



TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER

La Modernización del Estado en lo tocante a los Recursos Humanos: Una mirada crítica de la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la opinión de sus principales actores.

AUTOR : Melvin Anabalón Sepúlveda

2009

INDICE

	Página
I. Introducción	4
1.1. Planteamiento del Problema. Antecedentes	5
1.2. Formulación del Problema	14
1.3. Aportes y Relevancia	16
II. Objetivos de la Investigación	18
III. Marco Teórico	20
3.1. Roles del Estado Moderno	20
3.2. Dimensiones de la Modernización del Estado	23
3.3. Aspectos específicos de la Modernización del Estado..	25
3.3.1. Reforma del Estado en Chile	26
3.3.2. El tema de los Recursos Humanos	35
3.4. La Idoneidad Profesional desde el Enfoque de Competencias	41
IV. Marco Metodológico	49
4.1. Tipo de Estudio y Enfoque	49
4.2. Universo o Campo de Estudio/Muestra	52
4.3. Estrategia de Producción de Información	54

4.3.1. Guión de Entrevistas	57
4.4. Estrategia de Análisis de Información	60
4.4.1. Fases del Análisis de Categorías, según Gil	61
V. Presentación de Resultados	63
5.1. Cuestiones Prácticas de la Aplicación del Estudio ...	63
5.2. Configuración de las Categorías de Análisis	66
5.3. Análisis de Resultados	68
5.3.1. Categoría 1: Cambio Cultural.....	68
5.3.2. Categoría 2: Cuestiones Metodológicas...	79
5.3.3. Categoría 3: Proceso de Modernización	89
VI. Conclusiones y Reflexión Final.....	99
VII. Bibliografía.....	106
VIII. Anexos	108

I. INTRODUCCION

El presidente francés, Nicolás Sarkozy, se propone una profunda reestructuración al sistema de administración pública, cuyo objetivo central es aumentar la eficiencia y la competitividad por la vía de la reducción del número de empleados y el aumento del salario de los que se queden (El Mercurio, 20 de Septiembre del 2007). Su proyecto contemplaba no reemplazar a 22.700 funcionarios que se jubilaban, la mayor supresión de cargos en seis años. Pero esta era sólo una medida que se agregaba a otra tales como el tema de los salarios, las horas extraordinarias, los concursos de acceso y la evaluación del trabajo. Esta noticia, que aparece impactante en los medios de prensa, no hace más que poner de manifiesto una situación que se ha hecho evidente en la última década y que guarda relación con una de las aristas que implica la modernización de los aparatos estatales.

En el caso de Chile, los trabajadores públicos, son aproximadamente 560.000 personas (según lo que tiene tuición directa la Contraloría General de la República). El sistema de información y control del personal de la Administración Pública (SIAPER) inició su periodo de marcha blanca solo el presente año, cuestión que vuelve impreciso el

dato presentado. Este simple argumento ya demuestra algunas dificultades en un eje central de la reforma y modernización del Estado: el tema de los Recursos Humanos.

1.1. Planteamiento del Problema: Antecedentes

La evidente transformación del Estado benefactor en un Estado regulador tiene directas implicancias sobre el perfil de los recursos humanos requeridos, lo cual obliga a pensar en todos los sistemas, condiciones y estrategias que hagan viables el desarrollo o incorporación de dicho perfil en el sector. Como bien decía Mario Marcel, el gran desafío para una reforma en la gestión de los recursos humanos en la administración pública, es responder a la pregunta de cómo hacer viable un sistema en el que sea relevante la consideración por el desempeño, la meritocracia y las competencias profesionales por sobre los objetivos de equidad, de acceso y de ecuanimidad. En esta lógica, obviamente, se podrá encontrar con más de algún tropiezo en aquellos sectores en que persiste la añoranza por la carrera funcionaria basada en la antigüedad.

Un Estado eficiente necesita tener funcionarios eficientes en todos los niveles y, para ello, se requiere resolver algunas cuestiones de base:

1.- Estabilidad versus inamovilidad

Una de las reformas fundamentales que pueden tener más impacto en la modernización del Estado guarda relación con modificar los aspectos más irracionales de la inamovilidad funcionaria que, para el caso chileno, se consagra dentro del Estatuto Administrativo y en algunos cuerpos legales complementarios (Ley Médica, por ejemplo). En la práctica cotidiana, el gestor se encuentra con un escenario en el que se vuelve difícil conducir especialmente cuando la evaluación del desempeño aporta información de ineficiencia de parte del funcionario. Si el caso es que éste tiene la calidad jurídica de “nombramiento en planta” es prácticamente imposible hacer algo pues, procedimentalmente, para cursar un despido corresponde realizar un sumario que puede tomar bastante tiempo. Y se debe considerar que, previo a esto, el funcionario habrá tenido varias instancias de apelación tales como el superior del Servicio respectivo, la ANEF y la Contraloría. A todas luces estos mecanismos no van de la mano con las ideas de mejoramiento y eficiencia.

El tema central en esta materia guarda relación con la idea de que el Estado asegure estabilidad en el empleo a sus funcionarios, lo cual ha sido mal entendido y ha derivado en la idea de la inamovilidad.

Lo anterior pone sobre la mesa una discusión respecto de cuál es el modelo que interesa adoptar para resolver la cuestión de fondo. Un modelo de contratos laborales concibe al sector público como un empleador más en la economía, regulando las relaciones con su personal mediante contratos individuales o colectivos muy similares a los que aplican otros grandes empleadores. En un sistema de estas características, el Estado no tiene obligación de promover condiciones especiales de estabilidad, ascenso o desvinculación más allá de las que se necesitan para potenciar un buen desempeño de sus trabajadores. Un buen ejemplo de este modelo es la orientación que ha ido adoptando el estado neozelandés en la última década. Algunas aproximaciones a esto, en nuestro medio nacional, fue lo que quiso realizar la Universidad de Chile en el 2001 cuando intentó contratar a personal por la vía de Código del Trabajo como una forma de ajustar su dotación de personal en lo tocante a los porcentajes máximos que estipula el Estatuto Administrativo respecto de la relación nombramiento de contrata versus planta (Relación de 20 a 100, respectivamente).

Pero la idea de fondo no estaba en el ajuste legal de la dotación, sino en la posibilidad de usar un mecanismo que introdujera mayor flexibilidad para gestionar al personal.

Otro modelo que también puede adoptarse es el Modelo de Servicio Civil, cuyo eje regula la relación laboral con sus empleados a través de estatutos especiales que operan bajo el principio de adhesión, es decir una relación no sujeta a contratos modificables por las partes sino que son contratos que por si mismos regulan las normas de ingreso, promoción y cese de la relación laboral sobre la base de un criterio de mérito. Este es uno de los modelos que el Estado chileno ha querido implementar en el último tiempo pero que aún está en su fase inicial y focalizada, preferentemente, a los cargos de la Alta Dirección Pública.

2.- Invaluabilidad de los Funcionarios

En esta materia la modernización implica establecer mecanismos que transparenten la información respecto del real aporte del desempeño individual al logro de los objetivos institucionales. Entonces, una primera cuestión que aparece es la poca efectividad de los sistemas de evaluación del desempeño individual, el cual se centra preferentemente en cuestiones de forma y no de fondo. Al respecto, se valora

profundamente los esfuerzos de la DIPRES al proponer la lógica de los Programas de Modernización de la Gestión (PMG´s), uno de cuyos propósitos era promover un mejoramiento del desempeño vinculándolo a una política de incentivos. Sin embargo, las fuertes presiones gremiales determinaron que el bono por el incentivo individual que había comenzado en el año 1999, terminara abruptamente en el 2001. Por otra parte los PMG 2004 muestran que el 74% de los Servicios Públicos recibió el máximo bono de 5% del salario y el 21% recibió el bono de 2,5%. Esto sugiere que las metas estipuladas en los PMG son lo suficientemente bajas para que este mecanismo haya derivado simplemente en una forma disfrazada de aumento salarial y, al eliminar el componente individual, no logra discriminar el aporte real de cada funcionario al logro de dichos objetivos sino que este se traspasa al esfuerzo grupal.

3.- Idoneidad de los Niveles Directivos

Ser Gerente Público es mucho más difícil que ser Gerente Privado, pues el primero debe navegar en un mar de restricciones y con responsabilidades sociales de mayor envergadura. Tal como señala Mario Waissbluth, "... ser Gerente Público es lo mismo que ser Gerente de una empresa privada pero con una mano atada a la espalda,

descalzo, con bastante menos sueldo y con una mochila pesada a los hombros " (M. Waissbluth, 2002, p.). En esta expresión es posible visualizar varios aspectos que determinan las posibilidades reales de contar con altos directivos públicos acorde a las necesidades actuales del sector. Entre estos aspectos podemos citar:

- a) La Ley 19.882, junto con la componente del Nuevo Trato Laboral, crea el Consejo de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil. Este es un avance significativo en el interés por contar con un sistema que aborde de manera específica el tema de la idoneidad para optar a cargos de la primera y segunda línea de responsabilidad. Tema no menor para ellos, sin embargo, es el tema remuneracional que plantea Waissbluth. De hecho, a nivel de cargos directivos, las diferencias salariales entre el sector público y el sector privado son del orden del 200% y el 500%. Si el caso es que el sistema se quisiera ampliar a los demás cargos de la estructura estatal, una buena política de incentivos debiera considerar el fin de las escalas únicas de sueldo. Al no contar con un incentivo real que atraiga un recurso humano de alto nivel, las iniciativas que emprenda el Servicio Civil pueden caer en el plano de las buenas intenciones y nada más.

- b) Cómo deben ser los gerentes públicos para que respondan a las necesidades de un Estado moderno es una cuestión que requiere un análisis detallado. C. Vignolo, en Octubre del 2002, señaló que: "... se requiere un nuevo tipo de líder. Un líder que sabe cuidar de otros desde su capacidad para cuidarse a si mismo, que sabe escuchar a otros desde su capacidad para escucharse a si mismo, un líder que no administra personas sino relaciones entre personas, desde su capacidad de relacionarse y contactarse con si mismo". De esta lectura uno tendería a concluir que el alto directivo necesitaría de una capacidad emocional significativa, estrategias, elementos de gestión y una importante dosis para hacer lobby.
- c) La afirmación anterior respecto de la capacidad emocional significativa, nos lleva necesariamente a una discusión en que se tiene que determinar una justa medida del peso que debiera tener el conocimiento técnico, por un lado, y las habilidades y capacidades personales del alto directivo, por otra. En suma, esta es una cuestión que se recoge adecuadamente en el Modelo de Competencias Laborales que haya esbozado a fines de los 70 D. Mc Clelland. Ante la pregunta del Departamento Federal de EEUU

acerca de cuáles son los factores que correlacionan más directamente con el éxito en la carrera diplomática de sus funcionarios, la respuesta fue tajante: no era ni el cúmulo de conocimientos, ni un alto coeficiente intelectual, sino factores de orden personal que se ponían a disposición del ejercicio de una actividad, es decir, las competencias laborales. Ante tal evidencia resulta pertinente, entonces, hacer un esfuerzo por aplicar las premisas de este modelo no sólo para la selección, contratación y evaluación de los altos directivos públicos, sino también de manera importante en los procesos de formación de los mismos. Al respecto las entidades formadoras deben hacerse cargo de este requerimiento, demanda que primariamente debe venir explícita desde la entidad pertinente, es decir el Estado. (Y siendo coherentes con ello, este Programa de Magíster debiera contemplarlo).

- d) Muy ligado al tema del perfil del alto directivo, se requiere hacer explícito el punto de equilibrio exacto que permita dar respuesta tanto a lo político, como a lo técnico. Es decir el alto directivo debe combinar visión estratégica con capacidad gerencial y capacidad política, y esto es así porque, de lo contrario, pueden

generarse dos polos opuestos en la forma de hacer la gestión. Una corriente tecnócrata (muy criticada en el Gobierno de Frei Ruiz-Tagle), que es algo así como un transplante de gerentes desde el mundo privado y que, al no tener habilidades para el lobby, termina conflictuado y destronado en unos pocos meses. La corriente del otro extremo promueve la designación de directivos políticos con una visión estratégica muy particular y con un evidente desprecio por las modernas herramientas de gestión. Alfredo Rehren sostiene que, en el caso chileno, en la actualidad conviven ambos modos de vinculación y que cada una de estas formas de gestión tiene consecuencias muy distintas para una reforma del Estado.

e) Por último, el mismo autor precedentemente citado pone en la mesa otro elemento que incide en la calidad o idoneidad del directivo público. En un país como el nuestro, al igual que en el resto de América Latina, aún persiste el "clientelismo" como forma válida que tienen los partidos políticos para posicionarse en el gobierno y desde allí influir las políticas a implementar, más allá de las leyes que regulen al Estado. Desde ese punto de vista, el clientelismo exige acceso a empleos para la coalición gobernante y

la capacidad para distribuir fondos estatales. Este elemento lejos de apuntar a la calidad en la gestión pone el acento en la gobernabilidad de la gestión y en este sentido la tensión se produce entre las ideas de lo que es políticamente correcto versus lo técnicamente adecuado y necesario.

1.2. Formulación del Problema

Según el itinerario que hemos hecho, resulta evidente señalar que el anhelo de un Estado ágil, eficiente y acorde a los tiempos es una demanda legítima, necesaria y, por lo mismo, naturalmente determinada. Las distintas aristas que implica, no obstante, generan una entrapada red de relaciones entre variables, ideas y procesos que deben ser abordados integralmente para que resulten efectivos.

Una de las áreas complejas, sino la más candente, es la referida a la situación de los recursos humanos. Y lo ponemos en esos términos toda vez que resulta ser el punto neurálgico de cualquier intervención estructural y, a su vez, tiene repercusiones en distintas esferas. Por un lado, en el ámbito de la sociedad civil que presiona por servicios de calidad; por otro, en el ámbito de la sociedad política que aboga por

generar cambios acordes a las nuevas discusiones de temas país; por otra parte, en el ámbito del gremialismo que mantiene viva la lucha por recuperar lo que denomina la “dignidad del funcionario público”; y por último el propio Estado que se ve impelido a ejecutar acciones que den respuesta a los nuevos temas emergentes, valiéndose de los mismos funcionarios.

Todo lo anterior parece apuntar que se deben hacer todos los esfuerzos por lograr una administración pública que, desde el ámbito del capital humano denote haberse renovado. En su condición de psicólogo, el investigador ve en esta materia el mayor costo de inversión, no tanto en recursos económicos (aunque no son menores), sino más bien en lo complejo que resulta hacer un salto cualitativo en la mente de la persona para que asimile los cambios y se rompa la inercia del status quo individual, que genera inercia institucional.

Las áreas de mejora reseñadas en este proyecto son un buen ejemplo de cuánto esfuerzo se debe invertir en generar las condiciones para el cambio (un cambio 2 diría Watzlavick), de suerte que las demás medidas logren el efecto deseado. En buenas cuentas, un cuerpo legal mejorado no es garantía que el Estado se vuelva moderno y eficiente si

los recursos humanos que están en su interior no se comprometen con la aplicación del cambio. Todo ello supone un cambio de paradigma. Una nueva forma de pensar lo público.

Teniendo todo lo dicho como telón de fondo, esta investigación pretende centrarse en evaluar, desde el discurso de los propios actores del sistema, cómo es percibido el nivel de pertinencia y eficiencia del Sistema de Alta Dirección Pública, y cómo se lo sitúa dentro de las iniciativas modernizadoras del Estado en cuanto a aporte significativo para dar soporte a las demás iniciativas.

1.3. Aportes y Relevancia

Una fuerte discusión teórica por varios años se centró en responder a la pregunta si era viable o no hablar de desarrollo organizacional en el sector público, toda vez que se concebía al sector como un espacio lleno de restricciones jurídico, políticas y culturales que se constituían en barreras de enorme importancia. Pensar en la posibilidad de traspasar dispositivos y mecanismos propios de la administración privada al sector público generaba la controversia. En el contexto de esa perspectiva, se cree que esta investigación tiene valor y **relevancia teórica** toda vez

que aportará elementos concretos respecto de la viabilidad técnica y cultural que haya tenido un sistema determinado y cómo ha sido gestionado e incorporado por el Estado hasta hoy. Permitirá contar con datos que aluden no sólo a una mirada crítica respecto de elementos de diseño del sistema, sino también la incorporación de otros factores de orden idiosincrático, cultural y sociopolítico que podrían ser vistos como variables intervinientes necesarias de estudiar en mayor profundidad. En ese sentido, esta investigación entrega elementos para una discusión más amplia y una posterior evaluación de impacto.

Desde el punto de vista **social**, el presente estudio también se torna relevante por cuanto pone en discusión una temática que concita la opinión de la ciudadanía, sea directa o indirectamente, respecto de cuán eficiente y moderno puede ser el Estado para responder a sus necesidades, materializado en los servicios que le debe prodigar. No es extraño escuchar apreciaciones acerca de un Estado burocrático y que no va acorde a los tiempos en su capacidad de respuesta ágil. Entonces, cuando se habla de modernización, el tema se vuelve relevante por cuanto genera expectativas de cambio y mucha gente se siente con el derecho de opinar.

En los aspectos más **prácticos**, esta investigación logra importancia como un documento que puede prestar utilidad a las entidades ejecutoras de las acciones concernientes al recurso humano, en particular el Servicio Civil y las consultoras licitadas para la ejecución de los procesos de selección de los altos ejecutivos.

II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Sistematizar información relevante respecto de cuál es la percepción que tienen los distintos actores del sistema de Alta Dirección Pública, sobre el impacto de dicho mecanismo dentro de las líneas modernizadoras del Estado.

Específicos

Conocer las opiniones de los equipos técnicos que operan el sistema de Alta Dirección Pública (del Servicio Civil y las Consultoras licitadas) respecto de fortalezas y debilidades del mismo.

Conocer la percepción de participantes de los sistemas de concurso público convocados por el Servicio Civil, respecto de la eficiencia y transparencia del sistema.

Obtener una mirada crítica de unos y otros, en relación a la pertinencia del sistema para incidir en un mejoramiento de la capacidad de gestión de los servicios públicos.

III. MARCO TEÓRICO

2.1. Roles del Estado Moderno

Para poder situar el por qué de la recurrencia del tema en las últimas décadas, se hace necesario revisar aquellos aspectos fundacionales que crean la tensión hacia las necesidades modernizadoras. Tal como sostenía E. Boeninger (1995), la modernización del Estado debe plantearse en función y a partir de sus diversos roles e incluirlos a todos con las prioridades, secuencias y especificidades que sea necesario precisar. Para los efectos de este análisis se pueden clasificar como sigue:

1. Funciones tradicionales: Orden Público y seguridad ciudadana, Justicia, Relaciones Exteriores, Defensa.
2. Responsabilidad por el funcionamiento eficaz y perfeccionamiento de las instituciones y relaciones políticas. Esta es una responsabilidad que compromete a la sociedad toda, pero en la que corresponde un rol vital al Estado.
3. Marco para el crecimiento y el desarrollo de la actividad productiva del sector privado:

a). Función Macroeconómica, vale decir responsabilidad por la política Económica.

b) Apoyo al sector privado en lo que se estime necesario en cada periodo concreto: PYME, innovación tecnológica, capacitación, educación, promoción de exportaciones y conquista de mercados, etc.

c) Regulación. Un Estado que abandona en gran medida su rol empresarial pasado, ve incrementada su responsabilidad reguladora. Se trata de promover y preservar la competencia, asegurar transparencia de los mercados, y procurar la defensa de los derechos de consumidores y usuarios, todo ello sin convertir la regulación en una nueva forma de dirigismo o intervencionismo estatal que restrinja las libertades y entre en contradicción con las "reglas de funcionamiento" normales de la actividad económica privada.

d). Política de Empresas públicas. El problema de las empresas estatales no es que sean intrínsecamente más ineficientes que las empresas privadas. La modernización del Estado en esta materia no debe enfocarse de modo ideológico (no privatizar por principio ni oponerse a toda privatización por doctrina) ni desde perspectiva dogmática de una supuesta superioridad de la gestión privada.

Hay, sin embargo, algunas razones para sostener que las empresas estatales van a tender a tener una presencia y participación relativa progresivamente menor en la producción nacional, de las que aquí solo se desea destacar lo siguiente:

i. La difícil compatibilidad entre los requerimientos de inversión en programas sociales y en infraestructura como responsabilidades ineludibles y prioritarias del Estado y los recursos de inversión necesarios para la expansión de empresas públicas que se enfrentan a oportunidades y proyectos rentables.

ii. La necesidad de que en una economía abierta y competitiva las condiciones salariales se fijen en función de productividad en mercados laborales flexibles (con adecuada protección del trabajador), lo que es difícil de lograr en las empresas públicas en que tales negociaciones son inevitablemente políticas y donde la inamovilidad en el empleo es una tradición muy fuerte.

4. Políticas sociales, inversión social y prestación de servicios sociales. Es esta la función clave del Estado moderno en el contexto de un proceso de crecimiento con equidad, en que el sector privado es el principal motor del crecimiento, en tanto que corresponde al Estado ser

el impulsor y garante de la equidad social (superación de pobreza, igualdad de oportunidades, etc.).

5. Políticas públicas y programas de acción en áreas en que se expresa una voluntad colectiva y la consiguiente decisión política de iniciativa permanente del Estado. Es el caso del Medio Ambiente, la Juventud, los problemas de la mujer y la familia, etc.

La enumeración anterior permite concluir que el Estado moderno será distinto pero no menos trascendente que el Estado en periodos anteriores de nuestro desarrollo. Puede ser mas pequeño en tamaño, pero tendrá que ser mas fuerte en capacidad política y técnica, más ágil y flexible y menos burocrático.

2.2. Dimensiones de la Modernización del Estado

La modernización del Estado es evidentemente una tarea multidimensional a la que concurren variados factores. Si bien tales dimensiones están todas estrechamente vinculadas entre si, es conveniente separarlas para fines de análisis y para atender a necesidades de prioridad y secuencia. Cabe distinguir, al respecto:

1. Instituciones y relaciones políticas.
2. Recursos Humanos: Personal de la Administración Pública.
3. Gestión Pública: Administración, funciones de "gerencia", procedimientos administrativos, eficacia operativa, implementación: hacer las cosas y hacerlas bien.
4. Roles del Estado: Prestación de servicios, formulación de políticas públicas, empresario, regulador.
5. Estructura del sector público: Atribuciones, funciones y responsabilidades de Ministerios y servicios públicos; coordinación, coherencia y cohesión en la acción pública.
6. Proceso de toma de decisiones, con debida atención a sus dimensiones técnica y política, a la necesidad de integración y coherencia entre ambas.
7. La descentralización como proceso cada vez más gravitante que influye en todos los aspectos anteriores, los que no pueden ya analizarse sin expresa consideración de este factor.

En la revisión de estas distintas dimensiones de la gestión del Estado, cualquier propuesta de reforma debe examinarse a partir de la pregunta si se está contribuyendo al perfeccionamiento de la acción pública en

relación a una o más de las capacidades esenciales que toda modernización efectiva debe fortalecer, a saber:

- a. Una mayor capacidad para el ejercicio de la autoridad en un marco democrático participativo, vale decir, decisiones mas expeditas y coherentes respaldadas por una máxima legitimidad (lo que no significa respaldo unánime a la sustancia de la decisión sino aceptación social de los procedimientos).
- b. Una mayor capacidad para solucionar problemas, vale decir un perfeccionamiento técnico sustantivo.
- c. Una mayor capacidad para resolver conflictos, vale decir un perfeccionamiento del proceso político-social.
- d. Una mayor eficacia operativa, vale decir lograr que las decisiones se implementen oportuna y fielmente.

3.3. Aspectos específicos de la Modernización del Estado

Los procesos de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en los países iberoamericanos se han manifestado a través de diferentes concepciones en torno al término de reforma administrativa.

En este apartado, describiremos exclusivamente el caso de Chile, aún cuando éste ha experimentado un proceso muy similar al de otros países latinoamericanos, como por ejemplo Brasil, en virtud de las similitudes que han tenido los procesos en ambos países.

3.3.1. Reforma del Estado en Chile

Para analizar las principales reformas y modernizaciones realizadas en Chile se hace preciso retomar un poco de historia, comenzando por la década de los años 20, con la promulgación de la Constitución de 1925, la cual se preocupaba del aseguramiento y ejercicio de los derechos fundamentales de cada uno de los chilenos. A partir de este momento se comienza a configurar una matriz Estado-céntrica con una Política-Estatal y Nacional-Popular, que prevaleció desde los años 30 hasta 1973 y, que es la expresión de un proceso de desarrollo, de integración social y de autonomía nacional.

En este periodo, el Estado Chileno se caracterizó por dejar de ser un simple colaborador y comenzar a ser un conductor de la economía, planificador de políticas, tomando decisiones en las prioridades y asignación de recursos y reforzando los mecanismos de control

(subsidios, aranceles, tipos de cambio, etc.) Un hecho importante en este lapso de tiempo, es la creación de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), que tenía como finalidades direccionar al sector privado y asumir nuevas acciones que el sector privado no estaba dispuesto abordar.

Todo el sistema ya mencionado tiene su culminación en 1973, fecha en que finaliza el Estado Democrático y se inicia la Dictadura Militar Conservadora. Una de las tareas encomendadas entre los sectores externos e internos con las Fuerzas Armadas (FF.AA.), fue crear instituciones que le dieran gobernabilidad a la Dictadura. Entre éstos se promulga la Constitución de 1980, la cual consagra y legitima la nueva institucionalidad social, política, económica y el poder del Estado en el territorio. Se establece un papel subsidiario o complementario en la estrategia de crecimiento económico del Estado, liberalizando las fuerzas del mercado y extendiendo los derechos de propiedad, a fin de promover las iniciativas e inversiones privadas. La nueva Constitución no reconoce ni garantiza de forma integral los derechos fundamentales de las personas, sino lo que garantiza es la libertad de elegir frente a las opciones que da el mercado.

Existe un traspaso desde un tipo de desarrollo hacia adentro hacia un tipo de crecimiento hacia fuera, marcado por el modelo neoliberal, el cual se caracteriza por privatizaciones de empresas y funciones públicas y una radical apertura externa; el Estado pierde su rol hegemónico como agente de desarrollo, compartiendo su rol en el desarrollo con el mercado, manteniendo una función sólo de subsidiaridad y neutralidad.

Bajo este nuevo marco se realiza una **Reforma Administrativa Nacional**, la cual se concibe como un conjunto de medidas tendientes a transformar a la Administración Pública en una herramienta eficaz al servicio del desarrollo económico y social nacional. Para ello, se realiza una División Política Administrativa del territorio, dividiéndose éste en 13 regiones, se crean los Consejos Regionales de Desarrollo (COREDE), las Secretarías Regionales Administrativas (SEREMIS) y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

Durante los Gobiernos de la Concertación se han implementado básicamente procesos de mejoramiento institucional.

Así, en el Gobierno del Presidente Aylwin (1990-1994), se establecieron como ejes fundamentales: asegurar la gobernabilidad, mantener una

eficacia política y realizar la reconstrucción democrática. Para ello, se creó la **Secretaría General de la Presidencia**, el que incorporó el sistema de metas ministeriales, instrumento crucial para impulsar una cultura de la planificación y evaluación de la gestión en el sector público. Paralelamente, el Ministerio de Hacienda inició, en varios servicios públicos, la aplicación de la planificación estratégica y el uso de indicadores de desempeño. Además, se crearon servicios públicos como: MIDEPLAN, SERNAM, INJ, FOSIS, CONADI, AGCI y CONAMA. Y, se realizaron procesos de modernización en el Servicio de Impuestos Internos (SII), en la Tesorería General de la República y en el Registro Civil.

En el Gobierno del Presidente Aylwin se impulsó fuertemente un proceso de descentralización del país, a través de la democratización del aparato estatal; descentralización y desconcentración de la administración del Estado; y el incremento de los recursos públicos disponibles para el desarrollo regional y local.

Una modificación importante para poder lograr lo anterior, fue la promulgación de la Ley N° 19.097, que modifica la Constitución Política en materia de Gobiernos Regionales y Administración Comunal. En

efecto, se promulgan las nuevas Leyes Orgánicas Constitucionales de Municipalidades y sobre Gobierno y Administración Regional, con lo cual se da inicio a una democratización de las Comunas –durante este gobierno se realiza la primera elección democrática de Alcaldes- y a un fortalecimiento de los Gobiernos Regionales.

Por su parte, en el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994-2000) se da inicio al proceso de modernización del Estado y de la gestión pública, a la competitividad y a la inserción internacional.

En el año 1994, se conforma el **Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública**, con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los Ministerios y Servicios Públicos, además de diseñar y proponer políticas generales sobre los mismos. El Comité estaba integrado por los ministerios de Hacienda, de Trabajo y Previsión Social, de Economía, Secretaría General de Gobierno y Secretaría General de la Presidencia.

Durante el bienio 1994-96 este Comité establece un **Sistema Integral de Gestión** a partir de lo cual se incorpora a la administración pública una serie de instrumentos, tales como: las Metas ministeriales, los

Compromisos de modernización, los Programas de mejoramiento de la gestión, los Sistemas de evaluación de metas y compromisos; y los Balances integrales de gestión, que tienen como objeto asegurar la debida planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cumplimiento de metas y objetivos institucionales, además, de una periódica rendición de cuentas. También, se instituyen la calendarización de este tipo de actividades, las distintas instancias responsables de su funcionamiento y control, y su vinculación con la discusión presupuestaria y los incentivos individuales e institucionales.

Para poder llevar a cabo sus actividades, este Comité también, formula un plan, el **Plan Estratégico de Modernización 1997-2000**. En él se enuncian tanto las orientaciones y directrices centrales como los fundamentos teóricos y prácticos necesarios para promover la dinámica y las transformaciones que iban a tener las instituciones públicas; ya que, éstas iban a convertirse en garantes del bien común.

Todas las acciones establecidas en el Plan tenían como base los principios de probidad, igualdad y no-discriminación, eficiencia, eficacia y gestión participativa, pues, a través de ellos se resguarda el sentido valórico de la función pública.

Las líneas de acción del Plan, eran las siguientes:

1. Gestión estratégica.
2. Transparencia y probidad de la gestión pública.
3. Calidad de servicio y participación ciudadana.
4. Recursos humanos.
5. Institucionalidad del Estado.
6. Comunicaciones y extensión.

Con lo anterior, lo que se buscaba era construir las bases de la reforma estructural, con el objeto de provocar una dinámica sostenida de mejoramiento y cambio dentro de la gestión pública.

Durante el Gobierno de Ricardo Lagos Escobar (2000-2006), el eje fundamental fue la profundización de la Modernización de la Gestión Pública, con la intención de poder poseer un funcionamiento adecuado del Estado, bajo un sistema de Dirección de Ministerios, con Servicios fundados por el desempeño y con una mayor responsabilización de la Gestión Pública.

El año 2000, en el mes de marzo, se inicia el **Proyecto de Reforma y Modernización del Estado**, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el cual consideraba los siguientes ámbitos:

- a) Una nueva institucionalidad en áreas de relevancia en el Gobierno Central.
- b) Nuevos mecanismos institucionales para flexibilizar la estructura administrativa.
- c) Evaluar y ajustar el funcionamiento de las entidades responsables de la gestión política y presupuestaria del Estado.
- d) Profundización de la descentralización.
- e) Mejorar los mecanismos de Control, el que incluye además de la Contraloría General de la República y la Cámara de Diputados a la ciudadanía.

Un hito importante en este periodo fue el poder lograr con las bancadas parlamentarias opositoras un amplio acuerdo político, denominado “Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento”, más conocido como **Acuerdos de Enero 2003**. Este acuerdo dio origen a 3 Agendas:

1. Agenda de Modernización del Estado: En él se concentran los temas de gestión pública, gestión de recursos humanos, gestión financiera y descentralización.
2. Agenda de Transparencia: Aquí se describen los temas de financiamiento de la política, labor parlamentaria, institucionalidad y probidad.
3. Agenda de Promoción del Crecimiento: Donde se revisan los temas de iniciativas ya incluidas en la Agenda Pro Crecimiento, así como nuevas iniciativas a examinar.

Es en este sentido que a las acciones implementadas durante la Dictadura Militar se le han denominado reformas de primera generación o estructurales, que son consideradas como la gran reforma que se ha realizado en Chile; ya que, las iniciativas implementadas bajo los Gobiernos de la Concertación han sido meramente un proceso de mejoramiento de la gestión institucional y no han podido avanzar en una transformación del Estado en un sentido más democrático. Se dice que este tipo de acciones corresponden a las reformas de segunda generación.

Finalmente, se plantean reformas de tercera generación, que se originan en las demandas que despliega la ciudadanía y se podrían incluir en esta tipificación las acciones implementadas por el actual Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, en virtud de la preocupación constante que ha tenido su administración por la participación ciudadana y por la consagración de un sistema de protección social dirigido hacia los más pobres.

3.3.2. El tema de los Recursos Humanos

No cabe duda que la calidad y motivación del personal es de todos los factores que inciden en la eficacia de la acción pública, el más esencial y decisivo. Se trata de lograr los siguientes objetivos concretos:

1. Captar y retener personal profesional de alto nivel en número y diversidad suficiente.
2. Desarrollar una cultura organizacional, una motivación y un comportamiento positivo del conjunto de los servidores del Estado.

Estos objetivos suponen una política de incentivos que siga la tendencia creciente a que coincidan los siguientes elementos:

a. Un personal profesional, cuyas remuneraciones se distancian progresivamente de las que se les ofrece en el sector privado, fenómeno que tiende a acentuarse a medida que el sector privado prospera y se expande, como es el caso en el Chile de hoy. En tal proceso, son las remuneraciones de ejecutivos y profesionales las que se elevan más rápidamente y en mayor proporción dados los factores de escasez y poder relativo que favorecen a ese estamento al interior del sector privado.

b. Un personal administrativo que, a partir de reiteradas presiones y negociaciones políticas, goza de remuneraciones comparables o aún superiores a las que podría obtener en el sector privado y está protegido por la inamovilidad funcionaria del Estatuto Administrativo.

c. Como por otra parte no existen incentivos propios de un efectivo sistema de premios y castigos, el resultado es una cultura burocrática pasiva, de defensa de sus prerrogativas y de acumulación de años de servicio para la eventual jubilación. Se carece también en tal cultura de una conciencia de servicio público, de responsabilidad ante el usuario cuyo reconocimiento y aprobación suele serle indiferente, en vez de constituir el objetivo principal de su comportamiento funcionario.

Debido a la diferente situación en que se encuentra habitualmente el personal profesional y ejecutivo de alto nivel y la generalidad de los funcionarios administrativos (con excepción de especialistas que tienen problemas similares a los profesionales, como por ejemplo, secretarias ejecutivas, personal de computación, etc.), la Escala Única de Sueldos de la Administración Pública no es ni será una solución eficaz.

Si se intenta estructurar la Escala Única de modo de ofrecer remuneraciones competitivas al personal profesional y ejecutivo de alto nivel, se arrastrará hacia arriba al conjunto de las remuneraciones públicas (piénsese en el Magisterio, el personal de Salud, los militares, etc.) a un costo absolutamente imposible de absorber. Si por el contrario, se concibe la Escala Única dentro de parámetros financieros posibles, no se podrá captar ni retener a los profesionales que un Estado tecnificado necesita.

Deben descartarse, como inviables en el mediano plazo, soluciones basadas en fondos secretos, honorarios cruzados u otras fórmulas no transparentes que -como lo prueba la experiencia internacional - conducen a corrupción, escándalo y fracaso.

Parece necesario, por tanto, buscar otros mecanismos para resolver, al menos parcialmente, el dilema planteado. Cabría explorar, entre otras, las siguientes líneas de acción:

a. Establecer una asignación de responsabilidad o escasez de monto mediano (de modo de ser aceptable para el resto de la Administración pública) como un paliativo parcial que reduzca la magnitud del problema. No se trata de una asignación profesional que se extendería rápidamente a todo el personal con estudios post secundarios, sino de un complemento otorgado por una comisión de alto nivel, considerando antecedentes objetivos como remuneraciones prevalecientes en el mercado, etc.

b. Elevar sustancialmente el nivel de ingreso de los profesionales y luego aplanar la escala a partir del 5º o 6º año de servicio. De este modo se podrá atraer a un núcleo significativo de los mejores egresados de las Universidades a una carrera de servicio público por un número limitado de años. La experiencia y el status ganados les abrirían luego opciones atrayentes en el sector privado o académico, en tanto algunos permanecerán en el servicio público por la vocación que puede

habérseles desarrollado en esos primeros años o porque irán teniendo acceso a cargos de mayor responsabilidad y significación política.

c. Con el mismo propósito, contratar egresados brillantes de las Universidades con el compromiso de financiarles sus estudios de post grado en el exterior, a cambio del compromiso recíproco de permanecer un determinado número de años en el servicio público.

d. Complementar el sueldo con un honorario no imponible que pueda ser pagado por un cierto número máximo de años en el total de la carrera del funcionario (digamos de 5 a 10), a ser acumulado al inicio o repartido a lo largo de su carrera.

e. Para el conjunto de la Administración será necesario estructurar un sistema adecuado de incentivos. En primer lugar, consagrar el ascenso en función de capacitación o perfeccionamiento efectivamente realizado, respaldado por diploma otorgado por instituciones idóneas reconocidas por el Estado.

f. Del mismo modo debe revisarse a fondo el sistema de calificaciones de los funcionarios públicos. Para nadie es un misterio que la calificación

en lista 1 se ha convertido en una regla general que es casi un derecho del funcionario y condición para relaciones laborales armónicas. Al respecto, es notorio que en un caso reciente, un Jefe de Servicio tomó en serio el asunto, se produjo un conflicto y, naturalmente, la solución consistió en -que se revisara el proceso y se calificara a todos los funcionarios en lista 1. Esta situación conduce, de hecho, a que el sistema de calificaciones es inoperante y el ascenso se produce por rigurosa antigüedad.

Un intento de dar forma a un sistema de calificaciones eficaz, podría, quizás, basarse en que la regla general sea la de que todos sean "buenos funcionarios" y que la calificación normal sea en una lista que podría identificarse como "1" o "de mérito". Solo se exceptuarían de esa lista un número limitado de funcionarios excepcionalmente calificados como "distinguidos", calidad que valdría para los ascensos y otros premios (oportunidades de perfeccionamiento, por ejemplo) y otro grupo que se calificaría en una lista de "demérito" o "castigo" con miras a su eliminación del servicio si tal calificación se repitiera y de postergación en materia de ascensos y otros incentivos.

3.4. La idoneidad profesional desde el Enfoque de Competencias

Muchos factores son los que dieron origen al Modelo de Competencias Laborales. Ya en los años 70 Mc Clelland demostró que la validez predictiva de los indicadores tradicionalmente utilizados para estimar éxito laboral en los altos ejecutivos, no era tal. Es decir, el sólo hecho de puntuar un alto CI y sumarle acreditación de conocimientos por la vía títulos y grados no era suficiente para explicar desempeños de orden superior. Y al ocurrir que dichos indicadores clásicos de predicción del desempeño no resultaban válidos para determinar el éxito o el fracaso laboral del individuo, comenzó a surgir una vertiente de investigación que indagó en otras habilidades distintas y complementarias de la tradicional inteligencia académica. Así es como surgen importantes modelos teóricos como la Teoría de las Inteligencias Múltiples de Howard Gardner, en 1983, y el aporte de la Inteligencia Emocional de D. Goleman, en 1999. Este último pone el acento en la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Este concepto gira en torno a 2 competencias:

Competencias personales: modo de relacionarse consigo mismo → conciencia individual (conocimiento de nuestros estados internos, recursos e intuiciones), autorregulación (control de nuestros estados, impulsos y recursos internos) y motivación (tendencias emocionales que guían el logro de nuestros objetivos)

Competencias sociales: modo en que nos relacionamos con los demás → empatía (conciencia e interés por sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas) y habilidades sociales (capacidad para inducir respuestas deseables en los demás).

Ahora bien, en paralelo a esta evolución de la teoría respecto de los factores intelectuales, está la otra perspectiva de lo que estaba ocurriendo en el mundo global, en la economía y por, tanto, en el mercado del trabajo. Se constata que se estaba produciendo una transición desde mercados muy predecibles y estables a otros altamente dinámicos y cambiantes, cuestión que rompió con los ciclos laborales predecibles y de por vida para derivar en otros más inestables, con estructuras absolutamente distintas y por tanto que obligaron a incorporar el cambio como condición permanente. Desde esta mirada, los problemas que aparecen en el ámbito laboral son las asimetrías de información en mercados de trabajo interno y externos a la empresa,

falta de lenguaje común entre actores claves en Desarrollo de Recursos Humanos, problemas de pertinencia de la capacitación, rutas de progreso o “evolución profesional” poco claras, gestión de recursos humanos tradicional poco integrada a la lógica del negocio y encarecimiento de costos de transacción de procesos de recursos humanos.

Todo lo anterior generó como impacto para el recurso humano la necesidad de responder a las demandas de nuevas necesidades de aprendizaje, de concebir el Capital Humano como competencias y atributos de las personas que facilitan la creación de valor y bienestar personal, social y económico, empezar a hablar de competencias más que títulos y por lo tanto, pasar de Mercado de Trabajo a Mercado de Competencias y aceptar la crisis de la noción de carrera tradicionalmente entendida como un itinerario estable. Un resumen de estas ideas se puede apreciar en el siguiente cuadro:

LA NUEVA ORGANIZACIÓN

Desafíos Organizacionales Características Organizacionales	DESTREZAS REQUERIDAS		
	Individuales	Organizacionales	Manejo del Entorno
Redes	Trabajo con Otros	Gestión de Equipos de Trabajo	Alianzas (Cooperación/Competencia)
Horizontal	Negociación	Nuevos incentivos para atraer/retener talento	Fronteras
Flexible	Destrezas Múltiples	Administración de RH en entorno menos regulado	Aprendizaje
Diversa	Escucha/Empatía	Resolución de Conflictos	Stakeholders
Global	Comunicación Transcultural	Integración a través de fronteras	Responsividad Local

Fuente: Ancona et Al (2001), Massachusetts Institute of Technology

Ahora bien, el Modelo de Competencias Laborales recoge todos estos factores y los considera al conceptualizar la competencia como una variable que está en relación con ellos. Así, la OIT define la competencia como la “capacidad para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea” (DeSeCo. Definition and Selection of Competencies Position Paper. Geneva, 2002.)

Y en esta definición se observa que es la demanda, actividad o tarea la que define la estructura interna de la competencia, incluyendo las actitudes, valores, conocimientos y destrezas que en forma interrelacionadas hacen posible la acción efectiva. Es decir, rompe con la perspectiva anterior en el sentido que no puede ser reducida exclusivamente a su componente cognitivo.

Situando esta definición en el contexto de la investigación, diríamos entonces que el Alto Directivo Público está enfrentado a una demanda compleja (la tarea propia del cargo directivo, en un sector específico - el público- y con un desafío propio que es la modernización). Luego entonces, no es posible estimar su desempeño anclado sólo en factores de orden intelectual.

Desde la teoría podemos encontrar diversos enfoques que explican la competencia: el Modelo de desempeño superior de Mc Clelland, Boyatzis y Spencer & Spencer, el de las Core Competences de Prahalad & Hamel, o el Modelo basado en resultados, propio del Análisis funcional.

Otra mirada la proporciona Guy Le Boterf quien concibe las competencias como movilización de recursos, es decir, "Saber combinar y movilizar un conjunto de recursos pertinentes (conocimientos, habilidades, cualidades, recursos emocionales, cultura, redes de recursos...), para realizar en un contexto particular actividades con exigencias profesionales, con el fin de producir resultados (servicios, productos) respondiendo a ciertos criterios de satisfacción para un cliente (o destinatario)" (Le Boterf, G., 2000)

Esta definición nos acomoda al contexto de nuestra investigación por cuanto constatamos que toda actividad se realiza en 2 niveles: un nivel externo que supone el cumplimiento de tareas como planificación, control, toma de decisiones, administración del tiempo, evaluación de rendimiento, cumplimiento de directrices y políticas, etc. y un nivel interno, entendido como la capacidad individual para gestionar nuestro propio mundo. El punto de nuestra discusión es que el componente interno aporta al éxito o fracaso laboral del Alto Directivo público.

De acuerdo con el foco descrito precedentemente, es importante determinar qué elementos de la estructura personal son necesarios considerar para los procesos de recursos humanos y de gestión en los que se ven involucrados los directivos públicos:

1. Competencias duras: Con esto connotamos los conocimientos y habilidades (aptitudes individuales) que son fundamentales en la formación y desarrollo individual, y en los cuales es más fácil actuar dado su carácter tangible.

2. Competencias blandas: En este caso nos referimos a los factores actitudinales de carácter intangible, como las motivaciones, rasgos de personalidad, valores y autoimagen. La consultora Hay Group identifica una serie de competencias genéricas que son repetidas frecuentemente en diferentes puestos que dan lugar a un desempeño superior. Estarían reunidas en 6 grupos principales:

a) Competencias de logro y acción: motivación al logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.

b) Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente

- c) Competencias de influencia: impacto e influencia, conocimiento organizacional y construcción de relaciones.
- d) Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.
- e) Competencias cognitivas: pensamiento analítico, conceptual, conocimientos y experiencia.
- f) Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.

En el caso de los cargos de la Alta Dirección Pública, precisamente el Servicio Civil identifica muchas de estas competencias como las necesarias para asegurar una gestión acorde a los requerimientos de la modernización del Estado, y las ha explicitado en los perfiles que deben cubrir los procesos de selección.

IV. MARCO METODOLOGICO

4.1. Tipo de Estudio y Enfoque

En coherencia con los objetivos y preguntas de investigación, el presente estudio fue abordado desde un **enfoque cualitativo** a través del cual se pretendía la determinación dialéctica del sentido, mediante la operación de “desentrañar significados”, siempre en relación con los objetivos delimitados. El enfoque cualitativo es abierto tanto en lo que respecta a la selección de participantes, así como en lo que concierne a la interpretación y análisis ya que, tanto el análisis como la interpretación, se conjugan en el investigador que es quien integra lo que se dice y quién lo dice. En este tipo de estudio, el investigador es el lugar donde la información se convierte en significación (y en sentido), dado que la unidad del proceso de investigación, en última instancia no está ni en la teoría ni en la técnica, ni en la articulación de ambas, sino en el investigador mismo (Delgado y Gutiérrez; 1995).

El enfoque cualitativo se caracteriza por la invención, es decir por dar cabida siempre a lo inesperado. O dicho de otra forma, por obturar toda

rutina, puesto que las técnicas de investigación social se aplican a una realidad siempre cambiante.

Los criterios de selección utilizados son de comprensión, de pertinencia y no de representación estadística pues se refieren a los conjuntos, a su estructura y a su génesis. Es decir, por ello se pretende incluir a todos los componentes que reproduzcan, durante su discurso, relaciones relevantes. Se trata de una muestra estructural, no estadística pues con este diseño se trata de localizar y saturar el espacio simbólico, el espacio discursivo sobre el tema a investigar.

En este enfoque no es relevante la cantidad, sino la composición adecuada de los grupos, dado que un mayor número de los mismos no supone necesariamente más información sino que implica mayor redundancia.

Este estudio es además, de carácter **exploratorio** pues intenta examinar un tema poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad, luego que la revisión de la literatura revela que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas

con el problema de estudio (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 1998).

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar comportamiento humano que sea considerado crucial por parte de profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o surgir afirmaciones verificables (Dankhe; 1986).

Por otra parte, el diseño de investigación permite al investigador concebir la manera práctica de responder a las preguntas de investigación. Le señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular. En este caso, la pregunta que se hace en la investigación se responderá a través del diseño no experimental.

El diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y

como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Para el caso del presente estudio, se investigará bajo situaciones ya existentes, que no han sido provocadas por el investigador, con el interés de descubrir significados que están presentes en aquellas situaciones.

Dadas las características del estudio, se lo situó temporalmente a partir de los diseños de investigación **transeccional** o transversal puesto que, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único ... es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2003, p. 270). Siguiendo entonces el diseño propuesto, este es un estudio No experimental Transeccional Descriptivo, al ser un corte en un determinado momento de una realidad social dada.

4.2. Universo o Campo de Estudio/Muestra

El universo de estudio está compuesto por todas las personas que participan directa o indirectamente de la aplicación de la Ley de Alta Dirección Pública, tanto en las funciones fiscalizadoras, como en las funciones ejecutoras y también como participante objeto de evaluación (postulantes).

Por su parte, la muestra es de tipo no probabilística puesto que, de acuerdo al foco de este estudio, operan criterios de selección para la escogencia de ésta. Así mismo, se entiende como una muestra intencionada ya que se intenta la representación de los grupos de la manera más precisa posible, de modo de asegurar la mayor diversidad de opiniones venidas desde marcos referenciales distintos. Según Hernández, "es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación" (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P; 2003, p.306).

Los criterios para la conformación de los grupos muestrales o sujetos de estudios fueron los siguientes:

Grupo 1:

- a) Profesionales titulados en carreras de al menos 8 semestres
- b) Que hayan participado en un proceso completo de selección de postulantes para un cargo de Alta Dirección Pública convocado por el Servicio Civil, en el último año.
- c) Postulantes provenientes del sector público y privado.

Grupo 2:

- a) Profesionales psicólogos y afines, asignados a procesos de selección de personal para el Servicio Civil.
- b) Pertenecientes a empresas consultoras licitadas para la operación de los procesos de la Alta Dirección Pública.
- c) Con una experiencia mínima de 2 años operando dichos procesos.

Grupo 3:

- a) Profesional sectorialista del Servicio Civil
- b) Con dedicación de al menos 1 año en los procesos de llamado a concurso para cubrir cargos de la Alta Dirección Pública.

4.3. Estrategia de Producción de Información

Dado el foco de la presente investigación, que apunta a develar la percepción que tienen distintos actores del Sistema de Alta Dirección Pública respecto de la adecuación de éste a las directrices que le dieron origen, se estimó que la mejor técnica para el levantamiento de la información, en este caso, era la entrevista en profundidad.

Como técnica de levantamiento de información, y desde la perspectiva cualitativa, la entrevista en profundidad, según Taylor y Bogdan (1996), es no directiva, no estructurada, no estandarizada y abierta. Se la entiende como "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como expresan con sus propias palabras" (Taylor, 1996, p.101). Para ellos, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas y siguen el modelo de una conversación, más allá de una estructura de preguntas y respuestas. En ese sentido, es una técnica que se aprende y que avanza lentamente en un comienzo, donde el entrevistador intenta establecer un rapport con los informantes.

Cabe señalar que, según la definición de estos autores, un tipo de entrevista en profundidad se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y realidades que no se pueden observar directamente. En este sentido, el rol del informante consiste no sólo el revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben (Taylor, 1996, p. 103).

Según Valles (1999), la entrevista en profundidad, en relación a otras técnicas cualitativas de recolección de información, presentaría las siguientes ventajas:

- el estilo particularmente abierto permite la obtención de una gran riqueza informativa en las palabras y enfoques de los entrevistados.
- Otorga al entrevistador la posibilidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas, en un contexto de interacción más directa, personalizado, flexible y espontáneo que la entrevista estructurada o la encuesta.
- Es una técnica flexible, diligente y económica.
- En comparación con la observación, es más capaz y eficaz en el acceso a la información difícil de obtener sin la mediación del entrevistador.
- Respecto a la técnica del grupo de discusión, permite mayor intimidad y mayor comodidad para el entrevistado. También permite la transmisión de información más profunda y menos superficial: "el análisis de los significados", el "estudio de los casos típicos o extremos, en los que la actitud de ciertos individuos encarna en todas su riqueza el modelo ideal de una determinada actitud, mucho menos

cristalizada en la “media del colectivo de referencia” (Ortí, 1989, citado en Valles, 1999).

En este sentido Valles (1999) señala que en las entrevistas en profundidad se puede utilizar un guión de entrevistas que contiene los temas y subtemas que deben cubrirse, en coherencia con los objetivos de la investigación. Sin embargo, este guión no proporciona las formulaciones textuales de preguntas ni sugiere las opciones de respuestas, “más bien se trata de un esquema con los puntos a tratar, pero que no se considera cerrado y cuyo orden no tiene que seguirse necesariamente” (Valles, 1999, p.204). Es en ese sentido que, para los fines de este estudio, se elaboró una pauta o guión con los temas que interesaba abordar, pauta que se presenta a continuación.

4.3.1. Guión de Entrevistas

Dado que el interés del presente estudio era develar la valoración que hacen los actores del sistema respecto de la adecuación y pertinencia de éste a los propósitos modernizadores del Estado, se hizo necesario establecer diferentes grupos según su nivel y fase de participación en el proceso completo. Por tal razón, asumimos que cada grupo podía aportar diferentes tipos de información y ello suponía la construcción de

guiones de entrevistas diferenciados. A continuación se presentan los guiones usados:

Grupo 1

En este grupo, el interés se centraba en indagar cómo valoran el Sistema de Alta Dirección Pública en tanto opción laboral y en tanto proceso transparente, creíble, y coherente con los propósitos modernizadores declarados. Los temas fueron:

1. Razones de su participación en concursos públicos del Serv. Civil.
2. Aspectos de interés particular y que hayan motivado a querer integrarse a la administración pública.
3. Opiniones de administración pública como lugar de desempeño profesional.
4. Grado de conocimiento respecto de la modernización del Estado

Grupo 2

Para el caso de este grupo, el interés era indagar una mirada crítica respecto de cuán pertinente es el sistema, metodológica y procesalmente hablando. En este grupo, entonces, los entrevistados son gente que opera el sistema desde la perspectiva del hacer

técnico y en ese sentido las preguntas debían escharbar en cuestiones operativas y de orden práctico. Las preguntas fueron:

1. Fortalezas y debilidades del sistema de Alta Dirección Pública.
2. Opinión respecto de si el sistema logra el objetivo de fortalecer la incorporación de profesionales competentes para modernizar la gestión pública.
3. Recepción de este modelo de parte de los postulantes y de los propios Servicios que han pasado por el proceso

Grupo 3

El foco de interés con este grupo, era indagar una mirada crítica respecto de cómo ha sido el proceso de aplicación y asimilación del sistema dentro del aparataje público. Particularmente, centrado en aspectos políticos, de cultura organizacional y también en los aspectos prácticos. Los tópicos a consultar fueron:

1. Fortalezas y debilidades del sistema de Alta Dirección Pública.
2. Dificultades y/o facilidades en la aplicabilidad del modelo.
3. Opinión respecto de la recepción que ha tenido por parte de los Servicios que han pasado por el proceso.

4.4. Estrategia de Análisis de la Información

El análisis de los datos en las investigaciones cualitativas es un proceso continuo donde la recolección de datos y la interpretación se realizan de manera simultánea. Para Pérez Serrano "el sentido de análisis de datos en la investigación cualitativa consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio (1994, p. 102)

Para el presente estudio, se utilizó el tipo de análisis denominado Análisis de Categorías (Gil, 1994). Este tipo de análisis se enmarca dentro de los llamados procedimientos interpretativos, estrategias de análisis que actúan sobre datos cualitativos enmarcados en una determinada forma de entender la realidad y la construcción del conocimiento. "Son característicos de aquellas concepciones de la investigación que parten del supuesto que la realidad social es subjetiva, múltiple, cambiante, resultado de una construcción de los sujetos participantes mediante la interacción con otros miembros de la sociedad y se interesan, en general, por comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los propios participantes" (Gil, 1994, p.65).

Características del análisis por categorías, según J Gil, son:

- los métodos de análisis se realizan sobre textos, sean estos presentados en diversas formas (transcripciones de entrevistas, diarios, notas de campo, etc.)
- Simultaneidad de las fases en las tareas analíticas. No necesariamente se realizan en una sucesión temporal.
- Se desarrollan durante toda la fase de recolección de datos.
- Los procedimientos son abiertos y flexibles, aunque reelaboren pautas y se planifiquen tareas.
- Los procesos analíticos tienen un carácter inductivo; nacen de la recolección de los datos.
- Los resultados obtenidos son constantemente revisados durante el proceso reinvestigación y son susceptibles de ser modificados.

4.4.1. Fases del Análisis de Categorías, según Gil:

1. Lectura o audición de los discursos completos, en repetidas ocasiones con el fin de tener una impresión adecuada del conjunto. Esta tarea nos permite encontrar algunas relaciones o vínculos útiles para desarrollar en el análisis.

2. Agrupar los datos en fragmentos de discurso con una unidad temática en torno a los temas encontrados, es decir, categorizar. La codificación es la operación física de asignar códigos a unidades identificadas en un conjunto de datos. "... se trata de extraer todo lo que resulte relevante y asociado a un tema, en una operación característica de los procesos de reducción de datos que antes hemos modificado como categorización. Como señala Ledeman (1990), las categorías también aquí pueden estar predeterminadas o emerger desde los propios datos" (Gil, 1994, p.61).

En esta fase de reducción de datos se llevan a cabo dos procesos: la *segmentación* que consiste en la división de los discursos en unidades de contenido, donde éstas corresponden a fragmentos que expresan una misma idea. La *codificación* consiste en asignar a cada fragmento un código (distintivo) propio de cada categoría definida. El proceso de codificación a utilizar en esta investigación es abierto e inductivo, es decir, el sistema de categorías no está pre-establecido, sino que surge como consecuencia del propio proceso de codificación (Gil, 1994).

3. Describir este material organizado y presentarlo en forma de citas textuales que sirven para apoyar la investigación.

4. Formular conclusiones tentativas a partir del material organizado, buscar tendencias. Cabe señalar que las conclusiones ya comienzan a

reflexionarse en el momento que se está recogiendo los datos. Sin embargo, éstas deben ser revisadas posteriormente, tomando en cuenta la finalización del proceso de recolección de datos (y la lectura de los discursos). Para el caso de este estudio, la unidad de análisis es el discurso de personas que han participado postulando a cargos públicos, personas que operan el sistema desde el rol técnico y personas que dirigen el sistema desde la institucionalidad.

V. PRESENTACION DE RESULTADOS

5.1. Cuestiones Prácticas de la Aplicación del Estudio

De acuerdo con lo señalado en la descripción de los grupos muestrales (punto 4.2.), el diseño de la investigación consideró tres grandes grupos de interés: un grupo de profesionales que hubiesen participado en procesos de selección de postulantes para un cargo de Alta Dirección Pública convocado por el Servicio Civil, otro grupo de profesionales psicólogos y afines, asignados a procesos de selección de personal para el Servicio Civil, de consultoras licitadas y un grupo de profesionales

sectorialistas del propio Servicio Civil. Según estos parámetros de conformación de muestra y de acuerdo al criterio metodológico que lo relevante no es la cantidad de sujetos de estudio, sino la composición adecuada de los grupos para obtener la mayor riqueza de información, el presente estudio se realizó con la siguiente distribución de sujetos en cada grupo:

- Grupo 1: 4 personas entrevistadas
- Grupo 2: 3 personas entrevistadas
- Grupo 3: 0 personas entrevistadas

En el caso del último grupo, cabe señalar que fue imposible obtener la participación de algún sectorialista, pese a que se hicieron todas las gestiones para ello. Al respecto, se tiene la impresión que, más allá de la voluntad de apoyar y colaborar con el estudio, expresada en un discurso explícito y que además valora la importancia de éste, hay un cierto celo y extrema cautela por no exponerse como institución. Desde la perspectiva de un sistema que es relativamente nuevo en su aplicación, dicha postura puede ser interpretada como una rigidez innecesaria, toda vez que los estudios podrían permitirle información

pertinente para los procesos de mejora continua que se deben introducir en los diseños.

Por otra parte, desde el punto de vista técnico, también es cierto que el proceso de ajuste y consolidación de una política no permite emitir juicios a priori sin dar tiempo a que dichas cuestiones decanten completamente.

Por lo tanto, de acuerdo a la información señalada, la conformación final de los grupos de sujetos de estudio, quedó de la siguiente manera, según se observa en la tabla:

Grupo	Persona/Profesión	Perfil/Experiencia
Postulantes en Procesos de Selección del Servicio Civil	- María Soledad, 49 años, Biólogo Marino	Postuló a cargo directivo en SERNAPESCA.
	- Jorge, 44 años, Ingeniero Comercial	Postuló a cargo directivo en INDAP.
	- José Luis, 55 años, Médico Cirujano	Postuló a cargo directivo en Hospital Regional del Servicio de Salud de Tarapacá.
	- María Teresa, 39 años, Contador Público y Auditor	Postuló a cargo directivo en el SERVIU.

Profesionales de Consultoras licitadas operadores del sistema	- Carolina, psicóloga	Trabaja 2 años para Consultora licitada por el Serv. Civil
	- Marisel, Psicóloga	Trabaja 3 años para Consultora licitada por Serv. Civil. Actualmente es Product Manager de selección. Opera el sistema desde que se implementó.
	- Andrés, Psicólogo	Dueño de consultora licitada por el Serv. Civil. Opera el sistema desde que se implementó.

5.2. Configuración de las Categorías de Análisis

De acuerdo con la orientación metodológica escogida, se procedió a realizar una lectura reiterada de las opiniones entregadas por la muestra en estudio, con el objeto de encontrar en sus expresiones los elementos comunes y aquellos que mejor retrataran el sentido de sus discursos. En esa búsqueda, se llegó a las siguientes categorías de análisis, las cuales son tomadas de los propios discursos de los entrevistados y no diseñadas a priori por el investigador. Sin embargo, es posible observar cierta correspondencia entre éstas y las explicaciones hipotéticas que tenía previamente el investigador, que no fueron explicitadas, para

cautelar, así, la aparición del fenómeno tal cual estaba en la realidad de esta población en estudio.

Se entrega, a continuación, el nombre de la categoría, su definición y el desagregado de las subcategorías que la componen.

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías
Cambio cultural	Se refiere a todos los cambios que ha experimentado la Adm. Pública, a los factores que la presionan y las expectativas y resistencias a dichos cambios por parte de los distintos sectores.	<ul style="list-style-type: none">- Cambio de paradigma- Cambio de rol del Estado- Nueva imagen pública proyectada- Políticas de Estado
Cuestiones metodológicas	Guarda relación con los aspectos técnicos implicados en la aplicabilidad práctica del sistema.	<ul style="list-style-type: none">- Rigurosidad técnica- Coordinación- Credibilidad
Proceso de modernización	Está referido al concepto de modernización como proceso dinámico y movilizador de nuevos quehaceres y nuevos escenarios.	<ul style="list-style-type: none">- Competitividad- Profesionalización- Hechos concretos que muestran la modernización

5.3. Análisis de Resultados

A partir de las categorías señaladas precedentemente y, siguiendo el mismo orden en que aparecen descritas en la tabla arriba expuesta, se procederá a hacer el análisis de los discursos.

5.3.1. Categoría 1: Cambio Cultural

Con este concepto se quiere significar una serie de cuestiones que los entrevistados refieren y que guardan relación con aspectos mucho más profundos que un simple cambio de sistema de gestión, es decir poniendo el foco en un cambio a nivel de las concepciones ideológicas, teórico conceptuales y culturales que se tienen acerca de una realidad dada y que generan impacto en la forma de cómo se la aborda en el quehacer cotidiano.

Cambio de Paradigma:

Para entender el qué y el por qué de la modernización del Estado, algunos entrevistados se lo explican como un proceso producido a partir de transformaciones profundas en las líneas de pensamiento político, que daría lugar a un cuestionamiento en el hacer. Se tiene la impresión que estas transformaciones no solamente pasan por una nueva forma

de entender la política internacional respecto de cómo gobernar los pueblos, sino que también está ligada a la evolución de los tiempos y acorde a los nuevos escenarios que imponen:

“ha habido una revolución en el mundo político, económico y tecnológico y obviamente todo tuvo que cambiar, incluso el Estado” (Jorge)

“Me estoy refiriendo al rompimiento de los esquemas anteriores y apertura hacia lo nuevo, el cambio cultural que implica implementar algo nuevo y en un espacio tan resistente”. (Andrés)

Los cambios de los cuales se habla tensionan al Estado para que, de alguna manera, incorpore dichos cambios y genere una vía que se exprese en sistemas de administración así como la incorporación de otros temas que hoy se constituyen en necesidad y de interés público. Desde esa perspectiva se cree que la modernización ha ido incorporando dichas cuestiones y es una respuesta a ese paradigma:

“Yo supongo que los cambios evidentes en los Servicios que mencioné responden a esa lógica (obedecer a algún plan mayor)” (María Soledad)

“Yo escucho que hoy se habla de clientes y no de beneficiarios y eso te dice harto respecto de cómo ha tenido que adaptar la forma de acercarse a la ciudadanía” (Jorge)

Sin embargo, y a pesar de esta capacidad para responder a los cambios del entorno, otros entrevistados apuntan a la complejidad que significa esta nueva mirada para quienes han permanecido por mucho tiempo

funcionando en un marco de referencia distinto. Es decir se pone el énfasis en cómo el nuevo paradigma evidentemente necesario, es asimilado por las personas que operaron tradicionalmente la administración del Estado:

“Yo creo que implica un cambio en la mente de los funcionarios públicos, así como en la clase dirigente, porque la ciudadanía ya lo tiene claro ...” (José Luis)

El problema entonces, es atender al proceso de asimilación del paradigma por parte de los funcionarios del Estado, proceso que implica acciones directas y en un tiempo pertinente:

“Yo tengo la esperanza que este sistema cambie esa lógica de funcionamiento, aunque honestamente veo difícil que ocurra tan rápido porque esto va a tomar mucho tiempo para que los políticos se acostumbren a la idea.” (María Teresa)

“las contrapartes técnicas ... no falta el que quiere intervenir en todo, pero yo creo que eso es parte normal de cualquier proceso de cambio y de ajuste de la cultura institucional.” (Marisel)

De acuerdo con estas opiniones parece importante señalar que las acciones emprendidas en el Plan de Modernización son atingentes y necesarias, pero al mismo tiempo suponen un trabajo que no está explicitado en acciones concretas y que tienen que ver con ayudar a las personas a entender y asimilar lo nuevo. Nos referimos a acciones de desarrollo organizacional, desde la perspectiva de lo que plantea Kurt Lewin en su Teoría de Campo y que denota la forma como modificar el

statu quo en que se encontraría un cierto ente en un minuto determinado; en este caso, el Estado.

Cambio de Rol del Estado

Discutir sobre modernización tiene la complejidad de que es imposible hacerlo sin entrar en la discusión política ideológica respecto de cuál deba ser la posición del Estado para proveer y garantizar el bien común a los ciudadanos.

En general las personas hablan de un cambio de rol aún cuando este no se precise muy bien:

“los tiempos han cambiado y hoy el escenario es muy distinto al que había 25 años atrás. El rol del Estado cambió y el tipo de actividades que le compete hacer son otras.” (María Soledad)

“Yo escucho que hoy se habla de clientes y no de beneficiarios y eso te dice harto respecto de cómo ha tenido que adaptar la forma de acercarse a la ciudadanía” (Jorge)

Algunos son un poco más incisivos en explicitar que si el lenguaje varió, se debe a que el Estado se ha convertido en una especie de sobreveedor de las acciones que hacen otros, tal como lo señalara Boeninger al definir como “regulación” uno de los roles del Estado Moderno:

“ha habido una revolución en el mundo político, económico y tecnológico y obviamente todo tuvo que cambiar, incluso el Estado. Es decir, hoy nos parece lo más natural ver que el rol pasó de ser ejecutor a un rol de fiscalizador” (Jorge)

Si el escenario actual presiona hacia un rol fiscalizador, el énfasis de esta opinión estaría nuevamente en cómo asimila un trabajador público esa nueva función (nosotros diríamos nueva competencia), proceso que debe ser bien realizado para que no se transforme en una barrera que entorpezca el propio desempeño:

“eso va a tomar un tiempo para que cambie porque es obvio que las personas piensen así cuando ha habido larga historia que lo demuestra. Y esa es una opinión muy arraigada en la idiosincracia del ciudadano común y corriente” (Andrés)

Nueva imagen pública proyectada

Los cambios que se han ido incorporando a la gestión pública, en opinión de los entrevistados, han tenido un directo impacto sobre la imagen que tiene la opinión pública sobre el Estado. Es imposible sustraerse a la realidad concreta de la imagen weberiana que nos mostró una administración pública burocrática y que, en opinión mayoritaria de la ciudadanía, era símbolo de ineficiencia y de aspectos más negativos que positivos. En ese marco referencial, la percepción de algunos entrevistados está marcada por el escepticismo:

“yo quiero comprobar por mí misma si es así o no” (María Soledad)

Y de acuerdo a lo que venimos diciendo, esta duda legítima tendría su correlato en hechos:

“es obvio que las personas piensen así cuando ha habido larga historia que lo demuestra. Y esa es una opinión muy arraigada en la idiosincracia del ciudadano común y corriente” (Andrés)

Sin embargo, también existe la opinión que, a pesar de la imagen instalada en el imaginario colectivo histórico, ésta ha ido cambiando y se estaría produciendo una suerte de mezcla de apreciaciones que combina cosas antiguas con cosas nuevas.

“Yo creo que todos los cambios son difíciles al principio, pero se los debe tomar en el mediano y largo plazo y por eso no me parece nada raro que haya reacciones tan diversas a la aplicación de este sistema.” (Carolina)

La materialización de acciones enmarcadas en el Plan Modernizador del Estado, del que se discutió en el marco conceptual, ha marcado puntos de inflexión en la imagen del Estado frente a los ciudadanos:

“el diseño y aplicación del Modelo han sido los mejores mecanismos para ir generando cambio” (Andrés)

Esta, como muchas otras acciones, estimulan el interés por saber más y tener información, que en el mediano plazo constituye la esencia del cambio de opinión y la valoración de una nueva imagen:

"me motivó mucho la orientación que ha venido desarrollando la administración pública. O sea, me impresionó leer de planes estratégicos y todas esas cosas, porque uno tenía la impresión que aquí se trabajaba con menos rigurosidad técnica." (Jorge)

El manejo de información respecto de planes, sistemas de gestión, formas de organización del trabajo y tecnología incorporada, tal como lo plantea la línea de acción "transparencia" del Plan Estratégico de Modernización 1997-2000, se valora como un paso determinante, según queda expresado en la siguiente opinión:

"saber que el sector público se ha ido profesionalizando, es muy potente" (Jorge)

En otro orden de cosas, hay personas a las cuales les parece que esta nueva imagen del Estado no puede estar exenta de algunas cuestiones negativas. Sin embargo, lo que se quiere apuntar no es que los cambios institucionalicen errores, sino que la modernización de la gestión necesariamente implica una revisión y un reordenamiento de lo que existe y, en ese proceso, hay interés por identificar el error en vías de

introducir mejoras para evitar que vuelva a ocurrir. Esto refuerza la idea de un cambio de imagen.

*“son precisamente esas “yayitas” el mejor indicador que se están produciendo profundas transformaciones en los Servicios y por eso salen a la luz cuestiones ...”
(José Luis)*

Se insinúa que todos los cambios que se requieren implementar y que implican la imagen de un nuevo Estado, la expectativa de algo distinto, sería una temática que ya habría decantado en la opinión de los ciudadanos:

“un cambio en la mente de los funcionarios públicos ..., en la clase dirigente, porque la ciudadanía ya lo tiene claro ...” (Carolina)

Políticas de Estado

Si tomamos como referencia las políticas modernizadoras de las cuales hacíamos referencia en el marco teórico conceptual (páginas 28 a 37), buena parte de los entrevistados refiere que los cambios de los que se está hablando deben ser materializados en una Política de Estado. En ese sentido se observa una valoración positiva, en tanto el Estado se hace parte explícita de un proceso dinámico y lo incorpora como un eje articulador de su quehacer, cuestión que es percibida por los observadores:

"Yo supongo que los cambios evidentes en los Servicios que mencioné responden a esa lógica (obedecer a algún plan mayor)" (María Soledad)

"ha habido una revolución en el mundo político, económico y tecnológico y obviamente todo tuvo que cambiar, incluso el Estado." (Jorge)

La explicitación de una política estatal respecto de ciertas materias es lo que se desprende lógicamente de un marco lógico mayor. En este sentido las definiciones más específicas son entendidas en coherencia con ese marco global:

"He escuchado que esto apunta a darle preponderancia al perfil técnico antes que el político" (María Soledad)

Este matiz, además, supone una toma de posición respecto de cómo trabajar la gestión pública, a través de cuáles estrategias y modelos de administración. Es decir una política explícita centrada en el cómo gestionar y no necesariamente en el qué gestionar, pues esto último deriva en una discusión de corte ideológico que supone definir el rol estatal. Esta apreciación guarda coherencia con lo planteado por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, expresado en el Sistema Integral de Gestión (bienio 94-96) a partir del cual se incorpora a la administración pública una serie de instrumentos, tales como las metas ministeriales, los compromisos de modernización,

los programas de mejoramiento de la gestión, los sistemas de evaluación de metas y compromisos, los balances integrales de gestión, además, de una periódica rendición de cuentas, etc.

“utilizar el know how de profesionales expertos en temas técnicos, quienes traen herramientas estratégicas de gestión propias del sector privado, optimizando la eficiencia en los sistemas de trabajo.” (Marisel)

En la connotación que le da el entrevistado al tema, deja entrever lo positivo de incorporar estrategias y técnicas que han dado buenos resultados en la empresa privada y que, en opinión de algunos puristas, eran impensables en la administración pública hace algunas décadas atrás. Al menos en la opinión de A. Rehren (2000), para el caso chileno, esta línea de pensamiento estaría siendo muy fuerte y en estrecha competencia con la tradicional que aboga por mantener las distinciones con la empresa privada. Ahora bien, si la apertura a dichas estrategias hoy es un hecho, entonces también los entrevistados perciben que se están dando pasos certeros para que dichas estrategias operen tal como deben:

“hay interés por perfeccionar los sistemas de auditoría y de esa manera dar “la prueba de la blancura”. (María Teresa)

Por otra parte, al explicitar determinadas políticas en cierta materia, las implicancias se hacen sentir de manera directa en el desempeño de

funciones, responsabilidades y atribuciones, cuestión que no siempre es sentida como positiva desde la perspectiva de los intereses y motivaciones personales, tal como lo expresa un entrevistado:

“creo que en algunos casos el sistema quitó poder y eso requiere un cambio más profundo, de cultura.” (Carolina)

Sin embargo, y a pesar que se percibe un avance sustantivo en las materias del orden administrativo y gerencial, los entrevistados opinan que ese cambio de visión aún no es del todo completo porque necesita su contraparte en una discusión política de mayor alcance. Es decir,

“¡ojo!, no creo que esto sea todo, porque hay cuestiones más de fondo que deben ser tratadas pero que aún no hay voluntad política para abordarlas.” (María Teresa)

Es interesante observar cómo algunos entrevistados logran distinguir aquellos otros temas mayores como algo relevante pero que no necesariamente impiden el desarrollo de estrategias modernizadoras en materias más específicas. Es decir, se distingue entre la gran política ideológica y las políticas de gestión, cuestión que permite dar un impulso más concreto a una serie de procesos de desarrollo organizacional en el espacio público.

5.3.2. Categoría 2: Cuestiones Metodológicas

Otro gran tema que apareció especialmente en el discurso de quienes operan el sistema, tiene que ver con la aplicación concreta del Sistema de Alta Dirección Pública. Alude a la complejidad que significa estructurar técnicamente los procesos, definir su marco lógico y delimitar claramente los ámbitos de atribución y coordinación de los distintos actores que intervienen en él. Los entrevistados se pronuncian críticamente respecto de cuestiones procedimentales que son perfectamente viables de atender y que en ningún caso invalidan al sistema como tal.

Rigurosidad Técnica

Una primera cuestión en la que hay pleno acuerdo guarda relación con la idea que un sistema de esta naturaleza obliga a diferenciar los ámbitos políticos y técnico como dos áreas complementarias, pero muy distintas, y que implican otro perfil de recurso humano para operarlo adecuadamente. Es decir, se cree que las personas que tradicionalmente administraron el Estado no necesariamente tenían el perfil técnico para resolver con eficiencia algunas materias.

*“la cuestión era que primaba el criterio político antes que el criterio técnico”
(María Teresa)*

“los criterios eran muy disímiles y entonces no había claridad por qué se atendía a tal o cual variable y en otra repartición no era considerado” (Andrés)

Es otras palabras, la ausencia de un criterio común para gestionar procesos también comunes en los distintos Servicios y Ministerios de la administración pública, hace evidente la falencia técnica del recurso humano. En ese sentido, algunos entrevistados creen que el logro de rigurosidad para que el proceso modernizador logre los objetivos trazados, pasa por profesionalizar la función. Es decir, se alude a la idea del experto ejecutando los temas de su competencia. Pero el experto no como un consultor externo, sino como parte integrante y permanente del Servicio respectivo:

“para eso, no cabe más que estar dentro del Estado, pero claro, no como político, ... sino como el especialista que soy. No sé si eso calza con lo que han denominado despectivamente con la palabra “tecnócrata”, pero en este caso, yo sería el que conoce la cuestión técnica que el Estado necesita para hacer viables ciertas políticas y directrices en esta materia”. (José Luis)

“deja un proceso tan complejo en manos de profesionales especialistas, lo cual anula cualquier posibilidad de duda técnica. Precisamente la gracia de esto es que el proceso ahora tiene rigurosidad técnica y es común a todos los servicios,” (Andrés)

Por lo tanto, la idea del especialista para los entrevistados es símbolo de lograr una mayor rigurosidad, lo cual constituiría un elemento diferenciador y garantiza ante la ciudadanía y ante el propio Estado que las acciones modernizadoras efectivamente ocurran como están

previstas en el plan estratégico. Se verbaliza expresamente que ello permite hablar de garantía, tema que, desde nuestra perspectiva, es un buen elemento para reafirmar otras cuestiones como por ejemplo la probidad.

“pero me da la conformidad que al menos pasó por un proceso estricto y riguroso en que se verificó la idoneidad técnica”. (María Teresa)

“el rol garante del sistema de Alta Dirección Pública en las dimensiones transparencia y equidad es altamente valorado por los distintos participantes o actores del sistema. Es decir, nadie hoy se atrevería a quitarle mérito al trabajo técnico riguroso y con altos estándares de calidad. El sistema tiene sus mecanismos para transparentar la información y ésta es perfectamente auditable” (Marisel)

En este caso la noción de garantía está asociada a la idea que el mérito se releva como tal cuando se cuenta con sistemas que son rigurosos y que están estructurados con herramientas y técnicas de administración pertinentes y que ya han sido probadas en su eficacia en el sector privado. Es decir, profesionalizar la función pública se entiende como sinónimo de incorporar sistemas y procedimientos ad hoc que sean administrados desde la mirada del management y no exclusivamente desde el enfoque político ideológico, si bien éste da el marco global.

Ahora bien, toda vez que se habla de ser meticuloso en algo, implícitamente se está suponiendo la necesidad de informar a un otro

respecto de cómo hayan ocurrido las cosas. Es decir, la rigurosidad no es solamente un parámetro para quien ejecuta sino también se constituye en un producto para quienes reciben la acción. En esa perspectiva, transparentar los procesos es un bien valorado y, al tratarse de la función pública, se cree que es una necesidad más evidente en los tiempos actuales, en que el ciudadano necesita saber cómo se está respondiendo a sus requerimientos. Y cuando esto no ocurre, ejerce el poder a través de su votación exigiendo saber.

“con una legislación que obligue a transparentar los concursos para cubrir cargos de alto nivel. Porque esa siempre fue una mancha negra en la administración pública” (María Teresa)

La mayor transparencia aplicada a la gestión de los distintos procesos públicos corre el riesgo de poner en evidencia errores y problemas que se produjeron a propósito de esa falta de rigurosidad técnica. A buena parte de los entrevistados le parece que ese es un costo inevitable y necesario que debe sortear la administración pública por cuanto de esa manera, además de asumir el error, se está reconociendo la necesidad de cambiar los sistemas y la pertinencia de las políticas de gestión que se adoptan. Es una forma de hacer viva la expresión tan recurrente en los últimos años “que nunca más vuelva a ocurrir en este país”.

“cuando se auditan los sistemas, cuando se intervienen los procesos y procedimientos con el ánimo de modernizarlos, es entonces cuando hay más oportunidad de encontrar errores”. (José Luis)

En un ámbito más específico de este tema, la muestra de profesionales que operan en las distintas consultoras coincide en señalar la necesidad de discutir y darle una nueva mirada a cuestiones técnicas propias de los procesos que se gestionan en el Sistema de Alta Dirección Pública.

“Yo creo que hay un evidente esfuerzo por avanzar en la calidad de la evaluación, pero todavía hay problemas metodológicos que resolver” (Carolina)

“... falta integrar el factor historial de postulaciones de una persona, con el fin de recoger y usar información relevante de procesos de evaluación psicolaboral anteriores” (Marisel)

“tengo mis dudas si todos los perfiles que se trabajan requieren las mismas competencias señaladas, entonces, me parece que se puede caer en una suerte de “líderes en serie”, con poca o ninguna conexión más específica con el Servicio al que van” (Carolina)

Sin perjuicio que tales opiniones tienen valor en si mismas y son enteramente atendibles, se observa que ellas no invalidan ni cuestionan el modelo que propone esta política del Servicio Civil, sino que es una discusión que se circunscribe estrictamente al criterio profesional del cómo hacer. Esto sin duda es importante de destacar por cuanto logra el objetivo del que hablábamos anteriormente y que dice relación con que, precisamente, sean los especialistas los que discutan las formas y procedimientos, y otros los que indiquen las acciones.

Finalmente, en esta materia se releva que, a pesar de los ajustes necesarios de introducir en las cuestiones metodológicas, la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública ha tenido una favorable acogida por parte de los distintos Servicios, tema que era una preocupación no menor por las resistencias naturales a todo proceso de cambio.

“los Servicios alivianan su carga laboral y pueden establecer criterios de exigencia a una contraparte especializada en el tema. Desde ese punto de vista, tengo la impresión que los Servicios valoran mucho el trabajo técnicamente riguroso que hacen las Consultoras” (Carolina)

“está dada precisamente porque el proceso queda en manos de un ente externo en su fase operativa, lo cual es muy positivo para darle credibilidad, neutralidad y objetividad.” (Andrés)

“de todas formas el sistema garantiza que serán técnicamente competentes y, para mi, eso es suficiente” (Andrés)

Resulta interesante que esta favorable acogida se la asocie a ideas como credibilidad y objetividad porque, si esto es así, se podría pensar que el camino escogido es el adecuado en tanto el Estado logra enfocarse con las expectativas de la ciudadanía a la cual se debe, expectativas que se traducen en la escogencia de sus líderes políticos que impulsan estos planes modernizadores.

Coordinación

Desde la teoría más clásica de la administración, Fayol ya ponía el énfasis en la exigencia de coordinar cada una de las funciones del proceso productivo y no dejar ningún elemento fuera de él. En esa mirada epistemológica, sin embargo, y dado el incipiente desarrollo de la industria, la coordinación era posible más fácilmente pues se reducía a unos pocos supervisores, y en un esquema exclusivamente vertical de mando.

La administración de procesos en los tiempos actuales, que en su mayoría tiene que ver con la generación de servicios más que productos, adquiere un carácter de mayor complejidad porque supone un diálogo más horizontal, con una mayor cantidad de personas y, en muchos casos, con necesarios diálogos interinstitucionales. Para el caso del Sistema de Alta Dirección Pública, ése es un gran problema que plantean algunos entrevistados.

“el tema de fondo es el enorme esfuerzo que se debe hacer con las Consultoras licitadas para lograr ese nivel de coordinación e integración.” (Marisel)

“Creo que las principales debilidades son de orden metodológico o de logística de la gestión. Y aquí estoy hablando de lo que nos toca a nosotros como consultora.” (Andrés)

Tal como lo señala la teoría moderna, los requerimientos de coordinación hoy se conceptualizan como una competencia de carácter individual que las personas deben desarrollar y no se la limita a una cuestión exclusivamente de procedimiento. Al menos así lo entienden algunos de los entrevistados.

“Bueno, si cambian las funciones, también cambian las competencias de quienes realizan esas funciones. Y eso es lo que hemos visto ahora.” (Jorge)

“Uno encuentra variaciones enormes en la aplicación de criterio que hace un sectorialista versus otro y muchas veces estamos trabajando varios procesos en paralelo con diferentes sectorialistas”. (Andrés)

El foco que se pone en la responsabilidad individual para coordinarse en la toma de decisiones es, precisamente, un factor que alude a resolver una de las quejas más frecuentes de la gestión pública, que tiene que ver con diferencias enormes dada la ausencia de diálogo transversal para resolver de un modo común problemas similares. Es en este sentido que la exigencia de coordinación, como característica individual, se la une a una exigencia como condición procedimental de modo que por ambas vías se resuelva un problema que puede ser determinante para que un servicio sea eficiente y cuente con criterios de calidad. Esa es la lógica que sugiere la opinión siguiente:

“todo a un nivel muy informal y de buenos amigos. En ese sentido es que a mi me parece que la gran fortaleza es precisamente que hoy todo eso está regulado y se puede tratar el tema transversalmente” (Marisel)

“los Servicios han hecho esfuerzos por ir renovando sus dotaciones de personal, basta con mirar algunos programas que fomentan acogerse a jubilación, para los más antiguos. Y si uno junta esas iniciativas, con este sistema ... resulta esperanzador”. (María Teresa)

Credibilidad

Con esta expresión se quiere significar que cualquier iniciativa modernizadora que propicie el Estado debe considerar de manera sustancial la necesidad de ser creíbles en cuanto a los fines que se declaran respecto de las acciones a realizar.

Al respecto, es evidente que existe una expectativa que el ciudadano común y corriente espera despejar pidiendo más información y, cuando ésta no existe, pidiendo cambios en la política:

“ ... pero si al final la terna está integrada por gente competente, entonces voy a creer”. (María Soledad)

“No sé. Al final es una cuestión de criterio de la comisión que toma la decisión final de selección” (Carolina).

Como se ha señalado anteriormente, y lo reafirman los propios entrevistados, las prácticas culturalmente instaladas en la gestión pública y, que hoy se pretende cambiar, requieren una señal potente

ante los espectadores que tenderían a ser incrédulos respecto de la veracidad de los cambios que se pretende lograr. E. Schein (citado en French W. y Bell C. 1996) señala que en la fase de instalación del cambio que propusiera K. Lewin, un mecanismo esencial es la provisión de un nuevo modelo ampliamente documentado y con información de indicadores concretos que sustenten las propuestas y que sean verificables por la población sujeta al cambio que se planificó. En el discurso de los entrevistados de esta investigación, ésta es una necesidad que se la sitúa en la ejecución de planes concretos que pueden ser difundidos ampliamente.

“los Servicios han hecho esfuerzos por ir renovando sus dotaciones de personal, basta con mirar algunos programas que fomentan acogerse a jubilación, para los más antiguos. Y si uno junta esas iniciativas, con este sistema ... resulta esperanzador” (María Teresa)

“de todas formas el sistema garantiza que serán técnicamente competentes y, para mi, eso es suficiente” (Andrés)

Luego entonces, se tiene la impresión que una buena estrategia potenciadora de los planes modernizadores es la difusión amplia de cada una de las acciones que se realiza, lo cual logra el efecto de asentar una disposición distinta de parte del observador y refuerza la imagen de un Estado creíble.

5.3.3. Categoría 3: Proceso de Modernización

Refiriéndose al concepto de modernización como proceso dinámico y movilizador de nuevos quehaceres y nuevos escenarios, esta idea discurre espontáneamente en los entrevistados a través de una variada y nutrida ejemplificación de temáticas que, a juicio de ellos, son indicador de que algo ha ocurrido en la gestión de los gobiernos de la Concertación y que es evidente para todos, incluso para la oposición. Pero ese es un tema que se plantea en un nivel de discurso apolítico, lo cual permite captar mejor la real valoración que se le da.

Competitividad

Con el advenimiento del modelo neoliberal de negocios, el mercado de las organizaciones se constituyó en un campo de batalla donde la competencia se hizo cada vez más dura y en el cual la institución pública tradicionalmente no tuvo lugar porque no tenía forma ni condiciones para competir en eficiencia y productividad. Si bien la eficacia estaba garantizada por el cumplimiento de los marcos legales, el proceso de generación y entrega de servicios a la ciudadanía era altamente cuestionado, precisamente porque se lo comparaba con la calidad del servicio de la empresa privada. En ese contexto es que algunos

entrevistados destacan con vehemencia que la modernización del Estado se ha hecho sentir, en buena parte, en que ha aumentado sus niveles de competitividad en distintos ámbitos:

“Supongo que eso tiene que haber impactado en los estilos y dinámicas de trabajo... me refiero no a estilo de liderazgo, sino a estilo de gestión, es decir, ritmo, velocidad, rigurosidad técnica” (Jorge)

“Estuve leyendo la página institucional y me motivó mucho la orientación que ha venido desarrollando la administración pública.” (Jorge)

En este caso se está hablando que, el gerenciamiento de los sistemas y cada uno de los procesos que implica, ha variado porque se supone que se han incorporado nuevas formas de administrar lo mismo que se administraba antes. Y estas nuevas formas serían algunas de las herramientas y técnicas que ocupa la empresa privada.

“Se da algo así como un trasvasije de conocimientos del sector privado hacia el sector público y eso le otorga dinamismo al sector. Sin duda que esto es muy coherente con los principios modernizadores del Estado y es incuestionable que la situación ha cambiado notoriamente en los últimos 3 años” (Marisel)

Entonces, la expresión de ser competentes tiene que ver, en este caso, con una forma de hacer y no necesariamente con infraestructura y equipamiento.

“Yo creo que al final, la modernización se ha centrado fuertemente en mejorar los sistemas, los procesos de administración de los distintos servicios que debe procurar el Estado a sus ciudadanos y no sólo pensar en que la modernidad pasa por tener computadores en las oficinas públicas.” (José Luis)

Ahora bien, el cambio en la forma de hacer se entiende como producto de un cambio paradigmático mayor que ha sido asimilado por el sector y que es una respuesta coherente a las presiones de la modernidad y la post modernidad, que el Estado no puede eludir.

“el rol pasó de ser ejecutor a un rol de fiscalizador y eso, sin duda, tuvo que remecer las bases de la forma como se concebía hacer gobierno. ... hubo que modernizarse o de lo contrario éramos arrasados por las grandes superpotencias... De partida la asimilación de un modelo económico que obligaba a tener otra forma de diálogo con la comunidad de empresarios, incluso con la gente.” (Jorge)

“ese nuevo escenario hizo que el sector cambiara no sólo en funciones sino también en su personal y sin duda que todo ello lo ha convertido en un sector muy interesante”.

Una segunda cuestión de interés refiere al reconocimiento que la competitividad que ha ganado el sector público, como ente económico productivo, está asociada a la evolución que ha experimentado la composición de sus recursos humanos. Es decir, como lo plantea nuestra tesis inicial, las personas como factor de competitividad para viabilizar cualquier acción modernizadora.

“Yo creo que hoy es un sector tan competitivo como cualquier otro en lo que respecta a capacidad humana y profesional.” (José Luis)

Es decir, se pone el énfasis en que son las personas las que pueden hacer que un sistema o modelo funcione. Y desde esa perspectiva, aparece la convicción que este es un sector en donde hay más oportunidades para hacer cosas y aportar con ideas porque esa sería la expectativa que se tiene de las personas que se incorporan.

“si hablamos de un profesional, cualquiera éste sea, siempre tendrá la oportunidad de hacer cosas, influir con sus ideas, estar en la toma de decisiones, etc. Y eso a mi me parece que hace un mundo de diferencia con el sector privado” (María Teresa)

Y desde el reconocimiento del recurso humano como motor de cambio y eficiencia, se destacan las competencias que es posible desarrollar o integrar al sector y que constituyen un factor de competitividad.

“Y en los últimos años se ha dado prueba de ello ... el propio doctor Artaza y el caso de los siameses, aunque antes fue el doctor Kaplan y las operaciones al corazón. Pero en fin, es un sector muy respetable y donde ocurren cosas todos los días.” (José Luis)

“Yo le puedo asegurar que todos los buenos médicos que luego saltan al sector privado, primero hicieron carrera y prácticamente se formaron experiencialmente en los hospitales públicos. Entonces a mi me parece que éste es un muy buen lugar ...” (José Luis)

Muy ligado a esto, existe la percepción que el mejoramiento del perfil profesional de los recursos humanos ha determinado un mejoramiento del sistema de compensaciones, al menos en los cargos de primera y

segunda línea de responsabilidad, ámbito en el cual también se puede observar competitividad:

“los cargos que se están manejando por este sistema, o incluso muchos cargos a honorarios, económicamente se han vuelto muy competitivos en el mercado y eso ya es mucho decir”. (María Teresa)

Más allá de esta percepción, que puede carecer de la información completa, se debe precisar que es precisamente este uno de los temas que la Ley 19.882, junto con la componente del Nuevo Trato Laboral intenta abordar, a propósito que es el tema remuneracional, como lo plantea Weissbluth (2006), uno de los principales focos de conflicto que debe ser resuelto.

Profesionalización

De acuerdo con uno de los ejes centrales del programa de modernización conocido como Acuerdos de Enero 2003, la Agenda de Modernización del Estado, en lo que respecta a los recursos humanos, la muestra entrevistada en este estudio logra visualizar acciones concretas que tienen que ver con políticas de recursos humanos que tienden a profesionalizar el área.

“Eran muy pocas reparticiones públicas que ... aplicaban un mínimo de políticas de recursos humanos. Más bien, lo que se veía era que el tema funcionaba “al lote”. ... la principal fortaleza ... es que normaliza un sistema de gestión común

para los Servicios y, por lo tanto, puso en condición de relevante un ámbito de gestión que antes no era tema.” (Andrés)

Sin perjuicio que se reconozcan tales acciones, se tiene la percepción que esto ha implicado un proceso de cambio cultural que aún no concluye y que implica un tiempo para que sea completamente asimilado.

“Gradualmente la gente ha ido incorporando la idea de que no va a entrar nadie que no sea técnicamente competente y ¿cómo se garantiza eso? ... lo dice una institución que intermedia y supervisa todo el proceso.” (Marisel)

El fantasma de que aún podría ser difícil ordenar estas materias, en opinión de algunos entrevistados se despeja eficazmente con la legislación que dio origen, por ejemplo, al Servicio Civil, además del proyecto modernizador del 2001 que constituye obligatoriedad para el gobierno. En este sentido se tiene la impresión que tales normativas son una señal pública muy potente respecto de lo que se quiere hacer en materia de recursos humanos, de cara a la modernización del Estado.

“prefiero pensar que si se legisló al respecto, es porque se tiene el interés en poner el énfasis en los méritos y capacidades técnicas antes que en otras variables” (María Teresa)

“saber que el sector público se ha ido profesionalizando, es muy potente”. (Jorge)

La idea de centrarse en las capacidades y mérito de las personas para asumir funciones de complejidad, abre una discusión interesante entre

los entrevistados toda vez que se comienza a visualizar más fuertemente las competencias técnicas como recurso a administrar, más allá de la procedencia y de los niveles jerárquicos. Es decir, se empieza a pensar más en la lógica de Mc Clelland, en el sentido que son las competencias lo que realmente interesa buscar en las personas para garantizar eficacia y eficiencia. Por otra parte, se tiene la idea que, la apertura en esta lógica, se traduce en mayores plazas de trabajo para profesionales:

"me llamó la atención que acá también se ha producido un aumento de la cantidad de profesionales. Supongo que eso tiene que haber impactado en ... " (Jorge)

Y también se empieza a discutir que la apertura debe permitir el acceso a cualquier persona que tenga las competencias, independientemente de donde provenga:

"encuentro que hay buenas ideas no sólo en Santiago, también en las regiones y este es el momento para la participación real. Encuentro muy bueno que ahora esto se abra abiertamente y puedan postular todos los que tengan competencias para la función." (María Teresa)

En esta opinión, sin embargo, veladamente se insinúa el tema de la descentralización queriendo señalar con ello que las decisiones no sólo es posible limitarlas exclusivamente en profesionales del nivel central sino que, bajo el alero del modelo de competencias laborales, es

perfectamente posible abrir un ámbito de participación mayor a nivel regional, si es que se tienen los profesionales apropiados para ellos.

Por otra parte, y de acuerdo a la información que manejan muchos de los entrevistados de este estudio, se opina que la profesionalización como demanda en el proceso modernizador del Estado no puede ser exigible como única responsabilidad de la línea (cargos de primera y segunda línea de responsabilidad), sino que también esto debe tener su alcance hacia los niveles subordinados para garantizar que el trabajo sea hecho eficientemente. Esto es, se cree que un líder puede aportar de manera determinante en el logro de los objetivos, sin embargo, se puede caer en ineficiencia porque quienes ejecutan las funciones no siempre tienen el perfil adecuado a dichas funciones.

"Lo único que puedo opinar como negativo de todo esto es que, en teoría, se pone el mayor énfasis en las jefaturas pero nada se ha hecho en los niveles subordinados de más abajo." (María Teresa)

"¿qué sacamos con exigirnos al nivel ejecutivo y gerencial sin renovar también o exigir a los equipos que operan las tareas?. Porque es allí donde están los mayores problemas" (María Teresa)

De acuerdo con esta discusión parece oportuno unir al tema de los perfiles una mirada también moderna en otras materias tales como evaluaciones de desempeño, capacitación profesional, mejoramiento de

las competencias laborales y ajustes en los sistemas de compensaciones para que el tema del recurso humano tenga un abordaje integral.

Hechos concretos que muestran la modernización

Existe una serie de acciones y eventos que son de público conocimiento y que operan como un buen producto de marketing y han logrado visibilizar las estrategias estatales en materia de modernización. La información que maneja un amplio sector de las personas demuestra que este programa ha tenido sus efectos y que aún los más legos en la materia pueden constatar que la planificación no se ha quedado exclusivamente en el discurso.

Quizás lo más evidente son las obras de infraestructura o aquellas que han tenido una mejor cobertura mediática.

"lo que uno ve como observador desde fuera. Es innegable que el país se ha modernizado,... las carreteras, las autopistas, los aeropuertos, etc." (María Soledad)

"aquí hay mucho por reconocer; por ejemplo, el sistema de compras del sector público ha transparentado mucho la forma como se aprovisiona de insumos. La propia CENABAST ha avanzado en esa línea." (José Luis)

"Y en los últimos años se ha dado prueba de ello ... el propio doctor Artaza y el caso de los siameses, aunque antes fue el doctor Kaplan y las operaciones al corazón. Pero en fin, es un sector muy respetable y donde ocurren cosas todos los días." (José Luis)

Hay otros ámbitos que resultan ser menos visibles dada la naturaleza de los mismos y que, sin embargo, las personas dan cuenta de ello a través de una reflexión que engloba variables de un nivel más amplio.

“Desde que volvió la democracia, ha habido un proceso largo y sistemático de los gobiernos de la Concertación por modernizar la gestión. ...Se ha ordenado y fortalecido la institucionalidad, se han creado Servicios ... se han mejorado los sistemas de apoyo administrativo”. (María Teresa)

“A la gente le hace sentido la incorporación de procedimientos más rigurosos porque logran visualizar el impacto que eso tiene para la gestión institucional y por eso lo piden” (Andrés)

Todos estos elementos en su conjunto le dicen al ciudadano que está en presencia de un nuevo Estado y, por lo mismo, constituye además de un contenido de marketing, una condición que a su vez genera mayor exigencia. Claramente lo que señalan los entrevistados es que los hechos muestran avances y cuando la gente tiene información sobre dichos avances se siente con la atribución de opinar y exigir desde esa nueva base de discusión. Es decir, si antes lo temas eran obtener un determinado servicio, hoy las opiniones y críticas versan sobre la forma, la calidad, y las alternativas en la entrega de ese servicio. Con ello se quiere significar que la Modernización del Estado constituye un nuevo estándar de exigencias hacia sí mismo, con lo cual concordamos en que ello lo convierte en un proceso altamente dinámico.

VII. CONCLUSIONES Y REFLEXION FINAL

De acuerdo con las orientaciones y directrices centrales, así como los fundamentos teóricos y prácticos señalados en el Plan Estratégico de Modernización 1997-2000, la presente investigación ha podido desentrañar cómo han visto los actores del sistema la aplicación de dichos lineamientos, particularmente en su cuarta directriz: lo tocante a los recursos humanos y, más específicamente, la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública.

Inicialmente diremos que el marco global en el que debía ocurrir todo este proceso, se ha logrado instaurar. A saber, acciones que tenían como base los principios de probidad, igualdad y no-discriminación, eficiencia, eficacia y gestión participativa, pues, a través de ellos se resguarda el sentido valórico de la función pública.

Todos esos elementos relevan la importancia de situar como base de toda idea modernizadora, el desarrollo y potenciación del recurso humano. En la línea de lo que proponía Mc Clelland, esto es, que resulta imposible pensar eficiencia y gestión exitosa si los encargados de gestionarla no tienen las competencias pertinentes a tal responsabilidad.

Una **primera** conclusión que aparece en el presente estudio guarda relación con el hecho que, la política pública en materia de recursos humanos, ha sufrido un evidente cambio que es posible visualizarlo a la par de otros cambios que son más evidentes para la ciudadanía. Efectivamente, se tiene la convicción que modernizar el Estado debía considerar como eje central el tema de las personas y, desde esa perspectiva, se valora de manera positiva que la iniciativa de crear el Servicio Civil para que promueva, entre otras cosas el Sistema de Alta Dirección Pública, es una medida acertada. El hecho que esta medida constituya un mandato para el Estado toda vez que es objeto de una materia de ley, en opinión de los entrevistados, constituye un motor que impulsa cambios en la gestión, pero que no necesariamente los sostiene en el imaginario de las personas. Es decir, y parafraseando el modelo del cambio planificado de Kurt Lewin, la legislación que da origen al Sistema de Alta Dirección Pública sería sólo una condición antecedente que crea el escenario para abrir una mirada hacia otra forma de concebir el desempeño de las personas. Diría E. Schein, se crean las condiciones para el cambio, pero luego hay que movilizar las ideas y las nuevas estructuras mentales para instalar esto que hemos denominado factores de modernización del Estado.

Lo anteriormente dicho nos deriva a una **segunda** conclusión centrada en señalar que la modernización del Estado, en lo que refiere a los recursos humanos, deviene en un segundo momento, en un necesario cambio cultural que, en opinión de los entrevistados, todavía no ha concluido. Es decir, se sostiene que las políticas de modernización no se pueden concebir ajenas a cambio de paradigma mayor, impulsado por otro tipo de discusiones. Y atendiendo a esta observación, la reflexión va en la línea indagar cuáles son los mecanismos que permitirían con mayor éxito atender a las resistencias naturales que se producen en cualquier proceso de asimilación de algo nuevo. Habría que considerar, por ejemplo, que esta fase implica un mayor tiempo para decantar las premisas conceptuales en que se basa el diseño del sistema, para que luego sean incorporadas en el marco lógico de referencia para la administración pública y, en etapa posterior, para la ciudadanía.

En esta idea, aparece un desafío no menor para el Estado y es que los cambios culturales que están a la base de cualquier cambio en la gestión, deben ser administrados y no pueden quedar reducidos a un simple resultado de ésta. En ese sentido, la idea de profesionalizar al recurso humano de la administración pública implica no sólo generar los

dispositivos, sino también hacerse cargo de mediar en la “cultura funcionaria” para hacer viables los dispositivos adoptados.

Una **tercera** cuestión que se debe puntualizar es que las opiniones coinciden en señalar la importancia de establecer un mayor esfuerzo en la estrategia comunicacional que hace el Estado para transparentar información que facilite la instalación del cambio. Una buena parte de los entrevistados señala estar al tanto de cómo opera el sistema pero, al mismo tiempo, refiere que esta parte del plan modernizador no es tan visible como aquellas que tienen un producto concreto en infraestructura, tecnología, creación de nuevos servicios, etc. Es en esa perspectiva que la política comunicacional debe perfilarse con un matiz distinto porque tiene que ser capaz de visibilizar ante la ciudadanía un intangible que claramente no es tan mediático ni impresionante como lo es, por ejemplo, la aparición de autopistas concesionadas. Precisamente lo que se espera es que la ciudadanía no sólo asocie modernización con estas acciones, sino también internalice la idea de un Estado más ágil y eficiente desde el trabajo de sus funcionarios y la calidad de los servicios que le pueden otorgar. Supone, entonces, una política comunicacional que incide en el cambio de imagen del Estado.

En esta materia los resultados del estudio permiten concluir que, al menos, el tema de la modernización en lo tocante a los recursos humanos es conocido por un amplio sector del segmento técnico, profesional y ejecutivo de la fuerza laboral, quienes pueden ser sus potenciales clientes o usuarios.

Una **cuarta** conclusión que se releva en este estudio apunta a una discusión de corte epistemológico, ideológico y sociopolítico, toda vez que puntualiza y recoge los cambios que ha experimentado el mundo moderno y post moderno y que repercute en apreciaciones respecto de cómo el Estado se posiciona para responder al requerimiento de promover y garantizar el bien común. En esta materia la discusión se centra en que la modernización supone cambio de funciones, cambio de roles e incorporación de tecnología de gestión. La pregunta de base en ese caso es ¿qué modernización?. Y para dar respuesta a esta pregunta se abre una amplia gama de opciones que pasan por tocar otros temas para definir qué modernización queremos y por qué la necesitamos. Conceptos tales como descentralización, cambio de paradigma, tamaño y rol del Estado, sus mecanismos de intervención, metodologías y técnicas incorporadas a la gestión de los procesos laborales, son algunos de los temas que se derivan de esta discusión mayor. De alguna

manera, y guardando las proporciones del caso, de alguna manera se re-edita la discusión de los enciclopedistas del siglo XIX, en torno a cómo debe ser el Estado como ente y quién es el ciudadano como demandante de servicios a ese Estado.

De alguna manera, los resultados de este estudio muestran que ese tipo de discusión y reflexión se está produciendo y ello constituye un capital intelectual incuestionable, por cuanto ningún Estado puede pensar su desarrollo si no hay análisis no sólo en la cúpula gubernamental, sino también a niveles académico, empresarial y de los trabajadores.

Una **quinta** conclusión tiene que ver con la idea que el Sistema de Alta Dirección Pública efectivamente logra cambiar el escenario de los recursos humanos que ingresan a la administración pública. Se tiene la impresión que el estado de avance de los concursos públicos convocados por el Servicio Civil ha logrado entregar buenos gerentes públicos a la administración centralizada del Estado y desde allí es posible proyectar mejoramientos importantes en la gestión.

Sin perjuicio de lo señalado precedentemente, esta investigación arroja elementos para una discusión que se circunscribe al ámbito profesional,

en tanto reconoce cuestiones de orden metodológico que deben ser mejoradas. Es necesario precisar, sin embargo, que la discusión en este ámbito no invalida el sistema como dispositivo para viabilizar la política modernizadora en materia de personas. Simplemente lo que hace es discutir sobre mecanismos para perfeccionar el sistema en sus aspectos aún débiles. Y desde este punto de vista, podemos concluir que lo rescatable de esta situación, es que se ha pasado a un segundo nivel de diálogo, donde la discusión opera en el ámbito de los especialistas o expertos, lo cual indica un cambio en el "statu quo" de la institucionalidad en tanto se deja de hablar de lo particular de la casuística y se empieza a hablar de los aspectos técnicos factibles de corregir.

Para el investigador de este estudio queda la convicción final que el tema de los recursos humanos logró el estatus que siempre debió tener y por ello hoy es tema de discusión. Se expresa en la existencia de una entidad –Servicio Civil – que nos lo recuerda constantemente. Y desde esa perspectiva, le parece que las políticas de modernización del Estado en materia de recursos humanos están bien encaminadas. Por cierto, hay temas que mejorar, pero el simple hecho de abrir esa posibilidad marca un antes y un después dentro de la administración pública.

VII. BIBLIOGRAFIA

- Boeninger K, Edgardo. (1993) – Modernización del Estado.
- Delgado, J M. y Gutiérrez, J. (1995) – Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Madrid, España, Síntesis.
- French, W. y Bell, C. (1996) – Desarrollo Organizacional. México. Mc Graw Hill, 5° edición.
- Gil Flores. J. (1994) – Aproximación Interpretativa al Contenido de la Información Textual, en análisis de datos cualitativos. Promociones y Publicaciones Universitarias S.A., Barcelona.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998) – Metodología de la Investigación. México, Mc Graw Hill. 2° edición.
- Le Boterf, G. (2000) - Construire les compétences individuelles et collectives.
- Marcel, Mario. (Junio 2000) – Opciones para la Reforma del Estado en Chile. Centro de Estudios Públicos.

- Pérez Serrano, G. (1998) – Investigación Cualitativa. Métodos e Interrogantes. La Muralla, Madrid. Volumen 1 y 2.
- Reheren Alfredo. (Junio 2000) – Clientelismo Político, Corrupción y Reforma del Estado en Chile. Centro de Estudios Públicos.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996) - Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. La búsqueda de significados. Ediciones Paidós.
- Valles, M. (1999) – Investigación Cualitativa. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional. Síntesis, Madrid.
- Vargas, F. Casanova, F. y Montanaro, L. (2001) – El Enfoque de Competencias Laborales: Manual de Formación. CINTERFOR/OIT, Montevideo.
- Waissbluth, Mario. (Diciembre del 2002) - La Reforma del Estado en América Latina. Santiago, Programa Latinoamericano de Gerencia Pública (POLIS).
- Waissbluth, Mario. (Marzo 2006) – La Reforma del Estado en Chile.1990-2005. Boletín Electrónico de ESADE, Barcelona Public.

VIII. ANEXOS

Matriz de Categorías

Sub Categorías	Agrupación de citas textuales de entrevistados
Categoría: Cambio cultural	
Cambio de paradigma	<ul style="list-style-type: none">▪ Yo supongo que los cambios evidentes en los Servicios que mencioné responden a esa lógica (obedecer a algún plan mayor) (María Soledad)▪ me motivó mucho la orientación que ha venido desarrollando la administración pública. O sea, me impresionó leer de planes estratégicos y todas esas cosas, porque uno tenía la impresión que aquí se trabajaba con menos rigurosidad técnica. (Jorge)▪ ha habido una revolución en el mundo político, económico y tecnológico y obviamente todo tuvo que cambiar, incluso el Estado. (Jorge)▪ Yo escucho que hoy se habla de clientes y no de beneficiarios y eso te dice harto respecto de cómo ha tenido que adaptar la forma de acercarse a la ciudadanía (Jorge)▪ se están produciendo profundas transformaciones en los Servicios y por eso salen a la luz cuestiones negativas (José Luis)▪ Yo creo que implica un cambio en la mente de los funcionarios públicos, así como en la clase dirigente, porque la ciudadanía ya lo tiene claro ... (José Luis)▪ Yo tengo la esperanza que este sistema cambie esa lógica de funcionamiento, aunque honestamente veo difícil que ocurra tan rápido porque esto va a tomar mucho tiempo para que los políticos se acostumbren a la idea. (María Teresa)▪ ¡ojo!, no creo que esto sea todo, porque hay cuestiones más de fondo que deben ser tratadas pero que aún no hay voluntad política para abordarlas. (María Teresa)▪ creo que en algunos casos el sistema quitó poder y eso requiere un cambio más profundo, de cultura. (Carolina)▪ las contrapartes técnicas ... no falta el que quiere intervenir en todo, pero yo creo que

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<p>eso es parte normal de cualquier proceso de cambio y de ajuste de la cultura institucional. (Marisel)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ el diseño y aplicación del Modelo han sido los mejores mecanismos para ir generando cambio ▪ me estoy refiriendo al rompimiento de los esquemas anteriores y apertura hacia lo nuevo, el cambio cultural que implica implementar algo nuevo y en un espacio tan resistente. (Andrés) ▪ eso va a tomar un tiempo para que cambie porque es obvio que las personas piensen así cuando ha habido larga historia que lo demuestra. Y esa es una opinión muy arraigada en la idiosincracia del ciudadano común y corriente (Andrés)
Cambio de Rol del Estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lo que quiero decir es que hay mucho profesional con buenas ideas en este sector, pero no logran mucho si no tienen el poder para hacerlo. Y yo creo que se necesita ese poder para lograr los cambios... y ese poder lo tienes cuando eres un director regional. (María Soledad) ▪ los tiempos han cambiado y hoy el escenario es muy distinto al que había 25 años atrás. El rol del Estado cambió y el tipo de actividades que le compete hacer son otras. (María Soledad) ▪ ha habido una revolución en el mundo político, económico y tecnológico y obviamente todo tuvo que cambiar, incluso el Estado. Es decir, hoy nos parece lo más natural ver que el rol pasó de ser ejecutor a un rol de fiscalizador (Jorge) ▪ Yo escucho que hoy se habla de clientes y no de beneficiarios y eso te dice harto respecto de cómo ha tenido que adaptar la forma de acercarse a la ciudadanía (Jorge) ▪ Unos 10 años atrás ni se me hubiera ocurrido hacerlo porque no estaban las condiciones que veo hoy. (María Teresa) ▪ eso va a tomar un tiempo para que cambie porque es obvio que las personas piensen así cuando ha habido larga historia que lo demuestra. Y esa es una opinión muy arraigada en la idiosincracia del ciudadano común y corriente (Andrés) ▪
Nueva Imagen Pública proyectada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ yo quiero comprobar por mí misma si es así o no (María Soledad) ▪ me motivó mucho la orientación que ha venido desarrollando la administración pública. O sea, me impresionó leer de planes estratégicos y todas esas cosas, porque

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uno tenía la impresión que aquí se trabajaba con menos rigurosidad técnica. (Jorge) ▪ saber que el sector público se ha ido profesionalizando, es muy potente (Jorge) ▪ ha habido una revolución en el mundo político, económico y tecnológico y obviamente todo tuvo que cambiar, incluso el Estado. (Jorge) ▪ son precisamente esas “yayitas” el mejor indicador que se están produciendo profundas transformaciones en los Servicios y por eso salen a la luz cuestiones (José Luis) ▪ Yo creo que implica un cambio en la mente de los funcionarios públicos, así como en la clase dirigente, porque la ciudadanía ya lo tiene claro ... (José Luis) ▪ Yo creo que todos los cambios son difíciles al principio, pero se los debe tomar en el mediano y largo plazo y por eso no me parece nada raro que haya reacciones tan diversas a la aplicación de este sistema. (Carolina) ▪ el diseño y aplicación del Modelo han sido los mejores mecanismos para ir generando cambio ▪ me estoy refiriendo al rompimiento de los esquemas anteriores y apertura hacia lo nuevo, el cambio cultural que implica implementar algo nuevo y en un espacio tan resistente. (Andrés) ▪ es obvio que las personas piensen así cuando ha habido larga historia que lo demuestra. Y esa es una opinión muy arraigada en la idiosincracia del ciudadano común y corriente (Andrés)
Políticas de Estado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ He escuchado que esto apunta a darle preponderancia al perfil técnico antes que el político (María Soledad) ▪ ¡qué lata tener que admitir que un cargo te valida!, pero es la pura verdad no más. (¿) ... yo creo que se necesita ese poder para lograr los cambios... y ese poder lo tienes cuando eres un director regional. (María Soledad) ▪ Yo supongo que los cambios evidentes en los Servicios que mencioné responden a esa lógica (obedecer a algún plan mayor) (María Soledad) ▪ ha habido una revolución en el mundo político, económico y tecnológico y obviamente todo tuvo que cambiar, incluso el Estado. (Jorge) ▪ Yo escucho que hoy se habla de clientes y no de beneficiarios y eso te dice harto respecto de cómo ha tenido que adaptar la forma de acercarse a la ciudadanía (Jorge)

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<ul style="list-style-type: none">▪ son precisamente esas “yayitas” el mejor indicador que se están produciendo profundas transformaciones en los Servicios y por eso salen a la luz cuestiones (José Luis)▪ hay interés por perfeccionar los sistemas de auditoria y de esa manera dar “la prueba de la blancura”. (María Teresa)▪ ¡ajo!, no creo que esto sea todo, porque hay cuestiones más de fondo que deben ser tratadas pero que aún no hay voluntad política para abordarlas. (María Teresa)▪ creo que en algunos casos el sistema quitó poder y eso requiere un cambio más profundo, de cultura. (Carolina)▪ utilizar el know how de profesionales expertos en temas técnicos, quienes traen herramientas estratégicas de gestión propias del sector privado, optimizando la eficiencia en los sistemas de trabajo. (Marisel)
Categoría: Cuestiones Metodológicas	
Rigurosidad Técnica	<ul style="list-style-type: none">▪ para eso, no cabe más que estar dentro del Estado, pero claro, no como político, ... sino como el especialista que soy. No sé si eso calza con lo que han denominado despectivamente con la palabra “tecnócrata”, pero en este caso, yo sería el que conoce la cuestión técnica que el Estado necesita para hacer viables ciertas políticas y directrices en esta materia. (José Luis)▪ cuando se auditan los sistemas, cuando se intervienen los procesos y procedimientos con el ánimo de modernizarlos, es entonces cuando hay más oportunidad de encontrar errores. (José Luis)▪ con una legislación que obligue a transparentar los concursos para cubrir cargos de alto nivel. Porque esa siempre fue una mancha negra en la administración pública (María Teresa)▪ ... la cuestión era que primaba el criterio político antes que el criterio técnico (María Teresa)▪ pero me da la conformidad que al menos pasó por un proceso estricto y riguroso en que se verificó la idoneidad técnica. (María Teresa)▪ tengo mis dudas si todos los perfiles que se trabajan requieren las mismas competencias señaladas, entonces, me parece que se puede caer en una suerte de “líderes en serie”, con poca o ninguna conexión más específica con el Servicio al que

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<p>va. (Carolina)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Yo creo que hay un evidente esfuerzo por avanzar en la calidad de la evaluación, pero todavía hay problemas metodológicos que resolver. (Carolina)▪ pero tal vez en esas cosas se puede recurrir a la tecnología, porque perfectamente las iniciativas de "gobierno electrónico" te pueden facilitar la vida. Por ejemplo, (Carolina)▪ los Servicios alivianan su carga laboral y pueden establecer criterios de exigencia a una contraparte especializada en el tema. Desde ese punto de vista, tengo la impresión que los Servicios valoran mucho el trabajo técnicamente riguroso que hacen las Consultoras (Carolina)▪ los criterios eran muy disímiles y entonces no había claridad por qué se atendía a tal o cual variable y en otra repartición no era considerada. (Andrés)▪ el rol garante del sistema de Alta Dirección Pública en las dimensiones transparencia y equidad es altamente valorado por los distintos participantes o actores del sistema. Es decir, nadie hoy se atrevería a quitarle mérito al trabajo técnico riguroso y con altos estándares de calidad. El sistema tiene sus mecanismos para transparentar la información y ésta es perfectamente auditable (Marisel)▪ falta integrar el factor historial de postulaciones de una persona, con el fin de recoger y usar información relevante de procesos de evaluación psicolaboral anteriores, (Marisel)▪ deja un proceso tan complejo en manos de profesionales especialistas, lo cual anula cualquier posibilidad de duda técnica. Precisamente la gracia de esto es que el proceso ahora tiene rigurosidad técnica y es común a todos los servicios, (Andrés)▪ está dada precisamente porque el proceso queda en manos de un ente externo en su fase operativa, lo cual es muy positivo para darle credibilidad, neutralidad y objetividad. (Andrés)▪ de todas formas el sistema garantiza que serán técnicamente competentes y, para mi, eso es suficiente (Andrés)
Coordinación	<ul style="list-style-type: none">▪ Bueno, si cambian las funciones, también cambian las competencias de quienes realizan esas funciones. Y eso es lo que hemos visto ahora. (Jorge)▪ cuando se auditan los sistemas, cuando se intervienen los procesos y procedimientos con el ánimo de modernizarlos, es entonces cuando hay más oportunidad de encontrar errores. (José Luis)

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<ul style="list-style-type: none">▪ con una legislación que obligue a transparentar los concursos para cubrir cargos de alto nivel. Porque esa siempre fue una mancha negra en la administración pública (María Teresa)▪ los Servicios han hecho esfuerzos por ir renovando sus dotaciones de personal, basta con mirar algunos programas que fomentan acogerse a jubilación, para los más antiguos. Y si uno junta esas iniciativas, con este sistema ... resulta esperanzador. (María Teresa)▪ una debilidad es la exigencia que se pone en la elaboración de informes, puesto que se utilizan términos definidos desde ellos (Serv. Civil) y no necesariamente consensuados con las consultoras (Carolina)▪ todo a un nivel muy informal y de buenos amigos. En ese sentido es que a mi me parece que la gran fortaleza es precisamente que hoy todo eso está regulado y se puede tratar el tema transversalmente (Marisel)▪ el tema de fondo es el enorme esfuerzo que se debe hacer con las Consultoras licitadas para lograr ese nivel de coordinación e integración. (Marisel)▪ Todavía falta mejorar la eficiencia en el manejo de información/documentación, (Marisel)▪ creo que las principales debilidades son de orden metodológico o de logística de la gestión. Y aquí estoy hablando de lo que nos toca a nosotros como consultora. (Andrés)▪ uno encuentra variaciones enormes en la aplicación de criterio que hace un sectorialista versus otro y muchas veces estamos trabajando varios procesos en paralelo con diferentes sectorialistas. (Andrés)
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none">▪ pero si al final la terna está integrada por gente competente, entonces voy a creer. (María Soledad)▪ Bueno, si cambian las funciones, también cambian las competencias de quienes realizan esas funciones. Y eso es lo que hemos visto ahora. (Jorge)▪ cuando se auditan los sistemas, cuando se intervienen los procesos y procedimientos con el ánimo de modernizarlos, es entonces cuando hay más oportunidad de encontrar errores. (José Luis)▪ con una legislación que obligue a transparentar los concursos para cubrir cargos de alto nivel. Porque esa siempre fue una mancha negra en la administración pública

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<p>(María Teresa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ pero me da la conformidad que al menos pasó por un proceso estricto y riguroso en que se verificó la idoneidad técnica. (María Teresa) ▪ los Servicios han hecho esfuerzos por ir renovando sus dotaciones de personal, basta con mirar algunos programas que fomentan acogerse a jubilación, para los más antiguos. Y si uno junta esas iniciativas, con este sistema ... resulta esperanzador. (María Teresa) ▪ No sé. Al final es una cuestión de criterio de la comisión que toma la decisión final de selección. (Carolina) ▪ los criterios eran muy disímiles y entonces no había claridad por qué se atendía a tal o cual variable y en otra repartición no era considerada. (Andrés) ▪ todo a un nivel muy informal y de buenos amigos. En ese sentido es que a mi me parece que la gran fortaleza es precisamente que hoy todo eso está regulado y se puede tratar el tema transversalmente (Marisel) ▪ el rol garante del sistema de Alta Dirección Pública en las dimensiones transparencia y equidad es altamente valorado por los distintos participantes o actores del sistema. Es decir, nadie hoy se atrevería a quitarle mérito al trabajo técnico riguroso y con altos estándares de calidad. El sistema tiene sus mecanismos para transparentar la información y ésta es perfectamente auditable (Marisel) ▪ deja un proceso tan complejo en manos de profesionales especialistas, lo cual anula cualquier posibilidad de duda técnica. Precisamente la gracia de esto es que el proceso ahora tiene rigurosidad técnica y es común a todos los servicios, (Andrés) ▪ está dada precisamente porque el proceso queda en manos de un ente externo en su fase operativa, lo cual es muy positivo para darle credibilidad, neutralidad y objetividad. (Andrés) ▪ de todas formas el sistema garantiza que serán técnicamente competentes y, para mi, eso es suficiente (Andrés)
Categoría: Proceso de Modernización	
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ese nuevo escenario hizo que el sector cambiara no sólo en funciones sino también en su personal y sin duda que todo ello lo ha convertido en un sector muy interesante. (María Soledad) ▪ Estuve leyendo la página institucional y me motivó mucho la orientación que ha

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<p>venido desarrollando la administración pública. (Jorge)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Supongo que eso tiene que haber impactado en los estilos y dinámicas de trabajo... me refiero no a estilo de liderazgo, sino a estilo de gestión, es decir, ritmo, velocidad, rigurosidad técnica. (Jorge)▪ el rol pasó de ser ejecutor a un rol de fiscalizador y eso, sin duda, tuvo que remecer las bases de la forma como se concebía hacer gobierno. ... hubo que modernizarse o de lo contrario éramos arrasados por las grandes superpotencias... De partida la asimilación de un modelo económico que obligaba a tener otra forma de diálogo con la comunidad de empresarios, incluso con la gente. (Jorge)▪ Yo creo que hoy es un sector tan competitivo como cualquier otro en lo que respecta a capacidad humana y profesional. (José Luis)▪ Y en los últimos años se ha dado prueba de ello ... el propio doctor Artaza y el caso de los siameses, aunque antes fue el doctor Kaplan y las operaciones al corazón. Pero en fin, es un sector muy respetable y donde ocurren cosas todos los días. (José Luis)▪ "Yo le puedo asegurar que todos los buenos médicos que luego saltan al sector privado, primero hicieron carrera y prácticamente se formaron experiencialmente en los hospitales públicos. Entonces a mi me parece que éste es un muy buen lugar ..." (José Luis)▪ Yo creo que al final, la modernización se ha centrado fuertemente en mejorar los sistemas, los procesos de administración de los distintos servicios que debe procurar el Estado a sus ciudadanos y no sólo pensar en que la modernidad pasa por tener computadores en las oficinas públicas. (José Luis)▪ si hablamos de un profesional, cualquiera éste sea, siempre tendrá la oportunidad de hacer cosas, influir con sus ideas, estar en la toma de decisiones, etc. Y eso a mi me parece que hace un mundo de diferencia con el sector privado (María Teresa)▪ los cargos que se están manejando por este sistema, o incluso muchos cargos a honorarios, económicamente se han vuelto muy competitivos en el mercado y eso ya es mucho decir. (María Teresa)▪ otra gran fortaleza es que el sistema incluye postulantes, consultoras, jefes de servicio, entre otras personas, lo cual repercute en que se vuelva un sistema potente. (Marisel)▪ Se da algo así como un trasvasije de conocimientos del sector privado hacia el sector público y eso le otorga dinamismo al sector. Sin duda que esto es muy coherente con
--	--

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<p>los principios modernizadores del Estado y es incuestionable que la situación ha cambiado notoriamente en los últimos 3 años, (Marisel)</p>
Profesionalización	<ul style="list-style-type: none">▪ saber que el sector público se ha ido profesionalizando, es muy potente. (Jorge)▪ me llamó la atención que acá también se ha producido un aumento de la cantidad de profesionales. Supongo que eso tiene que haber impactado en los estilos y dinámicas de trabajo... me refiero no a estilo de liderazgo, sino a estilo de gestión, es decir, ritmo, velocidad, rigurosidad técnica. (Jorge)▪ utilizar el know how de profesionales expertos en temas técnicos, quienes traen herramientas estratégicas de gestión propias del sector privado, optimizando la eficiencia en los sistemas de trabajo. (Marisel)▪ Yo creo que hoy es un sector tan competitivo como cualquier otro en lo que respecta a capacidad humana y profesional. (José Luis)▪ encuentro que hay buenas ideas no sólo en Santiago, también en las regiones y este es el momento para la participación real. Encuentro muy bueno que ahora esto se abra abiertamente y puedan postular todos los que tengan competencias para la función. (María Teresa)▪ prefiero pensar que si se legisló al respecto, es porque se tiene el interés en poner el énfasis en los méritos y capacidades técnicas antes que en otras variables (María Teresa)▪ Lo único que puedo opinar como negativo de todo esto es que, en teoría, se pone el mayor énfasis en las jefaturas pero nada se ha hecho en los niveles subordinados de más abajo. (María Teresa)▪ ¿qué sacamos con exigirnos al nivel ejecutivo y gerencial sin renovar también o exigir a los equipos que operan las tareas?. Porque es allí donde están los mayores problemas (María Teresa)▪ si hablamos de un profesional, cualquiera éste sea, siempre tendrá la oportunidad de hacer cosas, influir con sus ideas, estar en la toma de decisiones, etc. Y eso a mi me parece que hace un mundo de diferencia con el sector privado (María Teresa)▪ Gradualmente la gente ha ido incorporando la idea de que no va a entrar nadie que no sea técnicamente competente y ¿cómo se garantiza eso? ... lo dice una institución que intermedia y supervisa todo el proceso. (Marisel)▪ Se da algo así como un trasvasije de conocimientos del sector privado hacia el sector

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<p>público y eso le otorga dinamismo al sector. (Marisel)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Eran muy pocas reparticiones públicas que ... aplicaban un mínimo de políticas de recursos humanos. Más bien, lo que se veía era que el tema funcionaba "al lote". ... la principal fortaleza ... es que normaliza un sistema de gestión común para los Servicios y, por lo tanto, puso en condición de relevante un ámbito de gestión que antes no era tema. (Andrés)
Hechos concretos que muestran la modernización	<ul style="list-style-type: none">▪ ese nuevo escenario hizo que el sector cambiara no sólo en funciones sino también en su personal y sin duda que todo ello lo ha convertido en un sector muy interesante. (María Soledad)▪ lo que uno ve como observador desde fuera. Es innegable que el país se ha modernizado,... las carreteras, las autopistas, los aeropuertos, etc. (María Soledad)▪ Estuve leyendo la página institucional y me motivó mucho la orientación que ha venido desarrollando la administración pública. (Jorge)▪ el rol pasó de ser ejecutor a un rol de fiscalizador y eso, sin duda, tuvo que remecer las bases de la forma como se concebía hacer gobierno. ... hubo que modernizarse o de lo contrario éramos arrasados por las grandes superpotencias... De partida la asimilación de un modelo económico que obligaba a tener otra forma de diálogo con la comunidad de empresarios, incluso con la gente. (Jorge)▪ Y en los últimos años se ha dado prueba de ello ... el propio doctor Artaza y el caso de los siameses, aunque antes fue el doctor Kaplan y las operaciones al corazón. Pero en fin, es un sector muy respetable y donde ocurren cosas todos los días. (José Luis)▪ aquí hay mucho por reconocer; por ejemplo, el sistema de compras del sector público ha transparentado mucho la forma como se aprovisiona de insumos. La propia CENABAST ha avanzado en esa línea. (José Luis)▪ Yo creo que al final, la modernización se ha centrado fuertemente en mejorar los sistemas, los procesos de administración de los distintos servicios que debe procurar el Estado a sus ciudadanos y no sólo pensar en que la modernidad pasa por tener computadores en las oficinas públicas. (José Luis)▪ Lo único que puedo opinar como negativo de todo esto es que, en teoría, se pone el mayor énfasis en las jefaturas pero nada se ha hecho en los niveles subordinados de más abajo. (María Teresa)▪ los cargos que se están manejando por este sistema, o incluso muchos cargos a

Tesis
Magíster en Gerencia Pública

	<p>honorarios, económicamente se han vuelto muy competitivos en el mercado y eso ya es mucho decir. (María Teresa)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Desde que volvió la democracia, ha habido un proceso largo y sistemático de los gobiernos de la Concertación por modernizar la gestión. ...Se ha ordenado y fortalecido la institucionalidad, se han creado Servicios ... se han mejorado los sistemas de apoyo administrativo. (María Teresa)▪ otra gran fortaleza es que el sistema incluye postulantes, consultoras, jefes de servicio, entre otras personas, lo cual repercute en que se vuelva un sistema potente. (Marisel)▪ Se da algo así como un trasvasije de conocimientos del sector privado hacia el sector público y eso le otorga dinamismo al sector. Sin duda que esto es muy coherente con los principios modernizadores del Estado y es incuestionable que la situación ha cambiado notoriamente en los últimos 3 años, (Marisel)▪ Eran muy pocas reparticiones públicas que ... aplicaban un mínimo de políticas de recursos humanos. Más bien, lo que se veía era que el tema funcionaba "al lote". ... la principal fortaleza ... es que normaliza un sistema de gestión común para los Servicios y, por lo tanto, puso en condición de relevante un ámbito de gestión que antes no era tema. (Andrés)▪ A la gente le hace sentido la incorporación de procedimientos más rigurosos porque logran visualizar el impacto que eso tiene para la gestión institucional y por eso lo piden. (Andrés)
--	---

**Transcripción de Entrevistas a personas que postularon a
cargos de Alta dirección Pública**

ENTREVISTA 1

María Soledad, 49 años, Biólogo Marino
Postula a cargo directivo en SERNAPESCA.

¿Por qué participó en este concurso público?

Yo he trabajado con SERNAPESCA más de 18 años como profesional externo (contraparte en innumerables proyectos) y, por lo tanto, conozco el "teje y maneje" institucional,... no es un tema nuevo para mi, muy por el contrario. El asunto es que en los últimos años ha habido cambios importantes y si lo comparo con los tiempos del Instituto Pesquero, obviamente ha pasado mucha agua bajo el puente. A mi me interesa estar dentro del SERNAPESCA porque creo que hay cosas que no se han hecho muy bien en esta región (XI) y creo tener la experiencia y el conocimiento acabado de la región para hacer un buen trabajo. A veces, cuando se está dentro, uno pierde la perspectiva, y por eso creo que es bueno que ingrese alguien externo que puede aportar esa otra mirada.

(¿) ... la verdad es que, siendo muy honesta, decidí participar porque quiero saber si esto del Servicio Civil es cierto o no. Todos sabemos que los cargos superiores se asignan por cuoteo político, entonces que ahora aparezca este sistema (que yo desconozco en detalle), llama la atención. He escuchado que esto apunta a darle preponderancia al perfil técnico antes que el político y la verdad, yo quiero comprobar por mí misma si es así o no. **(¿y cómo te podrías enterar de eso?)**... bueno, no necesariamente quedando yo, aunque me gustaría, pero si al final la terna está integrada por gente competente, entonces voy a creer. Acá en la región todos nos

conocemos, el círculo es pequeño, así que las cosas siempre se saben. Y ojala que sea así, porque yo creo que ya basta de una administración pública usada para intereses personales y, además, con gente que no tiene idea de los temas de fondo. Eso me da mucha rabia.

¿Hay algún(os) aspecto(s) en particular que le haya interesado y que le motivó a querer integrarse a la administración pública?

Bueno, a esta altura de la vida una ya no está para partir de cero en algo nuevo, sino que más bien para consolidar lo que ha hecho profesionalmente hablando. Yo siempre he querido tener la oportunidad de liderar formalmente, porque lo he hecho desde la informalidad, pero los logros no son los mismos... ¡qué lata tener que admitir que un cargo te valida!, pero es la pura verdad no más. (¿) ... Sí, lo que quiero decir es que hay mucho profesional con buenas ideas en este sector, pero no logran mucho si no tienen el poder para hacerlo. Y yo creo que se necesita ese poder para lograr los cambios... y ese poder lo tienes cuando eres un director regional. Eso es lo que motiva, pero dejo en claro que un poder bien usado, para fines públicos y de beneficio social. No me gusta hablar del bien común, pero prefiero llamarlo un Estado firme en los temas de país.

¿Qué opinión le merece la administración pública como lugar de desempeño profesional?

Tal vez yo no tenga una opinión muy objetiva pues soy hinchado de la administración pública, pero debo decir que también he sido muy crítico al respecto. Pero volviendo a la pregunta, antes el funcionario público era mal mirado pues era sinónimo de ser burocrático, ineficiente y con poco bagaje intelectual, de conocimiento técnico,

etc.... y en realidad eso era cierto, porque era así. Pero los tiempos han cambiado y hoy el escenario es muy distinto al que había 25 años atrás. El rol del Estado cambió y el tipo de actividades que le compete hacer son otras. Ya no estamos construyendo casas, sino que las supervisamos y tampoco estamos cursando llamadas telefónicas sino que estamos regulando las telecomunicaciones. Entonces yo creo que ese nuevo escenario hizo que el sector cambiara no sólo en funciones sino también en su personal y sin duda que todo ello lo ha convertido en un sector muy interesante. Cuando se trata de discutir la política, establecer la norma y luego traspasar las directrices a las contrapartes ejecutoras, esa es una tarea muy desafiante que puede significar un alto nivel de desarrollo para cualquier profesional. En lo personal, a mi me parece que eso es lejos una cuestión única que no es posible encontrar en el sector privado, pues ahí tú tienes que agachar la cabeza para hacer lo que quiere el dueño y punto.

Yo creo que perfectamente un profesional puede desarrollar una carrera exitosa en la administración pública. Ahora, no sé si es igual desde el punto de vista económico, porque, claro, sin duda que el sector privado pagará mejor, pero ... no sé, yo escucho que el tema de las remuneraciones se ha estado discutiendo. Y por último, en este sector se tiene la estabilidad que afuera no hay.

¿Qué sabe Ud. respecto de la modernización del Estado?

Mentiría si digo que conozco al detalle el asunto, básicamente es lo que uno ve como observador desde fuera. Es innegable que el país se ha modernizado,... las carreteras, las autopistas, los aeropuertos, etc. Es verdad que ha habido mucha inversión de capitales privados, pero eso no hubiera sido posible si el Estado no hubiese generado las

condiciones para ello. En los últimos años uno observa que hemos avanzado mucho en materia de gestión, de calidad de los servicios, de la rapidez con que se resuelven los trámites que hace un ciudadano común (por ejemplo, el Registro Civil, o incluso el mismo Servicio de Impuestos Internos para tramitar la declaración de renta). Es innegable que todo ello ha sido posible porque previamente tiene que haberse discutido el tipo de país que queremos y el cómo nos íbamos a organizar para conseguirlo. Yo supongo que los cambios evidentes en los Servicios que mencioné responden a esa lógica y no porque al ministro de turno se le ocurrió porque sí no más.

(i) ... o sea, sin duda que hay modernización. Yo no sé más detalles, pero supongo que todo eso que le he nombrado debe obedecer a algún plan mayor.

ENTREVISTA 2

Jorge, 44 años, Ingeniero Comercial
Postula a cargo directivo en INDAP.

¿Por qué participó en este concurso público?

Hace tiempo que vengo pensando en la necesidad de hacer un cambio en mi trayectoria laboral, básicamente porque siento que he cumplido un período más que suficiente en el sector bancario. Toda mi experiencia laboral ha estado vinculada al mundo financiero y de la banca, aunque siempre tuve la curiosidad o interés por ver cómo podría ser un trabajo en algo más social, más humano. (¿) ... o sea, claro que es más difícil imaginar a un ingeniero comercial gestionando en un lugar donde lo importante no son las cifras de rentabilidad económica. Pero la verdad, igual los procesos de fondo son los mismos: planificar, hacer seguimiento, control, registro, etc., aunque estés administrando platas, personas o sistemas.

... postular a este cargo me permite dos cosas: tener la posibilidad de conocer esta otra cara de la administración, desarrollar la veta social y, por otra parte, es una forma de evaluar cuán vigente estoy en el mercado. Y si vengo es porque estoy convencido que tengo mucho que aportar.

Estuve leyendo la página institucional y me motivó mucho la orientación que ha venido desarrollando la administración pública. O sea, me impresionó leer de planes estratégicos y todas esas cosas, porque uno tenía la impresión que aquí se trabajaba con menos rigurosidad técnica. Bueno, y ese, sin duda, fue un fuerte impulso para decidirme a postular.

¿Hay algún(os) aspecto(s) en particular que le haya interesado y que le motivó a querer integrarse a la administración pública?

Como le decía anteriormente, saber que el sector público se ha ido profesionalizando, es muy potente. Yo vengo de trabajar con puros profesionales muy buenos y con un ritmo y estilo de alta exigencia que me resulta atrayente. Entonces, me llamó la atención que acá también se ha producido un aumento de la cantidad de profesionales y por lo tanto, supongo que eso tiene que haber impactado en los estilos y dinámicas de trabajo... **(¿liderazgo?)** me refiero no a estilo de liderazgo, sino a estilo de gestión, es decir, ritmo, velocidad, rigurosidad técnica. Por ejemplo, una vez estuve en una reunión donde había una chica de no sé qué Ministerio y ella hablaba acerca del estado de avance que llevaban para la certificación de la calidad (con una de las normas ISO); bueno, eso me demuestra que el sector público está en otra y por lo tanto no debiera haber mucha diferencia en trabajar acá o en el sector privado. Si hasta el lenguaje es prácticamente el mismo.

(¿)... bueno, también debo reconocer que me resultó muy interesante el tema de la estabilidad laboral, es decir, no es que uno ande buscando "apernarse" en un lugar, pero ciertamente hoy día la incertidumbre es mucha y la empresa privada vive mucha inestabilidad que repercute en los trabajadores. Al menos el Estado nunca va a quebrar, y si uno es bueno, entiendo que tiene mayores posibilidades de continuidad y estabilidad. **(Pero estos cargos son por 3 o 4 años no más ...)** si claro, pero yo creo que luego de eso es tema de uno mismo cómo capitaliza esa experiencia para que luego le reporte proyecciones laborales. Es decir, cuando yo hablo de estabilidad me refiero no a seguir de por vida en ese cargo, no hablo

de inamovilidad sino que desde ahí te puedes proyectar a otro, porque en la administración pública vale mucho la experiencia y el haber sido directivo supongo que tiene su peso.

¿Qué opinión le merece la administración pública como lugar de desempeño profesional?

En mi caso particular, yo tenía el interés por darle un vuelco más social a mi profesión y en ese sentido el aparato del Estado es el lugar justo para ello. Me permite estar más cercano a las cosas verdaderamente importantes para la gente y uno sabe que el resultado de tu gestión tiene impacto directo para la "señora Juanita". En cambio en el sector privado eso no es así. Entonces, si uno tiene ese bichito de la cosa social, yo creo que la administración pública es el espacio indicado para hacer reales esos intereses y hacer una carrera que se valora en ese sentido.

¿Qué sabe Ud. respecto de la modernización del Estado?

Yo he leído bastante al respecto y en general te podría decir que hoy día existe una visión distinta del aparato estatal a la que había antes. Quizá más preciso todavía, a la que existía cuando llegó Pinochet al poder. O sea, ha habido una revolución en el mundo político, económico y tecnológico y obviamente todo tuvo que cambiar, incluso el Estado. Es decir, hoy nos parece lo más natural ver que el rol pasó de ser ejecutor a un rol de fiscalizador y eso, sin duda, tuvo que remecer las bases de la forma como se concebía hacer gobierno. Obviamente que hubo que modernizarse o de lo contrario éramos arrasados por las grandes superpotencias. **(¿modernización en qué?)** En todo. De partida la asimilación de un modelo económico que obligaba a tener otra forma de diálogo con la comunidad de empresarios, incluso con la gente. Yo escucho que hoy se habla de

clientes y no de beneficiarios y eso te dice harto respecto de cómo ha tenido que adaptar la forma de acercarse a la ciudadanía para entregarle los servicios que necesita. Pero si lo miras desde el punto de vista empresarial, el simple hecho de haber privatizado varios servicios que antes eran públicos, pone al Estado en una condición distinta: ahora debe fiscalizar que otros hagan bien lo que él hacía antes. Eso es modernizarse. **(ok. y qué de la gente?)** Bueno, si cambian las funciones, también cambian las competencias de quienes realizan esas funciones. Y eso es lo que hemos visto ahora. Cuando yo te hablaba de que había aumentado la cantidad de profesionales, me estaba refiriendo a eso.

ENTREVISTA 3

José Luis, 55 años, Médico Cirujano
Postula a cargo directivo en Hospital Regional del Servicio de Salud de Tarapacá.

¿Por qué participó en este concurso público?

En el ámbito de la salud las cosas ocurren o no ocurren, así de simple. Cualquier decisión que se tome y que afectará la salud de una población determinada, nos va a llegar tarde o temprano a la consulta privada. Entonces aquí resulta imposible esconder la cabeza en materia de salud pública, a no ser que estés en esto por plata y no por vocación, que no es mi situación. Yo pensaba que la única manera de hacer algo concreto que puede impactar en los niveles de salubridad de la población es estar dentro del sistema, en el lugar donde se abordan los temas, pero más específicamente, donde se atiende a la mayoría de la ciudadanía ... recuerda que la inmensa mayoría de los chilenos pertenece a la red pública (FONASA) y no a las Isapres. Entonces pensé y dije: "siendo director del hospital puedo hacer más cosas que siendo el doctor xx" y eso me llevó a decidirme por el concurso.

(¿y por qué no en la Seremía o en el Servicio de Salud Regional?) ... porque es gestionando de manera concreta los esfuerzos en el campo clínico donde puedo hacer mi mejor aporte. Es decir, estando donde "las papas queman", enterándose de los problemas cotidianos que hay. Además, y modestia aparte, creo que tengo un know how que pocos tienen para una tarea así y si el Estado me da la oportunidad, yo la tomo sin titubeo.

¿Hay algún(os) aspecto(s) en particular que le haya interesado y que le motivó a querer integrarse a la administración pública?

Claramente no es por razones económicas, pero ciertamente hay algo de vocación de servicio público. En mis tiempos de estudiante era muy fuerte el juramento hipocrático, es decir, entrábamos a esto porque realmente nos interesaba ayudar a las personas en sus problemas de salud. Queríamos sanar a la gente de sus dolores. Y a medida que uno avanza en la experiencia médica, se da cuenta que hay una serie de cosas que se pueden hacer antes de que la población se enferme. Pero eso supone tener una visión de Estado, una actitud personal pero también condiciones políticas e institucionales. A mi me parece que para eso, no cabe más que estar dentro del Estado, pero claro, no como político, pues ese no es mi tema, sino como el especialista que soy. No sé si eso calza con lo que han denominado despectivamente con la palabra "tecnócrata", pero en este caso, yo sería el que conoce la cuestión técnica que el Estado necesita para hacer viables ciertas políticas y directrices en esta materia. Eso es lo que me llama la atención de este espacio.

(¿) ... si, hay algo más. Por lo menos en el ámbito de la salud se da, y es la alta valoración que se tiene por los médicos. Yo he visto mucho respeto por esta profesión y al mismo tiempo, que se deposita mucha confianza en lo que podemos hacer. No quiero decir que en el sector privado no ocurra, pero acá hay una cierta mística que me imagino no la tienen todos los profesionales en cualquier lugar. A mi me entusiasma mucho eso, porque significa que se pueden hacer más y mejores cosas con gente que cree en lo que hace.

¿Qué opinión le merece la administración pública como lugar de desempeño profesional?

Yo creo que hoy es un sector tan competitivo como cualquier otro en lo que respecta a capacidad humana y profesional. Tal vez no sea así en materia de infraestructura o equipamiento, pero son los hospitales públicos los que forman a los médicos y operan como centros de entrenamiento para los estudiantes; es en el ámbito público donde está concentrada la mayor cantidad de investigación que se hace en materia de salud, en sus distintas especialidades. Y en los últimos años se ha dado prueba de ello ... el propio doctor Artaza y el caso de los siameses, aunque antes fue el doctor Kaplan y las operaciones al corazón. Pero en fin, es un sector muy respetable y donde ocurren cosas todos los días. Yo le puedo asegurar que todos los buenos médicos que luego saltan al sector privado, primero hicieron carrera y prácticamente se formaron experiencialmente en los hospitales públicos. Entonces a mi me parece que éste es un muy buen lugar para aquel que quiera desarrollarse profesionalmente, al menos para la especialidad médica.

¿Qué sabe Ud. respecto de la modernización del Estado?

Creo que no mucho, sólo aquellas cosas que tienen que ver con el área médica. Pero bueno, aquí hay mucho por reconocer; por ejemplo, el sistema de compras del sector público ha transparentado mucho la forma como se aprovisiona de insumos. La propia CENABAST ha avanzado en esa línea. Claro, Ud. dirá “¿y cómo explica los problemitas que han aparecido, por ejemplo en el Hospital de Talca, o en el caso de las notificaciones de VIH, en fin?” Yo soy un convencido que son precisamente esas “yayitas” el mejor indicador que se están produciendo profundas transformaciones en los Servicios y por eso salen a la luz cuestiones que, sin duda, no es

primera vez en la historia que ocurren, sólo que ahora hay más cobertura mediática. Pero cuando se auditan los sistemas, cuando se intervienen los procesos y procedimientos con el ánimo de modernizarlos, es entonces cuando hay más oportunidad de encontrar errores. El tema aquí es procurar que dichos errores no comprometan la salud y la dignidad de las personas.

(¿) ... bueno, hay otras cosas que van en la misma línea. La Reforma de la Salud, donde se separa, por ejemplo, el tema de la salud pública, es un avance indiscutido en política sanitaria. Algo similar ocurre con la Reforma procesal penal; es decir, ya era tiempo que quedaran separadas las funciones del fiscal y del defensor para efectos de aplicar mejor los procesos.

Yo creo que al final, la modernización se ha centrado fuertemente en mejorar los sistemas, los procesos de administración de los distintos servicios que debe procurar el Estado a sus ciudadanos y no sólo pensar en que la modernidad pasa por tener computadores en las oficinas públicas. Yo creo que implica un cambio en la mente de los funcionarios públicos, así como en la clase dirigente, porque la ciudadanía ya lo tiene claro ... al menos eso es lo que se expresa en las demandas de la gente, al exigir, al hacer valer sus derechos.

ENTREVISTA 4

María Teresa, 39 años, Contador Público y Auditor
Postula a cargo directivo en el SERVIU.

¿Por qué participó en este concurso público?

Por varias razones. La primera, porque mi jefa me dijo que a ella le parecía que yo tengo condiciones para liderar, además de una visión actualizada y muy interesante que es lo que se necesita en la administración pública. Yo, la verdad, me sentí muy halagada por tanta opinión positiva, pero luego estuve pensando y sí, me di cuenta que tengo ideas, energía y potencial para hacer nuevas cosas, especialmente en un Servicio que está constantemente expuesto en vitrina. Y me pareció que claramente es aquí donde se puede ser más efectiva, porque hay interés por perfeccionar los sistemas de auditoria y de esa manera dar "la prueba de la blancura". Pero por otra parte, mi interés tiene que ver con el hecho que yo he tenido una larga trayectoria a nivel municipal (he servido casi todos los cargos importantes: administradora, secretaria municipal, jefe de SECPLAC, etc.) y ya toqué techo ... (¿) bueno, en ese sentido estar en la administración pública centralizada, ministerial, representa un avance a un nivel superior. Mayormente cuando uno ha estado en provincia, ... uno aspira llegar al nivel central, al gran Santiago, donde se discute y decide gran parte de las cosas. (¿quieres estar en la toma de decisiones?) Sí claro, pero no por una cuestión de poder, sino porque encuentro que hay buenas ideas no sólo en Santiago, también en las regiones y este es el momento para la participación real. Encuentro muy bueno que ahora esto se abra abiertamente y puedan postular todos los que tengan competencias para la función.

¿Hay algún(os) aspecto(s) en particular que le haya interesado y que le motivó a querer integrarse a la administración pública?

Bueno, precisamente lo que acabo de señalar. A mí, que soy de lo más crítica e incrédula, me llama mucho la atención que se haya podido avanzar de esta manera en los Ministerios y Servicio Públicos **(¿de qué manera?)** ... con una legislación que obligue a transparentar los concursos para cubrir cargos de alto nivel. Porque esa siempre fue una mancha negra en la administración pública, ... los cargos de responsabilidad todos sabíamos que eran cubiertos por gente cercana a la máxima autoridad, pero además, por negociaciones políticas. La cuestión era que primaba el criterio político antes que el criterio técnico y, la verdad, uno se mentalizaba a sí mismo con la idea de "este señor viene por un par de años no más". Tú entenderás que un Servicio que piense así, obviamente no va a avanzar mucho, muy por el contrario, se estanca. Y entonces toda la gente se llenaba la boca diciendo que aquí todo era burocrático, que a los funcionarios y sus jefaturas les daba lo mismo ser eficaces y eficientes, y muchas cosas más. Yo tengo la esperanza que este sistema cambie esa lógica de funcionamiento, aunque honestamente veo difícil que ocurra tan rápido porque esto va a tomar mucho tiempo para que los políticos se acostumbren a la idea.

Yo prefiero pensar que si se legisló al respecto, es porque se tiene el interés en poner el énfasis en los méritos y capacidades técnicas antes que en otras variables ¿o no?. Aunque tampoco hay que ser ingenuo, porque al final de cada proceso obviamente puede pesar el criterio político para la decisión final; pero me da la conformidad que al menos pasó por un proceso estricto y riguroso en que se verificó la idoneidad técnica.

Lo único que puedo opinar como negativo de todo esto es que, en teoría, se pone el mayor énfasis en las jefaturas pero nada se ha hecho en los niveles subordinados de más abajo. Tal vez la Ley del Nuevo Trato lo recoge, ... no sé, creo que es bastante específica y no obliga a la contratación en planta y contrata a través de un sistema de selección estricto. Entonces yo pienso, ¿qué sacamos con exigirnos al nivel ejecutivo y gerencial sin renovar también o exigir a los equipos que operan las tareas?. Porque es allí donde están los mayores problemas y con esto de la inamovilidad de los funcionarios de planta, el asunto es peor. **(entonces, ¿no es tan bueno el sistema?)** ... no!, yo creo que de todas maneras esto es valiosísimo porque da una señal de lo que se quiere lograr, de la visión que se tiene acerca de cómo debe funcionar el Estado y eso me parece fantástico. Por otro lado, igual los Servicios han hecho esfuerzos por ir renovando sus dotaciones de personal, basta con mirar algunos programas que fomentan acogerse a jubilación, para los más antiguos. Y si uno junta esas iniciativas, con este sistema del que estamos hablando, sin duda que resulta esperanzador. Al menos a mí me llama la atención y me motiva a postular. Unos 10 años atrás ni se me hubiera ocurrido hacerlo porque no estaban las condiciones que veo hoy.

¿Qué opinión le merece la administración pública como lugar de desempeño profesional?

Casi toda mi historia laboral ha sido hecha en la administración pública, a nivel municipal y considero que es un buen lugar para desarrollarse junto con aportar. Yo he tenido la suerte de estar en cargos de alta responsabilidad y eso es impagable porque te da una mirada amplia de los temas y al mismo tiempo te obliga a ser muy profesional porque de las decisiones que tomes dependerá el

beneficio o perjuicio para toda una comunidad. Obviamente yo imagino que no es lo mismo para el funcionario de un escalafón más bajo porque él solamente ejecuta, pero si hablamos de un profesional, cualquiera éste sea, siempre tendrá la oportunidad de hacer cosas, influir con sus ideas, estar en la toma de decisiones, etc. Y eso a mi me parece que hace un mundo de diferencia con el sector privado, donde muchas veces tú sólo eres el experto que domina un área del conocimiento pero que debe ajustarse sí o sí a lo que decidió un directorio. No es que acá te mandes sólo, pero creo que hay más oportunidad para la participación real. Desde ese punto de vista, y contestando tu pregunta, yo tengo la mejor opinión de la administración pública como espacio para el desarrollo profesional. Incluso te puedo decir que los cargos que se están manejando por este sistema, o incluso muchos cargos a honorarios, económicamente se han vuelto muy competitivos en el mercado y eso ya es mucho decir.

(¿alguna otra razón/opinión?) Fijate que en mi caso, yo partí con el Servicio País. Fue en ese programa donde yo le encontré el gusto y cariño por la cosa pública, porque a ti te enviaban a los lugares más increíbles y muchas veces eras casi el único profesional en la municipalidad, razón por la cual te valoraban muchísimo y ahí sí que podías ser de gran utilidad. Entonces, desde el punto vista profesional, esa experiencia sí que hace crecer y desarrollarte. Yo aún mantengo contacto con gente con la cual me tocó trabajar en esa época. Ahora claro, hay que tener una cierta mística, no sé si llamarla vocación por lo público, pero es algo que te mueve. Y fijate que esa misma actitud se convierte en un valor agregado si te sales de lo público y te vas al mundo privado, porque desarrollas la capacidad para adaptarte con mayor rapidez, ajustarte a las condiciones

laborales y de infraestructura que hayan, en fin, a funcionar como sea. Yo no sé si todo profesional del sector privado puede decir lo mismo.

¿Qué sabe Ud. respecto de la modernización del Estado?

Bueno, es evidente que el Estado actual no es el mismo de antaño. Desde que volvió la democracia, ha habido un proceso largo y sistemático de los gobiernos de la Concertación por modernizar la gestión y hacer un Estado más fuerte y eficiente. Se ha ordenado y fortalecido la institucionalidad, se han creado Servicios acorde a las demandas de los tiempos y se han mejorado los sistemas de apoyo administrativo. Ahora, ¡ojo!, no creo que esto sea todo, porque hay cuestiones más de fondo que deben ser tratadas pero que aún no hay voluntad política para abordarlas. Por ejemplo, no se ha resuelto el tema de las modificaciones a la legalidad vigente en materia del sistema binominal, o el gran tema de la reforma tributaria. Es decir, no podemos ser un país moderno, desarrollado, si aún persisten estos problemas.

Transcripción de Entrevistas a profesionales que operan procesos de selección a cargos de Alta Dirección Pública

Carolina, psicóloga

Trabaja 2 años para Consultora licitada por el Serv. Civil

¿Qué aspectos ve como fortalezas del sistema de Alta Dirección Pública y qué aspectos como debilidades?

Desde mi punto de vista la principal fortaleza tiene que ver con que el sistema garantiza la posibilidad para cualquier profesional, de acceder a cargo de gestión pública, independientemente de su militancia política o estrato social. Lo que se releva acá es la no discriminación y en ese sentido la apuesta es que estén los mejores operando y poniendo en práctica las políticas públicas. Eso me parece muy importante porque significa un paso adelante a lo que teníamos antes.

Desde mi experiencia como contraparte creo que una debilidad es la exigencia que se pone en la elaboración de informes, puesto que se utilizan términos definidos desde ellos (Serv. Civil) y no necesariamente consensuados con las consultoras, que se supone tienen experiencia en este ámbito y son las expertas técnicas en materia de selección. Por lo tanto, en las reuniones técnicas se invierte mucho tiempo en aquello, pudiendo ser más expedito. Yo tengo mis dudas si todos los perfiles que se trabajan requieren las mismas competencias señaladas, entonces, me parece que se puede caer en una suerte de "líderes en serie", con poca o ninguna conexión más específica con el Servicio al que va. O sea, supongo que no es el mismo perfil para un director del SERNAPESCA que para otro de la Fiscalía Nacional Económica. ... **(¿no hay diferencias?)** por supuesto

que las hay, sin embargo a todos se les piden las mismas competencias gerenciales e interpersonales: probidad, liderazgo, adaptación al cambio, proactividad, etc. Y eso está bien, pero ¿qué de la especificidad? No es lo mismo negociar con pescadores artesanales que con economistas, incluso desde la puesta en escena (vestuario, lenguaje, etc.)

Entrando a una cuestión más específica, por ejemplo, la presentación final de los resultados de la evaluación en términos de porcentajes asignados a cada atributo es un procedimiento totalmente subjetivo, que se intenta objetivizar por medio de números, pero sigue siendo subjetivo. Yo creo que hay un evidente esfuerzo por avanzar en la calidad de la evaluación, pero todavía hay problemas metodológicos que resolver.

Otro problema que yo veo y que no sé cómo se podría resolver, tiene que ver con el hecho que una misma persona puede postular todas las veces que quiera y, por lo tanto, administrativamente se vuelve una cuestión engorrosa porque debe duplicar los documentos tantas veces como postulaciones tenga. Y por el otro lado, creo que terminamos por aburrir a los referentes de los postulantes, pues el sistema nos obliga a tomar dichas referencias para cada postulación, entonces, ¡imagínate esa pobre gente que debe contestar nuestros llamados!. **(¿pero eso es inevitable como procedimiento ...?)** Sí es cierto, pero tal vez en esas cosas se puede recurrir a la tecnología, porque perfectamente las iniciativas de “gobierno electrónico” te pueden facilitar la vida. Por ejemplo, los certificados de antecedentes te los puede facilitar directamente y en línea el Registro Civil; lo mismo si se trata de los títulos y grados, se puede tener bases de datos, etc.

Desde su experiencia, ¿el sistema logra el objetivo de fortalecer la incorporación de profesionales competentes para modernizar la gestión pública? Fundamente.

Yo creo que facilita el acceso; ahora, la contratación sigue estando en manos de la dirección, por ende, las consultoras pueden recomendar a los mejores rankeados, sin embargo, puede que entre esos esté más de alguno que sea conocido de las jefaturas. Ahora, de todos modos el que sea bien calificado es una ventaja.

Creo que se asegura la posibilidad de concursar, no necesariamente de contratación de los mejores. Pero al menos, la persona que sea contratada será alguien que sabe del tema y no como antes que podía ser cualquiera. (**¿no estás muy convencida**) ... lo que pasa es que el sistema no garantiza tener los mejores, pero sí que cualquiera que tenga competencias pueda concursar si lo estima conveniente. Mira, para darte un ejemplo... a mi me ha tocado varias veces evaluar a postulantes que son los actuales ocupantes del cargo concursado. En ese caso, obviamente la decisión de quién se queda está altamente teñida por el conocimiento previo que los jefes tienen de él y ahí, obviamente, no hay igualdad de condiciones para otro que viene de fuera. (**¿algo así como “más vale diablo conocido que por conocer”?**)... sí, claro. Aunque también puede suceder que el actual ocupante es muy malo y en ese caso el Servicio encuentra en este sistema “la” oportunidad para deshacerse de él. Aunque honestamente pienso que estos son los menos, porque por algo el sujeto estaba ahí ¿o no? ... pero admito que podría suceder. Y si así fuera, claro, el sistema cumple su objetivo de traer a los mejores. Pero en el primer caso que yo te contaba, eso no ocurriría. Tal vez ahí debiera existir una norma que prohíba presentarse al mismo

cargo que ejerce; ... pero eso sería discriminación. No sé. Al final es una cuestión de criterio de la comisión que toma la decisión final de selección.

¿Cómo ha visto la recepción de este modelo de parte de los postulantes y de los propios Servicios que han pasado por el proceso?

Mi impresión es que la recepción ha sido favorable, al menos los postulantes han señalado que aun cuando sean "hijos de vecino" pueden postular y apelar a sus propios méritos independientemente de sus contactos. Por otra parte, los Servicios alivianan su carga laboral y pueden establecer criterios de exigencia a una contraparte especializada en el tema. Desde ese punto de vista, tengo la impresión que los Servicios valoran mucho el trabajo técnicamente riguroso que hacen las Consultoras, pero no me queda tan claro que el sistema le acomode a todos, me refiero a algunas personas de la clase política que ven restringidas sus posibilidades de influir más directamente sobre el nombramiento de tal o cual persona. Es decir, creo que en algunos casos el sistema quitó poder y eso requiere un cambio más profundo, de cultura. Pero en general yo te puedo hablar de los postulantes, que son con los que más hablo; ellos en su mayoría valoran bien el sistema. Aunque también me he encontrado con algunas personalidades que, haciendo gala de su narcisismo, les parece casi ofensivo que tengan que pasar por esto, dado su prestigio y nivel de relaciones. No te voy a dar nombres pero en algunas entrevistas he escuchado gente que me ha preguntado si es necesario hacer la entrevista "cuando seguramente Ud. sabe quién soy yo, Ud. ya me conoce o ha oído hablar de mí". Pero no son estadísticamente significativos estos casos. Yo creo que todos los cambios son difíciles al principio, pero se los debe tomar en el

mediano y largo plazo y por eso no me parece nada raro que haya reacciones tan diversas a la aplicación de este sistema. Pero si tuviera que hacer una apreciación más general, diría que en general los postulantes lo ven bien.

Marisel, Psicóloga

Trabaja 3 años para Consultora licitada por Serv. Civil. Actualmente es Product Manager de selección. Opera el sistema desde que se implementó.

¿Qué aspectos ve como fortalezas del sistema de Alta Dirección Pública y qué aspectos como debilidades?

Yo creo que el sistema tiene bastantes cosas potentes. Quizá la principal fortaleza es que ordena y alinea los procesos, los procedimientos, el lenguaje y los estándares respecto a los procesos de selección de cargos de Alta Dirección Pública, lo cual permite uniformidad. **(¿y eso no era así? ¿era necesario?)**. Absolutamente. La principal queja que uno escuchaba era que en los lugares donde se hacían procesos más o menos formales y técnicos, los criterios eran muy disímiles y entonces no había claridad por qué se atendía a tal o cual variable y en otra repartición no era considerada. Muchas veces ocurría que los profesionales encargados de esos temas en distintas reparticiones se encontraban en alguna reunión y ahí se producía una suerte de intercambio de experiencias, aconsejamiento recíprocos y seguían trabajando más o menos en la misma línea, se ponían de acuerdo. Pero si te das cuenta, todo a un nivel muy informal y de buenos amigos. En ese sentido es que a mi me parece que la gran fortaleza es precisamente que hoy todo eso está regulado y se puede tratar el tema transversalmente a la institucionalidad pública.

Por otro lado, y muy ligado con lo anterior, tengo que decir que el rol garante del sistema de Alta Dirección Pública en las dimensiones transparencia y equidad es altamente valorado por los distintos participantes o actores del sistema. Es decir, nadie hoy se atrevería a

quitarle mérito al trabajo técnico riguroso y con altos estándares de calidad. El sistema tiene sus mecanismos para transparentar la información y ésta es perfectamente auditable por cualquier persona que quiera saber, de modo que da confianza. Gradualmente la gente ha ido incorporando la idea de que no va a entrar nadie que no sea técnicamente competente y ¿cómo se garantiza eso? ... lo dice una institución que intermedia y supervisa todo el proceso.

Yo creo que otra gran fortaleza es que el sistema incluye postulantes, consultoras, jefes de servicio, entre otras personas, lo cual repercute en que se vuelva un sistema potente. No es lo mismo que un proceso sea hecho al interior de un Servicio, ministerio, departamento, etc., a que intervengan más personas; esto último lo hace más neutral, que es precisamente "el" tema para mucha gente. Una cuestión que tiene que cautelar el Estado es que nadie pueda tener argumentos para señalar que se actuó con discriminación y por ello, cuantos más mecanismos de control existan, mejor aún. Hablo de mecanismos despersonalizados, por el simple hecho que intervienen varias personas en el proceso de evaluación, además de tener varios niveles de filtro.

Una debilidad que yo veo es que falta integrar el factor historial de postulaciones de una persona, con el fin de recoger y usar información relevante de procesos de evaluación psicolaboral anteriores, discriminando puntos de acuerdo/desacuerdo que pueden suscitarse. Teniendo claro que lo anterior también se orienta a mejorar la eficiencia en el uso de recursos, el tema de fondo es el enorme esfuerzo que se debe hacer con las Consultoras licitadas para lograr ese nivel de coordinación e integración. Ahí pueden surgir ciertos celos profesionales o competencia mal entendida.

Todavía falta mejorar la eficiencia en el manejo de información/documentación, especialmente en lo relativo a pedir tantas veces documentos certificados, como tantas postulaciones realice el postulante.

Desde su experiencia, ¿el sistema logra el objetivo de fortalecer la incorporación de profesionales competentes para modernizar la gestión pública? Fundamente.

Absolutamente. Recoge mucho candidato del sector privado, especialmente en el segmento de cargos del segundo y tercer nivel de responsabilidad quienes, antes, no llegaban a estas postulaciones. Eso permite utilizar el know how de profesionales expertos en temas técnicos, quienes traen herramientas estratégicas de gestión propias del sector privado, optimizando la eficiencia en los sistemas de trabajo. Se da algo así como un trasvasije de conocimientos del sector privado hacia el sector público y eso le otorga dinamismo al sector. Sin duda que esto es muy coherente con los principios modernizadores del Estado y es incuestionable que la situación ha cambiado notoriamente en los últimos 3 años, desde que entró en vigencia la ley que dio origen al Servicio Civil. Y otra cosa que nos hemos dado cuenta y que guarda relación con eso mismo, es que mucho profesional joven está poniendo sus ojos en la administración pública como lugar de desempeño profesional; eso habla de un interés que favorece al Estado al prodigarle buenos recursos humanos.

Siendo muy crítica, también me parece que este sistema claramente nos permite evaluar competencias y no experiencia o trayectoria. Lo anterior, dado que la experiencia no siempre se traduce en

competencias y, con todo respeto, sabemos que de eso estaba llena la administración pública, ... gente con larga trayectoria y permanencia, pero cero eficiencia.

¿Cómo ha visto la recepción de este modelo de parte de los postulantes y de los propios Servicios que han pasado por el proceso?

Diría que la recepción es muy buena. No obstante, aquí el actor clave es la Consultora porque es ella quien traduce en acciones concretas (buenas prácticas) los lineamientos del sistema de Alta Dirección Pública. Al respecto, aquí cobran la mayor relevancia temas tales como entregar información e instrucciones claras, tener conocimiento y dominio acabado de cómo opera el sistema de evaluación de la Alta Dirección Pública, saber conducir una entrevista atendiendo a buenas prácticas, proyectar seguridad y confianza en el trabajo y modelo que estás ayudando a implementar. En esa perspectiva, puedo comentar que he tenido postulantes que agradecen el trato, la información oportuna, etc. Y eso es importante porque, en general, ellos discriminan respecto a otras experiencias negativas y se van conformes aún cuando no queden en el cargo. Como que las personas que postulan ya conocen el sistema y se les está haciendo lo normal.

Ahora, lo que pasa con las contrapartes técnicas de los Servicios, es otra cosa. No falta el que quiere intervenir en todo, pero yo creo que eso es parte normal de cualquier proceso de cambio y de ajuste de la cultura institucional.

Andrés, Psicólogo

Dueño de consultora licitada por el Serv. Civil. Opera el sistema desde que se implementó.

4. ¿Qué aspectos ve como fortalezas del sistema de Alta Dirección Pública y qué aspectos como debilidades?

Yo vengo trabajando hace mucho tiempo con la administración pública,... es uno de mis buenos clientes en capacitación y consultorías. Por lo mismo, conozco cómo funcionaba el tema de la gestión de recursos humanos. Eran muy pocas reparticiones públicas que de verdad uno podía decir que aplicaban un mínimo de políticas de recursos humanos. Más bien, lo que se veía era que el tema funcionaba "al lote" y, por lo mismo, se producían una serie de vicios y prácticas inadecuadas que se reflejaba en una baja calidad de desempeño institucional. Bueno, el asunto es que si uno mira eso, sin lugar a dudas tenemos que señalar que la principal fortaleza del Sistema de Alta Dirección Pública es que normaliza un sistema de gestión común para los Servicios y, por lo tanto, puso en condición de relevante un ámbito de gestión que antes no era tema. Precisamente ahí es donde yo veo un "temaso", porque significa que el diseño y aplicación del Modelo han sido los mejores mecanismos para ir generando cambio ... **(¿cómo es eso de cambio?)** Bueno, me estoy refiriendo al rompimiento de los esquemas anteriores y apertura hacia lo nuevo, el cambio cultural que implica implementar algo nuevo y en un espacio tan resistente.

Otra fortaleza es el hecho, no menor, de que se deja un proceso tan complejo en manos de profesionales especialistas, lo cual anula cualquier posibilidad de duda técnica. Precisamente la gracia de esto es que el proceso ahora tiene rigurosidad técnica y es común a todos

los servicios, quiéranlo o no. Entonces, junto con introducir rigurosidad, introduce uniformidad de criterio, lo cual es muy positivo para un sector que era criticado y cuestionado por la calidad técnica de sus recursos humanos. Porque hay que admitir que eso no era posible cuando no todos los Servicios cuentan con una oficina o división de recursos humanos con profesionales que entiendan del tema. Pero me parece que, aun cuando los hubiera, la fortaleza del sistema está dada precisamente porque el proceso queda en manos de un ente externo en su fase operativa, lo cual es muy positivo para darle credibilidad, neutralidad y objetividad. Y tengo la impresión que eso ha sido muy bien valorado por las partes.

(¿debilidades?) Bueno, en ese ámbito, creo que las principales debilidades son de orden metodológico o de logística de la gestión. Y aquí estoy hablando de lo que nos toca a nosotros como consultora. Ya es un enorme desafío los esfuerzos de coordinación entre las partes involucradas, básicamente porque los Servicios han ido incorporando muy lentamente la lógica del modelo, entonces nuestra contraparte que es el Servicio Civil, muchas veces se ve sobrepasada por el ritmo o velocidad de respuesta de los Servicios. Pero además, al interior del propio Servicio Civil uno encuentra variaciones enormes en la aplicación de criterio que hace un sectorialista versus otro y muchas veces estamos trabajando varios procesos en paralelo con diferentes sectorialistas. **(¿variaciones en qué?)** ... en validación de referencias, foco interpretativo de la competencia evaluada, asignación de puntaje a los indicadores, redacción, etc. Ahora claro, seguramente esto es similar a lo que ocurre con los abogados en el sentido que la ley es interpretativa y por eso existe la jurisprudencia. Por otro lado, este es un sistema muy nuevo que ha debido ir perfeccionándose en el camino y eso yo lo entiendo.... pero, de que

tiene implicancias para el trabajo nuestro como Consultora, las tiene.

5. Desde su experiencia, ¿el sistema logra el objetivo de fortalecer la incorporación de profesionales competentes para modernizar la gestión pública? Fundamente.

Me parece que el sistema logra vitalizar al sector público trayendo "savia" fresca y nueva y, en ese sentido es un gran aporte porque, de otra manera, no habría forma de renovar las dotaciones de personal y estimular su profesionalización. En ese sentido, el sistema ha renovado progresivamente los cargos de primera, segunda y tercera línea de responsabilidad y eso se nota bastante en la gestión. Yo creo que en eso está su mayor logro.

Ahora, también hay que reconocer que el sistema es muy riguroso en la búsqueda de competencias y, por lo tanto, aunque no siempre puede ocurrir que se renueve el personal que está ejerciendo el cargo, al menos se asegura que las personas nombradas son técnicamente competentes. Y a mi me parece que esto es súper importante porque uno escucha cosas como que igual quedan personas de la línea política de tal o cual, y con eso se genera una idea de poca credibilidad del sistema. Efectivamente eso puede ocurrir, pero el asunto es que si así fuera, de todas formas el sistema garantiza que serán técnicamente competentes y, para mi, eso es suficiente, ... esa es la idea, el objetivo de haber creado el sistema. Es decir, que en la elección prime el criterio del mérito por sobre otras variables.

6. ¿Cómo ha visto la recepción de este modelo de parte de los postulantes y de los propios Servicios que han pasado por el proceso?

Si tengo que hablar sobre los postulantes que hemos evaluado en los procesos de selección, diría que ha habido de todo un poco. Todavía es muy fuerte la creencia que en los cargos de jefatura de la administración pública se entra por compadrazgo o cuoteo político. A mi me parece que eso va a tomar un tiempo para que cambie porque es obvio que las personas piensen así cuando ha habido larga historia que lo demuestra. Y esa es una opinión muy arraigada en la idiosincracia del ciudadano común y corriente que tiende a perpetuarse al no haber información más expedita a ese nivel **(¿cómo así?)** ... me refiero al hecho que nosotros sabemos de este sistema y también la gente que está dentro del aparato del Estado, pero el ciudadano común y corriente no tiene cómo enterarse y es precisamente el discurso de ese caballero el que se repite por todos lados, ... entonces, los que están fuera, me refiero a recurso humanos de buen nivel, bien podrían caer en esa lógica. Por eso digo que esto va a tomar un poco de tiempo para que cambie, como cualquier proceso de cambio cultural. Tal vez ahí hace falta una política comunicacional más agresiva, más focalizada, que informe y que atraiga más capital humano que el que llega.

(¿no llega mucho?) Sí, por supuesto. Por cada concurso las postulaciones son numerosas, pero yo sigo creyendo que todavía no logra atraer todo el potencial de talento que debiera captar el sistema y en ese sentido me parece que con lo realizado recién se está sentando bases para la meta que se propone la modernización del Estado en este tema. Pero, retomando la pregunta, hay gente que todavía lo ve con suspicacia, como Santo Tomás, "ver para creer". La

otra vez alguien me dijo "si esto es más de lo mismo, sólo que ahora con una fachada de tecnicismo". Bueno ahí tú notas que existe desconfianza en algunas personas. Pero en general, la experiencia que hemos tenido con los postulantes es buena. Yo diría que la gran mayoría, se ha dado cuenta de la rigurosidad del sistema y lo evalúa bien, sólo que al no quedar en terna o quina, algunos empiezan a insinuar mala fe, pero ahí ya estamos frente a un problema de narcisismo mal entendido o baja tolerancia frente a la posibilidad que exista otro candidato mejor que uno. Sin embargo, cuando ocurre así, la gracia de este sistema es que tiene los mecanismos para demostrar y avalar la fundamentación de las decisiones tomadas.

¿Y la actitud de los Servicios? En eso yo creo que la situación ha sido más brusca. Quiero decir que los Servicios han visto que el tema ya se instaló, les guste o no, y el foco de la discusión se trasladó desde la cuestión política hacia otra cosa mucho más pedestre que es si les gusta o no el nuevo jefe escogido, si logran entenderse con él y su nueva visión de cómo se debe gestionar. Yo he escuchado comentarios del estilo "las consultoras no cachan una y seleccionaron a un tipo que no tiene idea de este Servicio" ..., bueno, y entonces con ese comentario tú te das cuenta que ya no están cuestionando que el nuevo jefe entró porque era amigo del director nacional o ministro o porque pertenezca al partido, sino porque no conoce la cultura de la institución o porque "no sabe" de esto. Y a mi me parece que si es ésa la discusión que está a la base de la queja, es mucho más sano, porque entonces quiere decir que sin saberlo, están discutiendo de competencias laborales. Para mí, eso es subir el nivel de la discusión y salir de la "chimuchina" de antes.

También ha sido muy gratificante constatar lo agradecido que se muestran algunos Servicios por el proceso realizado, porque uno se da cuenta que estaban esperando algo así hace tiempo y no tenían cómo resolverlo. A la gente le hace sentido la incorporación de procedimientos más rigurosos porque logran visualizar el impacto que eso tiene para la gestión institucional y por eso lo piden. Ahí, sin embargo, yo veo un cierto riesgo que tiene que ver con la sobre expectativa que se genera, muchas veces, respecto que con este sistema se arregla todo. (¿) claro,... hay gente que puede creer que cambiando al actual jefe por uno que entre vía Servicio Civil se arregla todo el problema interno y eso no es así, porque también pasa por cuestiones presupuestarias, por temas como la carrera funcionaria, etc.