le va a servir al sistema Déjense O sea si es porque se vaya que se vaya yo creo que sí se preocupa de esto otro de de cómo capitalizamos todo este trabajo yo como ex servicio de alta dirección Cómo gran articulador como red del sistema que voy a terminar redundando indirectamente pero mucho más potentemente en la situación del directivo que terminó(SIC).

GP3 no lo escuchado yo creo que ellos claro yo te comentaba que a propósito relacionado con tu pregunta qué es lo que hace falta más más compartir experiencias y coordinarse en Sí yo creo que debe haber mucho que aprender de otros jefes de servicio y eso falta y tampoco lo hace ni siquiera lo otro ministerios o sea entonces veo aquí que quizá aquí el servicio civil podría cumplir ese error ese rol respecto altos directivos públicos juntarlos qué que se conozcan qué que se cuentan experiencias yo a ese taller que fui que te comenté de manejo de medios Ponte tú fue la primera vez que vi a muchos altos directivos públicos habían de primer y segundo nivel y fue muy útil ver como ellos se comportarían ante los medios por ejemplo cómo manejarían

alguna situación crítica o difícil etcétera fue muy bueno fue muy bueno uno aprende ante ejemplos y a través de experiencias ajenas también(SIC).

Yo creo que sí o sea las cosas que te mencioné muchas para mí va a ser Debería ser básica y probablemente mucho más yo yo no tengo discurso muy articulado pero pero no sé pienso También a la flexibilidad ser flexible (SIC).

GP3 Ahora yo pensé qué que en su orígenes esto no era solamente un proceso de selección y buen manejo de instrucciones sino que esto tú ibas a crear un cuerpo de de servidores públicos que pudiesen que pudieran Que pudiera ser intercambiable que pudieran funcionar en distintos servicios públicos por lo tanto hay más allá del conocimiento técnico ahí una estaría viendo habilidades blandas ahora no he visto que sea el caso de que tú digas Mira este gallo a funcionado bien acá a hecho un buen trabajo pongámoslo ahora a que eche a andar este servicio o que resuelva los problemas de este otro esas cosas (SIC).

Sí sí Y eso es algo que no he visto entre ofertas del servicio civil quizás la tengan pero de hacer algo con coaching o más personalizado sí (SIC).

GP4: “tres cosas creo yo, primero saber del tema fundamental de la institución, el tema técnico es decir estar instruido en la temática técnica especializada que tiene un servicio, son servicios, no cierto saber eso, segundo tener cultura política en términos de poder saber cómo manejarse con el mundo político, es decir ministros, subsecretarios, parlamentarios, partidos y tercero una alta capacidad de gestión para lograr que las cosas sucedan y sus sucedan correctamente, yo diría eso son los tres Pilares fundamentales que yo pienso que un alto directivo público debe tener en el chile moderno (SIC). “

GP4: absolutamente, el coaching es muy importante creo que es tremendamente importante Estar mirando el comfort..., las percepciones, las aptitudes y las conductas con alguien que esté observándolo a uno en el ejercicio y después recomendándole reforzando lo bueno, después recomendándole algunas modificaciones eh... y entrenando para que esas modificaciones

perceptivas y actitudinales o conductuales, se consoliden eh..., pienso que es muy fundamental tanto para el líder como para su equipo directivo principalmente para el equipo para formar un equipo con un espíritu de servicio civil de buena escala(SIC).

yo haría 2 cosas capacitación eh... importante en base a talleres yo creo que presentación y talleres eh... asistencia técnica, yo creo que también al servicio civil debería trasladarse a la institución, no la institución juntarse sólo en el servicio civil con otras instituciones Qué es un poquito la metodología que usan hasta ahora que nos convocan es muy bueno y nos vemos entre pares y estamos disponible con entrenamientos tanto en capacitación presencial con presentaciones más taller, bien eso no está mal está bien, pero yo creo que lo que falta es una asistencia técnica, ínsito para que el servicio civil mire que está el cotidiano de esa persona y pueda incorporar buenas prácticas del servicio civil en la institución concreta, frente a situaciones concretas, Y eso en base a asistencia técnica(SIC).

GP4: "no cierto y en él durante mucha asistencia técnica, capacitación, entrenamiento, coaching y si yo te diría eso principalmente, eh... que nos permita ir mejorando y también me parece una muy buena práctica que ahora que lo que podamos también participar eh... de competencias, de buenas prácticas y de buen desempeño eh, los servicios para que hayan buenos reconocimientos e incentivos que eso se está haciendo y me parece algo positivo, muy positivo. Qué hay incentivos(SIC)."

GP5: "mi visión es mas bien critica del proceso en el contexto que como tu ya has visto, se deja muy solo al Gerente, se debe aprender en el camino y creo, hay muchos obstáculos que pasar, uno puede reconocer claramente los apoyos en el área de la selección o la inducción, pero posteriormente, el manejo de sus habilidades y aprendizajes es más bien individual, por lo que hace que exista mucho desgaste en la parte de aprender, perdiendo focos en el área técnica. (SIC)."

GP5 , “las habilidades que se requieren son múltiples y como tu sabes no todos tenemos todo lo que se requiere en su máximo desarrollo, por tanto ese ya es un punto relevante , es decir identificar áreas necesarias que los gerentes requieren y deben manejar, en mi caso es un servicio muy pequeño, en tanto a la dotación, pero las temáticas requieren que cada proceso sea de excelencia, y la orientación a la calidad, el manejo de temas políticos es esencial para poder avanzar con rapidez(SIC).”

GP 5 “finalmente es relevante establecer que falta un formato establecido donde los acompañamientos quizás estén enfocados en las necesidades de cada servicio o etapa, puesto mis recuerdos es que en la etapa inicial , todo es muy necesario y falta mucho tiempo, ahí existe un punto que optimizar(SIC).”

GP5 realizar capacitaciones no es desarrollo y que el acompañamiento organizacional es de manera cercana es un trabajo formal que puede ser alcanzado con diversas metodologías, como por ejemplo el coaching, espacio que debe ser explorado(SIC).

GP6 “no todo puede ser diseño diseño, si no que se debe establecer en que contexto, con quienes y como voy a lograr ese diseño(SIC).”

GP6” próximo paso de SADP debiera ser un formato eficiente de acompañamiento y desarrollo en donde el coaching y el mentoring debieran ser una base de trabajo, además de elementos base de la gestión de personas modernas(SIC).”

- 1.- Anexo director Servicio Civil
2. – Anexo tipo Gerentes ADP

Consentimiento de Participación

Santiago,

Mediante el presente, yo Rodrigo Egaña Barahona, Director Nacional del Servicio Civil de Chile, confirmo mi intención de apoyar el proceso investigativo, en la tesis para optar al grado de Magister, denominada, “Las Habilidades Directivas como un pilar para el desarrollo de la Gestión Pública y las Transformaciones Sociales.”, a través del aporte de mis experiencias, información y opinión relativas al tema de la investigación.

La tesis es desarrollada por Víctor Erices Castro, alumno del Magister en Gerencia Pública de la Universidad Academia Cristiana, quien solo utilizará la información recopilada, como un elemento para el proceso investigativo de la presente Tesis.

Firma

Consentimiento de Participación

Santiago,

Mediante el presente, yo _____, _____,
_____ de Chile, confirmo mi intención de apoyar el proceso
investigativo de la tesis para optar al grado de Magister, denominada, “ Las Habilidades Directivas como
un pilar para el desarrollo de la Gestión Pública y las Transformaciones Sociales.” , a través de la entrega
de información relativa al tema de la investigación.

La tesis es desarrollada por Victor Erices Castro, alumno del Magister en Gerencia Pública de la
Universidad Academia Cristiana, quien solo utilizara la información recopilada, como un elemento para el
proceso investigativo de la presente Tesis.

Firma