

**PROFESIONALIZACIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA  
EN AMÉRICA LATINA: ALGUNAS EXPERIENCIAS COMPARADAS**

Mercedes Iacoviello, Mercedes Llano y Luciano Strazza

**INTRODUCCIÓN**

Uno de los principales ejes de las reformas de modernización impulsadas en las últimas décadas en Latinoamérica, y promovido por organismos internacionales tales como la OCDE (1995, 1997, 1999, 2000, 2001, 2008), el Banco Mundial (BM, 2003), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2003) y el CLAD (2003), ha sido la necesidad de fortalecer la capacidad directiva de las organizaciones (Martínez Puón, 2011: 18).

La adopción de sistemas de alta dirección pública se ha constituido en uno de los principales ejes a partir del cual los países del mundo desarrollado y de la región han buscado fortalecer el sistema de servicio civil, bajo la premisa de que los procesos de cambio y/o mejoramiento organizacional y la implementación consistente de las decisiones políticas requieren de un cuerpo directivo altamente capacitado. Así, la profesionalización de los segmentos jerárquicos se ha convertido en un aspecto prioritario para los reformadores.

Más allá de estos esfuerzos transformadores, en América Latina una tradición populista y clientelar hondamente arraigada impone resistencia a estos intentos por instaurar sistemas de alta dirección pública (Longo, en Martínez Puón, 2011: 12). De ahí la amplia variabilidad en los resultados obtenidos a partir del impulso de estos procesos de profesionalización de las franjas jerárquicas.

Ante este escenario, el estudio relativo al grado de desarrollo de los sistemas de alta dirección pública en la región es de suma relevancia en la medida en que la expansión de la Dirección Pública Profesional constituye tanto un indicador de la profundidad de los procesos de reforma como un factor de estímulo de estos cambios (Longo, en Martínez Puón 2011: 12). En otras palabras, el desarrollo de las franjas directivas es concebido como un condicionante para la implementación efectiva de las reformas administrativas. En este marco, el presente trabajo tiene como finalidad realizar un estudio exploratorio sobre la situación de la alta dirección pública en América Latina a partir de la comparación de los procesos de reforma orientados a la profesionalización de los segmentos directivos impulsados en la región.

El estudio abarca una selección de reformas sobre el segmento directivo que se han llevado adelante en Latinoamérica en las últimas décadas. Por un lado, se analizan los casos que han adoptado modelos próximos al sistema de empleo, como lo es el Servicio Profesional de Carrera (SPC) en México y el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) de Chile. Por otro lado, se incluyen dos casos que han incorporado esquemas cercanos al sistema de carrera horizontal, entre ellos, el cuerpo de Administradores Gubernamentales (CAG) de Argentina y el Cuerpo de Gerentes Públicos (CGP) de Perú.

En la región son escasos los estudios referidos a esta temática pese a la relevancia asignada al desarrollo de los segmentos directivos en los procesos de reforma impulsados en las últimas décadas. Además de representar un aporte teórico significativo, los resultados obtenidos a partir de estas indagaciones permitirán avanzar en futuras investigaciones que tengan como

objeto analizar la relación entre la creación de los segmentos directivos y la efectividad de las reformas adoptadas en los pasados años.

## **LA GESTIÓN DEL SEGMENTO DIRECTIVO EN LAS EXPERIENCIAS LATINOAMERICANAS**

### **1. La alta dirección pública latinoamericana según el sistema de carrera y el sistema de empleo**

Gran parte de las diferencias entre los cuatro casos presentados se estructuran en torno al grado de proximidad de cada sistema, sea al modelo de empleo o al modelo de carrera. Estos esquemas, y sus “grisados” intermedios (a los que autores como Martínez Puón (2011) identifican con un modelo mixto), sirven como marco de referencia para efectuar las comparaciones entre los sistemas latinoamericanos de alta dirección pública.

El sistema de carrera puro se caracteriza por estar organizado por estructuras jerárquicas, a cuyos niveles superiores sólo tienen acceso los servidores públicos cuyo ingreso primigenio se realizó en los escalones iniciales a través de un proceso de selección. Los requisitos para el acceso se vinculan principalmente a los méritos académicos, siendo residual la evaluación de competencias. El servidor público que se incorpora a través de este sistema goza de estabilidad una vez que haya aprobado el período de prueba.

Este sistema presenta dos variantes, puede adoptar el formato de una carrera tradicional jerárquica o de una carrera horizontal. En el primer caso, el agente avanza a lo largo de una escala de puestos hacia niveles de mayor responsabilidad. Los cargos de acceso son cubiertos mediante sistemas abiertos en el que pueden participar candidatos externos y, el resto de los

puestos correspondientes a niveles superiores, son provistos a través de sistemas cerrados. La diferencia con el segundo caso estriba en que el progreso de los agentes no implica un ascenso en los distintos niveles jerárquicos de la organización, sino el progreso horizontal dentro de un cuerpo de pares y en función de los grados que contemplan sus normas escalafonarias específicas. La nota distintiva del sistema de cuerpo es que sus miembros pueden rotar por diversas organizaciones públicas cumpliendo las tareas que les son asignadas.

En el sistema de empleo puro el acceso el reclutamiento y la selección se realizan de forma abierta, abarcando a candidatos internos y externos en igualdad de condiciones. La contratación se realiza para desempeñar un puesto en particular, que exige una combinación específica de conocimientos, habilidades y aptitudes para ser ejercido de forma exitosa. En los cargos de mayor responsabilidad, el proceso de selección considera con especial énfasis las competencias ligadas a las tareas directivas. A los agentes que se incorporan bajo este modelo, no se les garantiza estabilidad ni tampoco son promovidos para el desarrollo de una carrera. Las condiciones de los contratos son flexibles, acercándose al modelo de empleo vigente en el sector privado.

Por último, el sistema mixto es un producto de la fusión entre los sistemas de carrera y empleo, tendencia que comienza a presentarse a partir las reformas que se han impulsado en los últimos años (Martínez Puón, 2011: 85-90; Pulido, 2005: 5; Longo 2004: 82- 83).

De los casos seleccionados, las experiencias de la gestión del segmento directivo en Perú y Argentina presentan las características de un sistema de cuerpo (con matices diferenciadores, como veremos más adelante), mientras

que Chile y México han adoptado elementos propios de un sistema de empleo, al menos en el diseño original.

## **2. Breve reseña de los procesos de institucionalización de los sistemas de alta dirección pública en los casos analizados**

En el marco del advenimiento de la democracia, mediante el decreto 3687/84 se crea en **Argentina** el Cuerpo de Administradores Gubernamentales, inspirado en la experiencia francesa de la Ecole National d'Administration (ENA), con el propósito de reestructurar el aparato estatal y de asignarles a los miembros de este nuevo segmento el rol de "agentes de cambio de una administración democrática" (Piemonte, 2005: 2,4; Pulido, 2005; Negri, 2000).

Este cuerpo, que cobró un fuerte impulso con la restauración de la democracia, pronto se vio afectado por los vaivenes de la política. Este rol de "bisagra" asignado a estos nuevos agentes no estaba instalado en la cultura administrativa. De esta manera, el CAG generaba resistencia entre los funcionarios políticos, al no estar alineados políticamente con el partido gobernante, y entre los funcionarios de línea, al percibirlos como una competencia y una limitación a su llegada a los niveles superiores. Ante este contexto, el espacio concedido a los AGs en el proceso de transformación del estado fue variando a tal punto que del rol emblemático en el proceso de reforma administrativa atribuido en sus orígenes pasó a plantearse la disolución del cuerpo a inicios del milenio (Piemonte, 2005: 5, 10). Este fenómeno se ve reflejado en el hecho de que los llamados a concursos para ingresar al CAG datan de 1985, 1986, 1987 y, el último, de 1993.

Los AGs gozan de estabilidad en su calidad de miembros del cuerpo y son asignados por un plazo determinado a diversos organismos que así lo

demanden. La periodicidad en el ejercicio de las funciones en una determinada dependencia le imprime una dinámica de rotación al sistema. (Negri, 2000; Pulido, 2005: 3).

La normativa prevé un escalafón específico para los AGs que estructura su carrera en tres niveles y diferentes grados en cada uno. Las promociones están condicionadas a la evaluación anual del desempeño que incluye como requisito la acreditación de formación permanente (Pulido, 2004: 2-3).

Se procuraba que el CAG estuviese conformado por un conjunto ideológico amplio y multidisciplinario de agentes con una formación generalista en los asuntos públicos. Consecuentemente, la convocatoria se ha extendido a un amplio repertorio de profesionales, política que se pone de manifiesto en la actual composición del cuerpo, integrado por más de 40 AGs versados en diversas disciplinas (Piemonte, 2005: 4, 15; Pulido, 2005: 3).

Las transformaciones en el caso de **Perú** son más recientes. En el contexto de la reforma administrativa iniciada en el año 2008, el gobierno peruano, en uso de las facultades delegadas por el poder legislativo, impulsó una serie de decretos con la finalidad de fortalecer la institucionalidad del servicio civil y de profesionalizar la franja directiva del empleo público. A tales efectos, a través del decreto legislativo 1024, se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos con la finalidad de atraer recursos humanos altamente calificados que pudieran ocupar los puestos jerárquicos y liderar una reforma hacia adentro. Se contempla que este cuerpo funcione transitoriamente, sirviendo inicialmente a la puesta en marcha de la profesionalización del nivel directivo para que luego de transcurridos los 10 años que se prevé demandará el proceso de implementación de la reforma, integrarlo a lo que será la regulación general de

los directivos públicos (Corrales Angulo, 2010; Servir, 2010, en Iacoviello, 2011). En este período de tiempo se prevé que el cuerpo esté integrado por 350 gerentes.

El contexto previo a esta norma estuvo signado por el reclutamiento generalizado de los cargos directivos en base a la confianza, limitando el acceso de los más idóneos a los puestos jerárquicos y generando una elevada rotación de los puestos jerárquicos, lo cual afectaba tanto la continuidad de las políticas públicas como la preservación de la memoria institucional (Corrales Angulo, 2010:1).

En su carácter de miembro del cuerpo, los GPs gozan de estabilidad. Los profesionales seleccionados que se incorporan al CGP quedan en situación de disponibilidad para ser asignados a cargos de dirección o gerencia en las entidades públicas por un período de tres años, prorrogable por dos años más a pedido del organismo en cuestión. Una vez concluida la asignación, el GP retorna a la situación de disponibilidad para su recolocación. Si transcurren los dos meses sin que la autoridad logre su reubicación, el GP pasará a régimen de disponibilidad sin remuneración, suspendiendo su relación laboral. Si tras un período de 12 meses consecutivos no se logra recolocar al GP, opera la baja automática a los efectos de no generar incertidumbre en el propio GP ni tampoco mantener innecesariamente vigente un número de gerentes que no son asignados (Corrales Angulo, 2010: 3,4, 6; Decreto legislativo 1024).

Cabe resaltar que no se trata de un régimen obligatorio sino facultativo. Las autoridades de las entidades de destino activan la asignación de los GP a través de un requerimiento a SERVIR, órgano a cargo de la gestión y conducción de los CGP (Corrales Angulo, 2010: 4).

La creación del CGP ha mejorado relativamente la movilidad del sistema, dando el carácter flexible y transversal del cuerpo. A través del CGP se espera responder con rapidez a las necesidades de las diferentes entidades de la administración pública. (Iacoviello, 2011: 31, 34).

En **Chile**, la Ley del Nuevo Trato Laboral (LNTL), aprobada en el año 2003, surge como resultado de un acuerdo entre gobierno y oposición en el marco de un escándalo de corrupción por el pago de sobresueldos a funcionarios políticos en el Ministerio de Obras Públicas (“MOPgate”). Esta norma representa un punto de inflexión entre una carrera funcionaria estancada y marcada por el “cuoteo político” de las áreas entre los partidos de la coalición gobernante y un nuevo sistema que busca, entre otros aspectos, garantizar altos niveles de profesionalización y mérito en los cuadros directivos. (Iacoviello y Zuvanic, 2006, Iacoviello 2009).

La ley establece una nueva institucionalidad mediante la creación de Dirección Nacional de Servicio Civil como órgano rector del sistema de gestión de recursos humanos y da origen al Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) con el objeto de regular la incorporación, movilidad y desvinculación de los funcionarios de exclusiva confianza (Iacoviello, 2009: 5; Santiago Consultores, 2011).

Estos funcionarios, denominados altos directivos, responden por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los términos del convenio de desempeño que suscriban (Santiago Consultores, 2011).

En el año 2003 se inicia en **México**, por primera vez y de manera formal, un esfuerzo sistemático de implantación de un servicio civil de carrera en la administración pública a nivel federal a través de la aprobación unánime de la Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC). Este nuevo esquema surge en un contexto de alternancia político-partidista en el que la llegada del Partido Autonomista Nacional a la primera magistratura crea las condiciones propicias para que el servicio civil se incorpore a la agenda de reformas políticas y administrativas del nuevo gobierno (Martínez Puón, 2009; Iacoviello y otros, 2006). Esta transformación significó el paso de una política de botín a un sistema profesional de carrera que garantizara la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito, y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad (Martínez Puón, 2009, 2010, Moreno Espinosa 2002).

En sus orígenes, el sistema reunía las características de un servicio civil de empleo, lo que implicaba que toda vacante disponible debía someterse a concurso, por lo tanto, no había un sistema de promociones y de movilidad como tal (Martínez Puón, 2009, 2010, Moreno Espinosa 2002). A cuatro años de haber comenzado su operación, y después de haber realizado una profunda evaluación de su funcionamiento a través de las recomendaciones y propuestas de instituciones tanto nacionales como internacionales y de la participación del medio académico, en el año 2007 esta “institución política joven” fue reformada, adoptando el sistema existente una orientación hacia un servicio civil mixto (Martínez Puón, 2011; Arrellano Gault, 2009; Martínez Puón, 2008).

Al margen de estas recientes modificaciones, la razón de ser de la aprobación de la LSPC aún subsiste, que es la de implantar principios de mérito, igualdad de oportunidades, eficiencia y responsabilidad, para llenar las vacantes otrora monopolio del personal de confianza. En México el personal se estratifica en funcionarios de base, quienes desempeñan tareas operativas y gozan de estabilidad y los agentes de libre designación, quienes carecen de inamovilidad. Estos últimos se dividen entre los cargos políticos, nombrados por las autoridades y los de nivel medio o de confianza, segmento conformado por profesionales semi-independientes que ocupan los cargos técnicos, legales y administrativos (Arellano y Guerrero, 2003, en Iacoviello y otros, 2006). La LSPC pretende operar sobre esta franja del nivel medio, produciendo cambios en la condición laboral de estos empleados (Iacoviello y otros, 2006).

La administración del personal de carrera consta de varios actores y niveles de decisión y ejecución, desde la Secretaría de la Función Pública y su Consejo Consultivo<sup>1</sup> quienes establecen la normativa general y el diseño de la gestión de recursos humanos, seguidos por los Comités de Selección y los Comités Técnicos de Profesionalización de cada dependencia, con delegados de la SFP, hasta el jefe inmediato de cada uno de los funcionarios. La implantación del sistema descansa en las dependencias, específicamente en 76 Comités de Selección y profesionalización que tienen el poder decisorio sobre el ingreso del personal, su evaluación, sus planes de carrera, etc. y en las Direcciones de Recursos Humanos, con un papel operativo central. (Iacoviello y otros, 2006; Martínez Puón 2009; Martínez Puón, 2006).

---

<sup>1</sup> Dicho Consejo estará presidido por el titular de la Secretaría de la Función Pública y se integrará, además, por los responsables de cada subsistema, los presidentes de los Comités Técnicos de las dependencias y por representantes de las Secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público y del Trabajo y Previsión Social, así como por representantes de los sectores social, privado y académico. (Cedillo Hernández, 2003: 7)

El andamiaje jurídico mexicano no garantiza estabilidad a los funcionarios de confianza. En este marco la ley de SPC prevé que la pertenencia al servicio no implica la inamovilidad de los servidores públicos de carrera aunque procura proteger a los agentes de desvinculaciones de naturaleza política. El funcionario puede ser separado de su cargo por razones técnicas como la desaprobación en dos ocasiones de la capacitación obligatoria o en el caso de que obtenga un resultado deficiente en la evaluación del desempeño (Iacoviello y otros, 2006: 321, 329; LSPC; Cedillo Hernández, 2003).

Por último, cabe resaltar que estos esfuerzos por profesionalizar la franja gerencial han sido contrarrestados por una tradición patrimonialista que presiona por colonizar los cargos jerárquicos en el sector público. Esta tendencia se ve reflejada no sólo en el desajuste entre la normativa y el funcionamiento efectivo del sistema, sino específicamente, en recientes medidas que se orientan a aprobar, por la vía de la excepción, regulados por el SPC como de libre designación<sup>2</sup>.

### **3. Análisis comparado del contexto de surgimiento de los sistemas de alta dirección pública, del alcance de la franja gerencial y de la duración en el cargo**

El **contexto de surgimiento** de estos sistemas pareciera estar relacionado con el modelo adoptado. Mientras que en los casos peruano y argentino los sistemas de cuerpo surgen en escenarios de reforma en los que les es asignado un rol central en la conducción del cambio, en Chile y México los

---

<sup>2</sup> Criterios y disposiciones generales para aprobar puestos de libre designación. Diario Oficial, 9 de abril de 2010.

sistemas de empleo se originan en contextos de profundo cuestionamiento hacia las consecuencias de la politización de los cargos jerárquicos.

Otra diferencia sobre la génesis de estos sistemas radica en la norma que les dio origen. Los países latinoamericanos que han adoptado sistemas próximos al modelo de cuerpo fueron creados por el Poder Ejecutivo, aunque en el caso peruano esta iniciativa se impulsó en el marco de las facultades delegadas por el Poder Legislativo. Contrariamente, los casos cuyos sistemas de alta dirección pública se acercan al modelo de empleo fueron instituidos en el seno legislativo. Esta divergencia podría estar vinculada a las razones de fondo que motivaron el impulso de tales sistemas. Así, la creación por la vía legislativa puede estar reflejando la necesidad de imprimir legitimidad al sistema, mientras que el surgimiento por medio de un decreto puede responder al interés en garantizar su efectiva implementación. .

De la comparación también se desprende que los sistemas de cuerpo registran un **alcance** marcadamente menor que los sistemas de empleo. En términos absolutos, el sistema de alta dirección de Perú presenta el menor tamaño, abarcando hasta hoy 137 cargos ejecutivos, seguido de Argentina, donde el CAG está integrado por 162 miembros. Cabe señalar que, una vez incorporados al CGP peruano los 350 gerentes que se planean, esta posición se invertirá. Por su lado, el alcance del SADP de Chile es significativamente mayor, alcanzando a 978 altos directivos, lo cual no obstante está por debajo del SPC mexicano, que llega a 36.690 cargos jerárquicos. Por la naturaleza misma de su diseño, que busca dinamizar el segmento directivo mediante una masa crítica de funcionarios que operan transversalmente, los sistemas de cuerpo son más acotados en términos de la cantidad de directivos implicados.

A excepción de México, el tamaño de la estructura de la alta dirección en relación al volumen del servicio civil se ubica dentro de los parámetros de las democracias desarrolladas, donde el porcentaje correspondiente a estos segmentos no supera el 2% (OCDE, Martínez Puón, 2011: 34). El segmento directivo representa el 0,04% del total de agentes de la administración central en Perú, el 0,07% en Argentina, el 0,64% en Chile y el 5,3% en México.

En relación a la **duración** de los mandatos, en los sistemas próximos al modelo de empleo los funcionarios no gozan de estabilidad, sino que ocupan sus cargos por un período acotado, eventualmente renovable. En los sistemas de cuerpo, en cambio, los funcionarios tienen garantía de estabilidad (sujeta al desempeño satisfactorio), si bien en el caso particular del CGP de Perú queda sujeta al carácter transitorio del servicio y a la efectiva demanda sobre el pool de gerentes públicos disponibles. A excepción de México, en los restantes sistemas el ejercicio de un cargo se extiende por un período acotado (entre tres y cuatro años), con posibilidad de prórroga, favoreciendo la rotación.

El carácter móvil que revisten los cuerpos se materializa a través de la asignación de los agentes a diversos organismos que así lo demanden. La movilidad es un aspecto central del modelo corporativo a los fines de garantizar la transversalidad del sistema. En tal sentido, la temporalidad de las asignaciones asegura la fluidez de los intercambios intra e interjurisdiccionales. En el caso de un sistema de empleo como el de Chile, en el que se incentiva la incorporación de profesionales externos, que luego son asignados a un puesto específico por un tiempo prefijado (tres años renovables por dos períodos) sin garantías de estabilidad ni posibilidad de movilidad, la periodicidad en el ejercicio de las funciones y la competencia generada por los concursos se

traducen en una alta renovación de los cuadros directivos en el estado. El hecho de que el 61% de los nombramientos correspondientes a la franja directiva no ocuparan previamente cargos en el sector público, refleja este fenómeno. (Iacoviello y Zuvanic 2005, Pérez Fuentes, 2008, en Iacoviello 2009).

#### **4. La gestión de las personas en el segmento de la alta dirección pública**

**En esta sección presentaremos la comparación entre las prácticas de gestión de las personas en cada caso, resaltando los mecanismos de planificación, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneración.**

En los cuatro casos la **planificación de las dotaciones** está altamente centralizada y, en el caso particular de Chile, está fuertemente ligada a variables presupuestarias. Una reflexión que emerge a partir del análisis de los casos de estudio es que en los sistemas de cuerpo se presentan mayores restricciones en materia de planificación de las plantillas. El carácter transitorio del CGP y la cantidad fija de miembros a incorporar puede operar como limitante y, en el caso del CAG, el cese de los ingresos acota las posibilidades de satisfacer las necesidades de las organizaciones públicas.

Otro elemento diferenciador de los sistemas analizados es el grado de centralización de los procedimientos de **definición de perfiles**. Mientras que México y Chile presentan una mayor descentralización en la determinación de los perfiles a raíz de la intervención activa de las dependencias en tal tarea, Argentina y Perú estas decisiones son adoptadas por los órganos rectores. Esta distinción se asocia a la naturaleza del sistema. En el sistema de empleo (México, Chile) implica reclutar para un determinado puesto en una

determinada organización, con lo cual es razonable involucrar a la organización desde la incorporación misma. El sistema de cuerpo, en cambio, recluta para un pool a ser redistribuido en las organizaciones demandantes, por lo cual se puede centralizar el diseño de puestos, más allá de que se realicen consultas previas para precisar los perfiles genéricos a cubrir.

Si bien normalmente los sistemas de carrera ponen mayor énfasis en las competencias técnicas, y los de empleo suelen acentuar las competencias interpersonales o “blandas”, esta distinción es menos notable cuando comparamos el sistema de empleo con el de cuerpo. Al tratarse este último de un sistema de carrera horizontal y orientado a las tareas de conducción de organizaciones, se trabaja también con un criterio de competencias por el carácter transversal de las tareas a abordar.

En los **procesos de selección** establecidos por los sistemas próximos al modelo de empleo intervienen órganos colegiados.<sup>3</sup> El caso mexicano presenta un mayor grado de descentralización, aunque siempre garantizando la participación del órgano rector en las decisiones colectivas adoptadas a nivel de las dependencias. Contrariamente, en los casos de sistemas de cuerpo, hay mayor incidencia del órgano rector del sistema.

En todos los casos los concursos son públicos y abiertos, aunque el SPC mexicano prevé la posibilidad de circunscribirlos a los internos. A diferencia de

---

<sup>3</sup> En el caso mexicano en cada dependencia participa un *Comité Técnico de Selección* integrado por el superior jerárquico inmediato del puesto vacante, un representante de la Secretaría de la Función Pública y el titular de la DGRH y un *Comité Técnico de Profesionalización* compuesto por el Oficial Mayor de la dependencia, el Titular de la DGRH y un representante de la Secretaría de la Función Pública.

El *Consejo de Alta Dirección Pública* o un Comité designado por este órgano, dependiendo del cargo y nivel jerárquico, son los organismos que intervienen en los procesos de selección en Chile. El Consejo está formado por el Director Nacional del Servicio Civil, que lo preside, y por cuatro consejeros designados por el Presidente de la República, para un período de seis años, ratificados por el Senado y elegidos alternadamente por duplas cada tres años. Los miembros representan a los distintos sectores políticos del país. (SSCI, 2010; Santiago Consultores, 2011; Iacoviello, 2009; Iacoviello, 2010: 5)

los modelos de empleo, en los sistemas de cuerpo los postulantes deben superar un curso de formación-selección con el objetivo de dotar de una base común de conocimientos a los participantes como de imprimir el espíritu de unidad en los agentes. Chile es el único caso que no contempla una instancia de examinación, sea de conocimientos técnicos y habilidades preexistentes o adquiridos en el curso de formación. El caso chileno incorpora la tecnología, usos y prácticas de la búsqueda de talento en el sector privado, si bien adaptándola a los requerimientos normativos del ámbito público. Un elemento común que presentan los casos chileno y peruano, es que prevén la tercerización en empresas privadas diversos aspectos de los procesos de reclutamiento y preselección.

En lo referente a la **gestión de la formación**, a excepción de México donde a las dependencias les es asignado un rol central en el establecimiento de los programas de capacitación, se advierte una tendencia hacia la centralización de estos procesos. A diferencia de los restantes países, Argentina es el único caso en el que se ha instituido un órgano central de formación así como también entidades de capacitación e investigación integradas por sus propios miembros a través de la Asociación profesional<sup>4</sup> que nuclea a los administradores gubernamentales<sup>5</sup>. En todos los casos, a excepción de Chile, se prevé el desarrollo de programas de formación permanente y, en el caso

---

<sup>4</sup> La Asociación de Administradores Gubernamentales es una organización sin fines de lucro que fue conformada con la finalidad de asegurar el desarrollo profesional y la capacitación continua de sus asociados así como promover la vinculación científica, técnica y cultural con entidades afines, nacionales o extranjeras. En el seno de esta institución se creó el Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad (CEPAS) con el objeto de generar un ámbito de debate y reflexión sobre el sector público. Además, en este mismo ámbito se dio origen a la revista APORTES para el Estado y la administración gubernamental en la que, desde diversas perspectivas, se debaten aspectos relevantes para el diseño de instituciones y políticas públicas (Pulido, 2005: 9).

<sup>5</sup> El Instituto Nacional de Administración Pública mexicano es una asociación civil independiente, por lo que la oferta educativa no es obligatoria para los agentes (Iacoviello y otros, 2006).

particular de México y Argentina, estos cursos revisten carácter obligatorio al estar vinculados al sistema de evaluación del desempeño. Cabe resaltar que en los sistemas de cuerpo, por la mayor estabilidad de las condiciones de trabajo, se enfatiza mucho más la formación obligatoria de sus miembros como medio para garantizar el desarrollo permanente de sus competencias. En los sistemas de empleo esta necesidad también existe, pero atenuada por el hecho de la exposición al mercado que implica la necesidad de concursar periódicamente los cargos.

En lo referente a la **gestión del rendimiento**, los sistemas más próximos al modelo de empleo contemplan la participación de los directivos en la definición de las metas y objetivos de gestión, mientras que en los sistemas de cuerpo los miembros no tienen la misma injerencia. En el caso de Chile la LNTL contempla la suscripción de un convenio de desempeño, con una extensión de tres años, entre el alto directivo seleccionado y la autoridad jerárquica correspondiente y, en el caso de México, las metas individuales, colectivas e institucionales se acuerdan entre el evaluado y evaluador. Chile es el único país en el que se prevé que los convenios de desempeño se suscriban en el marco de sistemas de evaluación y control de gestión globales (Iacoviello, 2009; Santiago Consultores, 2011).

Se advierte una diferencia en relación al grado de centralización de la gestión del rendimiento, atribuyendo los sistemas cercanos al de empleo una mayor responsabilidad a las dependencias. Cabe resaltar que si bien Argentina presenta un esquema de coordinación centralizado, es el sistema que posee el proceso de evaluación más abierto y participativo. Los Administradores Gubernamentales son evaluados tanto por la autoridad de la entidad donde se

desempeña como por un Consejo integrado por otros AGs y evaluadores externos.

Los sistemas peruano y argentino prevén la realización de evaluaciones de desempeño individuales, en cambio, el sistema chileno y mexicano contemplan, además, la aplicación de evaluaciones colectivas. Sólo Argentina y México incluyen la acreditación de la capacitación como un componente de la evaluación del desempeño.

Más allá de estas semejanzas o diferencias de la gestión del rendimiento que se dan en el plano de la formalidad, en la práctica presentan un grado de implementación variable, siendo Argentina y Chile los países que han logrado mayores avances en el funcionamiento de los procesos de gestión del rendimiento. En el otro extremo se ubica México, en donde sólo el 13% de las instituciones manifestó tener actividades de evaluación del desempeño para puestos sujetos a la ley, según un diagnóstico realizado por la SFP, denominado Programa Especial para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006 (Martínez Puón, 2006).

Igualmente, el subsistema de **gestión de las remuneraciones** presenta distintos niveles de desarrollo, siendo nuevamente Chile y Argentina los países que han instrumentado más acabadamente los respectivos procedimientos. En México ni siquiera la LSPC establece disposiciones tales que configuren un subsistema de gestión de las remuneraciones, sólo incluye cláusulas aisladas. La rigidez en materia de política remunerativa es la nota que caracteriza a los sistemas de Chile, México, y Argentina y, en menor medida, Perú. En Chile las remuneraciones son definidas centralizadamente por medio de una ley, en México la Comisión Nacional de Salarios Mínimos fija el piso retributivo y en

Argentina los salarios se rigen por una escala estatuida por decreto. Perú es el único caso en el que se le reconoce al órgano rector un rol activo en la formulación de las políticas remunerativas.

Los sistemas de cuerpo han definido escalafones que prevén una variabilidad salarial en función de los niveles y del ancho de banda. Todos los sistemas, excepto el argentino, contemplan, formalmente, componentes remunerativos variables, ligados al desempeño individual, en los casos mexicano y peruano y al desempeño colectivo, en el caso chileno. Chile, Perú y Argentina en los inicios del CAGs, han procurado establecer salarios competitivos a los fines de atraer postulantes altamente calificados. A tales efectos, en Chile, a través de diversas iniciativas, se ha intentado equiparar los salarios de los agentes públicos a las retribuciones de quienes ejercen funciones análogas en el sector privado y, en Perú se ha tomado como parámetro el sector público, contemplando la posibilidad que el salario de un GP supere en un determinado porcentaje a las remuneraciones de los ministros. A pesar de estos esfuerzos, en la mayoría de los casos las remuneraciones de los directivos públicos se ubican por debajo de las retribuciones de sus pares en el ámbito privado.

### **A MODO DE CONCLUSIÓN**

A partir de este estudio se observa de qué modo los países analizados transitan o han realizado ingentes esfuerzos por transitar, mediante modelos alternativos, hacia mayores niveles de profesionalización de los segmentos directivos en el sector público.

El caso de Argentina, en donde radica el más longevo de los cuatro casos analizados, y en menor medida, el caso de México, ponen en evidencia que

estos procesos de reforma se originan con un fuerte apoyo inicial que, progresivamente, va perdiendo ímpetu.

Factores políticos y culturales, tal como se puntualizó en el apartado introductorio, parecieran imprimirle limitaciones a la instauración de estos sistemas. En el caso de Argentina, la evolución del CAG estuvo signada por la desconfianza inicial del nivel político ante cada cambio de gobierno, y simultáneamente visto como amenaza por parte del funcionariado de carrera, que en sus inicios lo veía como amenaza para sus posibilidades de avance. En el caso mexicano, todo el proceso estuvo atravesado por la cultura muy instalada de utilización clientelar de los cargos de alta jerarquía.

Ante estos condicionantes contextuales, los procesos de reforma impulsados en los últimos años han optado por soluciones alternativas que se ajusten al contexto en el cual se insertan. El caso chileno, por su parte, apuesta a la profesionalización de un segmento de funcionarios de libre designación, incorporando en su gestión elementos de flexibilidad más instalados en la tradición de la gestión de los niveles gerenciales en el sector privado, pero con espacios de decisión reservados a la instancia política. Y en el caso peruano, en lugar de crear una estructura corporativa estable cuyo rol esencial quede supeditado a los avatares de la política, se instauró un sistema de carácter transitorio para que desempeñara un rol central en un proceso de reforma específico. Además, esta reciente reforma incorpora elementos que garantizan una mayor flexibilidad del sistema, por ejemplo, la posibilidad de desafectar a los gerentes públicos que no hayan podido ser reubicados en un determinado plazo.

De este modo, se observa que las reformas van incorporando, paulatinamente, componentes idiosincráticos a los fines de adecuarse a la realidad de referencia y, consecuentemente, dar cumplimiento a sus fines originarios.

Del análisis de estos casos se desprende la necesidad de ajustar los sistemas adoptados a las peculiaridades de cada contexto a los fines de contrarrestar la prevalencia de las prácticas informales que actúan en menoscabo de la plena implementación de segmentos directivos profesionales. Este constituye uno de los principales desafíos ante una realidad que pone de manifiesto la fuerte desarticulación entre la instauración formal de los sistemas y su efectivo funcionamiento.

## **BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA**

Araya, Eduardo y Andrés Cerpa (2008): “La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena”, en Revista de Estudios Politécnicos, Vol. VII, No. 11, Portugal.

Arellano Gault, David; José Ramón Gil García; José de Jesús Ramírez Macías; Ángeles Rojano Aguilar (2000): *Reformas presupuestales dirigidas a resultados: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México*. México: Centro de Investigación y Docencia.

Arellano Gault, David (2009): “La burocracia mexicana como actor: construyendo las bases para su análisis empírico”. Publicado en *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*, Coloquios.

Bau Aedo, Catalina (2005): “Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina: el caso de Chile”. Ponencia presentada en el Foro Iberoamericano Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, México DF, 5 y 6 de Mayo de 2005.

Beyer, Herald (2000):. Centro de Estudios Políticos, Santiago de Chile.

Cedillo Hernández, Miguel Ángel (2003): “Los retos de la implantación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en México”. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de Octubre.

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (CIMMGP) (1997): *La reforma del sector público en Nueva Zelanda*, Santiago de Chile, 6 de octubre de 1997.

---

(1998a): *Seminario sobre gerencia pública*, Santiago de Chile, 30 de abril de 1998.

---

(1998b): *Gerencia pública. Elementos para un debate*, Santiago de Chile, Noviembre de 1998.

Costa, Rossana y Mario Waissbluth (2007): *Tres años del sistema de alta dirección pública en Chile: balances y perspectivas*, en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com)

Corrales Angulo, Andrés (2010): “Diseño e Implementación del Cuerpo de Agentes Públicos”. Ponencia presentada en el XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, 9-12 de Noviembre.

Fleury, Sonia (2000): *Reforma del Estado. Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*, INDES-BID.

Iacoviello, Mercedes (2011): *Diagnóstico Servicio Civil de Perú*. Informe Final. BID

Iacoviello, Mercedes (2010): *La calidad institucional del servicio civil chileno: evolución, avances y desafíos pendientes*. Presentado en: XV Congreso del CLAD sobre Administración Pública y Reforma del Estado. Santo Domingo, 9 al 12 de noviembre de 2010.

Iacoviello, Mercedes (2009): *Diagnóstico institucional del Sistema de Servicio Civil de Chile*. Documento inédito.

Iacoviello, Mercedes y Luciano Strazza: “De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina”. Versión revisada (Octubre 2009) del Documento presentado en el XIV Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Panel “Capital Humano y Calidad Institucional en el Sector Público: viejas sinergias y nuevas alquimias”, 27 – 30 de octubre de 2009, Salvador de Bahía Brasil.

Iacoviello, Mercedes, Rodríguez Gusta, Ana Laura & Orozco, Ivania de la Cruz (2006): Síntesis del Diagnóstico Caso México. Publicado en BID – DRP (2006) “Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina”. Koldo Echebarría Ed. BID. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Departamento de Integración y Programas Regionales. Departamento de Desarrollo Sostenible. Cap. XII. Washington, DC.

Iacoviello, M, y Zuvanic, L. (2005) "Informe de situación del servicio civil en Chile" Elaborado por Mercedes Iacoviello y Laura Zuvanic. Publicado en BID – DRP (2006) "Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina". Koldo Echebarria Ed. BID. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Departamento de Integración y Programas Regionales. Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, DC

Lominger International (2011): About us, disponible en <http://www.lominger.com>

Longo, Francisco (2004): *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós, Barcelona.

Longo, Francisco (2001): *La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad*. Documento de trabajo Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC, 26 y 27 de abril de 2001.

\_\_\_\_\_ (2002): "Institucionalizar la gerencia pública: retos y dificultades". Ponencia presentada en el Primer Congreso Catalá de Gestión Pública, Barcelona, Septiembre 2002.

López, Andrea (2003): *La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*, Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Doc. No. 68, Dirección de Estudios e Información, Instituto Nacional de Administración Pública.

\_\_\_\_\_ (2005): "Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo". En: Thwaites Rey, M. y López, A. (ed.) Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas: derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino, Buenos Aires: Prometeo Libros.

Martínez Nogueira, Roberto (2002): *El difícil aprendizaje sobre la reforma de la gestión pública: la transferencia de políticas y las instituciones*, Buenos Aires.

Rafael Martínez Puón (2011): *Directivos versus Políticos*, La importancia de la función directiva en las administraciones públicas. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos. México.

\_\_\_\_\_ (2009): "La nueva fisonomía del servicio profesional de carrera en México", en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 43, Febrero 2009, Caracas.

\_\_\_\_\_ (2006): "Alcances y resultados del Servicio Profesional de Carrera en México. Un ejercicio de evaluación a tres años de su implementación", en Gestión y Política Pública, .Vol. XV, N°:2.

Mascott Sánchez, María de los Ángeles (s/f): *Sistemas de servicio civil: una comparación internacional*, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados, México DF.

Minsky, Rafael (1997): El Cuerpo de Administradores Gubernamentales y su Inserción en la Administración Pública. En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental, N° 9, Buenos Aires.

Moreno Espinosa, Roberto (2002): “Profesionalización y servicio público de carrera, asignaturas pendientes en México del siglo XXI”. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 de Octubre.

Navia, Patricio (2004): “Modernización del Estado y Financiamiento de la Política: Una Crisis que se Transformó en Oportunidad”, en C. Stefoni (ed.) Chile 2003-2004. Los nuevos escenarios (inter) nacionales, Santiago de Chile: FLACSO.

Negri, Sergio Ernesto (2000): La Función Pública en la República Argentina: Impresiones de una historia reciente de avances y retrocesos. Ponencia presentada en V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct.

Nickson, Andrew (2002): “Transferencias de políticas y reforma en la gestión del sector público en América Latina: el caso del New Public Management”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 24, Octubre 2002, Caracas.

OCDE (1993): *Administración pública: modelos de los países de la OCDE*, España.

\_\_\_\_\_ (1997): *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*, España.

\_\_\_\_\_ (2008): *The State of the Public Service*. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

\_\_\_\_\_ (2009): *Government at a Glance*. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Piemonte, Víctor Daniel (2005). El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la piedra fundamental. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile, 18-21 de Octubre.

Prats Catalá, Joan (2006): “Veinte años de Modernización Administrativas en los países de la OCDE. Lecciones aprendidas”, Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.

Pulido, Noemí Lidia (2005): El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la perspectiva académica. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile, 18-21 de Octubre.

Santiago Consultores & Asociados (2011): Evaluación Comprehensiva del Gasto. Dirección Nacional del Servicio Civil 2006 – 2010. División de Control de

Gestión. Dirección de Presupuesto. Ministerio de Hacienda. Primer Informe. Enero.

Servicio Civil Chile (SSCI) (2008): Hacia la consolidación del Sistema de Alta Dirección Pública, disponible en [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

\_\_\_\_\_ (2010): Sistema de Alta Dirección Pública, disponible en [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

\_\_\_\_\_ (2010a): Atributos y Perfil del ADP, disponible en [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

Shepherd, Geoffrey (1999): “El desafío de la reforma administrativa en América Latina”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 13, Febrero 1999, Caracas.

Waissbluth, Mario (2005): “Quince años de profesionalización en la gerencia pública de Chile”. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile, 18-21 de Octubre 2005.

\_\_\_\_\_ (2006): “Presente y futuro del sistema de alta dirección pública de Chile”, en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com)

## **NORMATIVA DE REFERENCIA**

### **Argentina**

Decreto 3687/84) Creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales

### **Chile**

Ley del Nuevo Trato Laboral 19.882 (2003)

### **Perú**

Decreto Legislativo 1024 (2008)

### **México**

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2003)

Reglamento Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2007)



	ser desvinculados por razones técnicas como el desempeño deficiente y la desaprobación de las capacitaciones obligatorias			
<b>Movilidad-existencia de red de ADPs</b>	La normativa contempla diversos mecanismos de movilidad (ascendente, lateral, horizontal, temporal y por reestructuración). Estos mecanismos aún no han sido implementados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El CGP cuenta con cinco niveles (A al E). La pertenencia a cada nivel depende de la experiencia y la complejidad del cargo a ocupar.</li> <li>- Los GPs pueden ser asignados a organizaciones públicas de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local).</li> <li>- Hasta el momento, las asignaciones se han realizado de forma equilibrada entre el nivel nacional y el subnacional.</li> <li>- El plazo de asignación y la posibilidad de reportar en cualquiera de los tres niveles de gobierno lleva a un esquema de movilidad relativa, intermedio entre dispositivos de alta movilidad y los de alta rigidez.</li> <li>- El período de prueba de tres meses es un recurso para definir eventuales reasignaciones de los GPs a otras organizaciones y/o niveles de gobierno.</li> </ul>	<p>La temporalidad en las funciones favorece la rotación de los directivos</p> <p>Concursos de la SADP promueven la renovación de cuadros directivos, favoreciendo la movilidad horizontal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El CAG cuenta con tres niveles (A, B, C) y cuatro grados (1 al 4). Las promociones dependen del mérito (evaluación de desempeño) y la capacitación.</li> <li>- La SGP puede disponer de la movilidad de los AGs entre las distintas organizaciones.</li> <li>- Existe una lógica de rotación periódica como consecuencia del plazo de 3 años como requisito de dependencia funcional máxima. La movilidad es un valor positivo, de acuerdo al perfil transversal que se busca desarrollar en los AGs.</li> <li>- Los AGs están nucleados en la Asociación de Administradores Gubernamentales, cuyo objetivo es la consolidación del cuerpo y representación de sus miembros. En materia de formación cuentan con el Centro de Estudios Políticos, Administración y Sociedad (CEPAS).</li> </ul>
<b>Autoridad de reporte</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doble dependencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) SERVIR (supervisa la capacidad gerencial)</li> <li>ii) Organización de destino</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministro o Jefe de Servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doble dependencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Secretaría de Gestión Pública (Presidencia de la Nación).</li> <li>ii) Organización de destino.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Definición de</b>	Los CTP son los responsables de la	SERVIR es el órgano responsable del diseño	- Los perfiles de competencias para cada	

<p><b>perfiles</b></p>	<p>descripción, los perfiles y la valuación de los puestos, información que eleva a la SFP para su análisis y registro en el Catálogo de puestos</p> <p>Las competencias gerenciales son definidas por la SFP, expertos en el tema y las dependencias y las competencias técnicas son determinadas por las dependencias en el marco de los lineamientos de la SFP</p> <p>Son cinco las capacidades gerenciales para todos los puestos: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, visión estratégica y orientación a resultados</p>	<p>y aprobación de los perfiles</p> <p>Una decisión central es realizar la selección de GPs en función de competencias y no sólo de conocimientos.</p> <p>- Se dispone de un perfil genérico de GP compuesto por:</p> <p>i) Competencias técnicas: varían en función del puesto a cubrir.</p> <p>ii) Habilidades: Liderazgo Catalizador, Capacidad de Gestión, Prospectiva, Sentido de urgencia, Diálogo efectivo y articulador, Sentido común</p> <p>iii) Actitudes: Confianza en sí mismo, Relación con su entorno, Tolerancia y flexibilidad, Orientación a resultados, Honestidad y vocación de servicio, Compromiso institucional</p> <p>- Sobre esta base general, se cuenta con 18 perfiles específicos por cada uno de los puestos tipo involucrados en las convocatorias.</p>	<p>cargo son propuestos por la autoridad respectiva y aprobados por el CADP.</p> <p>- Se definieron perfiles genéricos de competencias del directivo público chileno más orientados a aspectos gerenciales y estratégicos que a conocimientos específicos: visión estratégica, gestión y logro, relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimientos técnicos</p>	<p>- Los postulantes deben cumplir con una serie de requisitos formales (nacionalidad, edad, etc.) y nivel de estudios (terciarios de 4 años como mínimo).</p> <p>- La convocatoria a los profesionales es flexible en cuanto al tipo de formación adquirida (ingenierías, ciencias duras, ciencias sociales, derecho, etc.).</p> <p>- El objetivo es conformar perfiles generalistas o especialistas en gestión pública.</p> <p>- Se busca que los postulantes tengan una fuerte orientación al trabajo en equipo y a la flexibilidad (necesaria para la movilidad).</p>
<p>Planificación de dotaciones</p>	<p>La SFP, en coordinación con las dependencias, determinan las necesidades cuali y cuantitativas de personal</p>	<p>- El CGP tiene un carácter de laboratorio compuesto por 350 profesionales.</p>	<p>Gestión de las plantas de cargos está altamente centralizada en la DIPRES</p> <p>El seguimiento de las plantas y de la gestión del personal está orientado por el criterio de disciplina fiscal y la orientación a resultados,</p>	<p>- No existe una planificación sistemática de las dotaciones, sino que las convocatorias han estado muy ligadas a las decisiones políticas de alto nivel.</p> <p>- Desde su creación, sólo hubo cuatro</p>

	<p>Se ha desarrollado un Registro Único del Servicio Profesional a los fines de disponer de información sobre los servidores públicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente se han incorporado 137 gerentes y se espera llegar al total de 350 en 2013.</li> <li>- El CGP, según su diseño original, no está pensado como un cuerpo permanente sino como el primer paso de un proceso de fortalecimiento del segmento directivo en el marco del proceso de modernización de la función pública. Tiene un horizonte temporal de 10 años.</li> <li>- Los GPs no pueden permanecer indefinidamente sin asignación. Tras un lapso de 12 meses consecutivos sin destino se le da automáticamente de baja.</li> <li>- El CGP será parte de los sistemas de información que están desarrollando, de forma separada, el Ministerio de Economía y Finanzas y SERVIR.</li> </ul>	<p>generando tensiones con políticas promovidas desde la DNSC</p> <p>Se dispone del Sistema de Información de Personal de la Administración pública (SIAPER) y el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE)</p>	<p>aperturas (1985, 1986, 1987 y 1993). Los últimos ingresos al cuerpo datan de 1995. En todos los casos el proceso estuvo coordinado por la SsGP. En las cuatro aperturas se incorporó un total de 202 AGs, de los cuales hoy permanecen 162.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La desvinculación puede darse por causas disciplinarias o de rendimiento (quien no alcance el ascenso en un tiempo máximo de permanencia en cada grado puede ser excluido del cuerpo). Históricamente no ha sido elevada la tasa de desvinculación (a excepción de un plan de retiro voluntario llevado a cabo en los 90).</li> <li>- La planificación de la actual dotación de AGs en lo que refiere a destino depende de la demanda que las diferentes organizaciones públicas realizan a la SsGP.</li> <li>- El CAG está incluido en el sistema de información coordinado por el Ministerio de Economía.</li> </ul>
<b>Reclutamiento y selección</b>	<p>En cada dependencia, un CTS integrado por el superior inmediato del puesto vacante, un representante de la SFP y el titular del área de RH, elige a los postulantes.</p>	<p>- El proceso de reclutamiento y selección se realiza por concurso públicos y está coordinado por SERVIR, quien recibe el apoyo de empresas privadas expertas en la materia (head hunters). Para asegurar la transparencia del proceso, SERVIR firmó un convenio con la Asociación Civil Transparencia cuyo rol es ejercer la veeduría.</p>	<p>- Dependiendo del cargo y del nivel jerárquico, el CADP o un Comité de Selección designado por éste, elige por concurso público a los postulantes.</p>	<p>- El proceso de reclutamiento y selección se realiza por concurso público y está coordinado por la SGP.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El concurso es público y la convocatoria es abierta, salvo que el CTS decida ocupar el puesto con un integrante de la reserva de aspirantes, en el marco de los supuestos previstos por la normativa.</li> <li>- La convocatoria se publica en el Diario Oficial y en la página web de la SFP</li> <li>- El CTP establece las reglas de valoración y puntuación, el CTS determina los exámenes y otras especificaciones y la DGRH aplica las evaluaciones y define un listado de aspirantes en orden de prelación</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>-</li> <li>- De ese listado, el CTS determina el número de aspirantes a ser entrevistados para luego definir el finalista.</li> <li>- Los finalistas no seleccionados, durante un año forman la reserva de aspirantes de la dependencia</li> <li>- El superior jerárquico puede vetar por única vez a un finalista</li> </ul>	<p>- El proceso de selección se divide en dos etapas con sus respectivos pasos:</p> <p><b>Etapas 1: Reclutamiento</b></p> <p>i) Convocatoria: se realizan llamados abiertos, publicados a través de diversos medios de comunicación.</p> <p>ii) Preselección: esto es llevado a cabo por empresas privadas expertas en selección de personal (head hunters). Cuando se trata de cubrir un cargo puntual, la empresa debe definir una terna, la cual es comunicada a SERVIR.</p> <p><b>- Etapas 2: Curso de Introducción</b></p> <p>- El curso tiene como objetivo amalgamar el espíritu de cuerpo mediante clases, talleres y entrevistas con SERVIR. Para formar parte del CGP es necesario aprobar este curso.</p> <p>- Una vez seleccionado, el GP firma un convenio de asignación que contiene los derechos y obligaciones. Se prevé para todos los GPs un período de prueba de tres meses con el objetivo de asegurar la adecuación del GP al puesto y como plazo para una posible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postulación en línea para cargos de ADP, convocatoria en la prensa escrita, página web del Servicio Civil y Diario Oficial</li> <li>- Elevado porcentaje de postulantes del sector privado</li> <li>- Empresa especializada en selección realiza análisis curricular y chequeo de antecedentes y las entrevistas respectivas y presenta al CADP o al Comité una nómina de preseleccionados</li> <li>- El CADP o el Comité selecciona a los mejores candidatos, los entrevista y elabora una nómina corta de no menos de tres y no más de cinco candidato</li> <li>- Se eleva la nómina a la autoridad competente para el nombramiento final (Presidente, Ministro o Jefe de Servicio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se inicia con un llamado abierto a postulantes del sector público y del sector privado.</li> <li>- Los inscriptos deben pasar dos rondas de exámenes, talleres y entrevistas. Los primeros se centran en cultura general y habilidades intelectuales; pensamiento lógico; comprensión de literatura política, científica y técnica; resolución de casos complejos de decisión pública; diagnóstico sobre atributos de su personalidad.</li> <li>- Los postulantes aprobados ingresan al PROFAG, cuyo objetivo es proporcionar recursos simbólicos, teóricos y prácticos de manera de fortalecer el rol de agentes de cambio.</li> <li>- Tras dos años de formación, los postulantes aprobados pasan a formar parte del escalafón especial de AGs y quedan a disposición de la SGP para ser enviados a destino.</li> </ul>
--	---	---	---	--

		reasignación a otra organización.		
Formación y desarrollo	<p>No existe una institución pública central a cargo de la capacitación</p> <p>Los CTP son los responsables de establecer los programas de capacitación</p> <p>Se espera que los programas se diseñen en base a diagnósticos fiables de las necesidades</p> <p>Los funcionarios de carrera están obligados a cursar programas de capacitación establecidos por su respectivo CTP y a acreditar sus capacidades cada 5 años</p> <p>El resultado no satisfactorio de las evaluaciones de capacidades implica la pérdida de la permanencia</p>	<p>Las actividades de formación están coordinadas por SERVIR.</p> <p>En el CGP la formación y desarrollo se da en dos instancias:</p> <p>i) Curso de introducción: comprende un conjunto de talleres, clases magistrales, análisis de casos, gestión de competencias, etc. Sobre aspectos referidos al rol de GP y a los ejes centrales y buenas prácticas en materia de gestión pública.</p> <p>ii) Formación continua: en la actualidad esto se realiza a través de actividades de capacitación para los GPs y sus equipos de asesores más próximos, y de sesiones de coaching con expertos de empresas especializadas.</p>	<p>DNSC tiene competencia directa en la formación y desarrollo de Altos Directivos Públicos, que abarca un Programa de Inducción de ADP y un Programa de Formación de ADP</p>	<p>- La formación y desarrollo es un aspecto central del CAG.</p> <p>- Por un lado, el PROFAG es el curso de formación que prepara, a tiempo completo y con dedicación exclusiva, a los AGs. El programa, que trabaja conocimientos y habilidades, está coordinado por la SsGP (INAP), y cuenta con un prestigioso staff docente. Tiene una duración de 24 a 36 meses.</p> <p>- El enfoque es “generalista”, pero cada edición del programa fue renovando contenidos según los temas de agenda nacional e internacional (el I y II PROFAG profundizó en aspectos históricos, sociológicos e institucionales, mientras que el III y IV PROFAG incluyeron tecnologías generanciales y gestión de proyectos, y globalización y competitividad respectivamente).</p> <p>- Una vez en funciones, los AGs están sometidos, por disposición del sistema de evaluación, a un programa de educación continua que sirve como instrumento de nivelación de conocimientos y capacidades. Estas capacitaciones tienen modalidades grupales e individuales.</p> <p>- Además los AGs generan e intercambian conocimiento, a través de documentos y talleres, en el CEPAS</p>

				<p>(Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad). La Asociación de Administradores Gubernamentales, a través del CEPAS, ha firmado convenios con universidades, institutos, asociaciones de servicio civil, entidades sindicales, centros de investigación privados, etc.</p> <p>El CAG publica la revista Aportes, a través de la cual genera y difunde conocimiento en materia de administración pública.</p>
<p>Planificación y seguimiento del desempeño</p>	<p>La gestión del rendimiento no ocupa un lugar central en el sistema La LSPC prevé evaluaciones individuales y grupales, semestrales y anuales</p> <p>Se valora cuanti y cuantitativamente el grado de cumplimiento de las metas individuales, ligadas a metas colectivas e institucionales. La evaluación incluye el puntaje obtenido en la acreditación de la capacitación.</p> <p>El CT es el responsable de establecer los métodos cuali y cuantitativos de evaluación del desempeño, sujetos a los lineamientos y revisión de la SFP</p>	<p>- El sistema de evaluación previsto se articula en dos ejes: la evaluación del cumplimiento de metas de gestión y la evaluación de competencias.</p> <p>- Actualmente se ha comenzado a implementar la evaluación de metas de gestión, dejando para una fase posterior la evaluación de competencias.</p> <p>- Para evaluar metas se ha construido una línea de base con objetivos e indicadores, incluidos en el Convenio de Asignación del GP.</p> <p>- El GP debe entregar al mes de puesto en funciones un informe de diagnóstico y a los seis meses un informe de avance de logros. Al finalizar el año se realiza la evaluación de logros obtenidos tomando en cuenta la línea de base trazada.</p> <p>- Según lo establece en reglamento del CGP, el no cumplimiento durante dos evaluaciones anuales de al menos el 50% de los objetivos previstos es causal de desvinculación.</p>	<p>A través del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) se definen las metas a alcanzar en todas las instituciones públicas sobre aspectos prioritarios de gestión</p> <p>Altos directivos públicos adscritos al SADP firman un convenio de desempeño con la autoridad jerárquica (ministro del ramo, de Hacienda y SEGPRES o jefe de servicio) con una duración de 3 años</p> <p>El convenio incluye metas anuales estratégicas de desempeño y los objetivos de resultados a alcanzar, de conformidad al PMG</p> <p>El ministro del ramo o jefe de superior del servicio, según corresponda, determina el grado de cumplimiento de los objetivos acordados</p> <p>Se evalúa el desempeño colectivo a través de la definición de metas anuales de equipos, unidades o áreas de trabajo</p>	<p>- En teoría, el progreso en la carrera de los AGs está sujeto a la evaluación anual de desempeño que incluye el requisito de acreditar la formación permanente.</p> <p>- La evaluación se divide en tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Organización de destino / Coordinación CAG: elabora informes de desempeño de los GPs.</li> <li>ii) Consejo de evaluación: analiza y recomienda.</li> <li>iii) SGP: califica y promueve.</li> </ol>

<p><b>Esquema de remuneración e incentivos</b></p>	<p>Inexistencia de una estrategia salarial.</p> <p>Acuerdo sobre el salario mínimo y acerca de la necesidad de integrar componentes móviles al salario base</p> <p>La LSPC únicamente prevé, genéricamente, la proporcionalidad y equidad entre las remuneraciones de los cargos inferiores y superiores inmediatos</p> <p>La norma prevé compensaciones extraordinarias en función del desempeño y disponibilidad presupuestaria</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los incentivos se otorgan descentralizadamente</li> </ul>	<p>-</p> <p>- La escala salarial de remuneración básica tiene 5 niveles (del A al E).</p> <p>- La escala remunerativa parte de una valorización de la complejidad del puesto y del nivel de gobierno, la correspondencia con el mercado y el costo de oportunidad de los GPs. Eso hace que, por ejemplo, un director de presupuesto pueda ganar distinto a su par de otro ministerio o nivel de gobierno si las valorizaciones anteriores son diferentes.</p> <p>-El salario de los GPs tiene tres componentes: una remuneración básica fija, una bonificación mensual por cambio de residencia habitual y un incentivo a la productividad y buen desempeño (este último aun no implementado).</p> <p>- El incentivo económico por rendimiento se estipula en el convenio de asignación del GP.</p> <p>- El salario es cofinanciado por SERVIR y la organización pública de destino.</p>	<p>- Las remuneraciones y beneficios económicos se fijan por ley de iniciativa exclusiva del presidente con el objeto de garantizar la disciplina fiscal</p> <p>- Las remuneraciones se reajustan cada uno o dos años según las negociaciones informales con las organizaciones sindicales</p> <p>- La retribución incluye componentes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- incrementos por desempeño colectivo</li> <li>- bonificación por desempeño institucional</li> <li>- bonificación relacionada al cumplimiento de los PMG</li> <li>- bonificación especial por desempeñarse en zonas extremas</li> <li>- premio anual a la Excelencia Institucional</li> </ul>	<p>- Al tener su propio escalafón (niveles y grados), el CGP tiene también su propia escala salarial..</p> <p>- El salario es fijo, sin porciones variables que dependan del cumplimiento de objetivos de gestión como sucede en otros países.</p> <p>- El salario está compuesto por dos conceptos: i) asignación por categoría; ii) adicional por grado.</p>
--	--	--	--	--

	Los salarios de los directivos se ubican por debajo de las retribuciones de cargos equivalentes en el sector privado		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se prevé asignación de Alta Dirección, de conformidad al grado de responsabilidad y complejidad del puesto</li> <li>- Bajo nivel de remuneraciones de niveles directivos</li> </ul> <p>La LNT le encomienda a la DNSC la realización de estudios sobre remuneraciones en los sectores públicos y privado a los efectos de que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública.</p>	Al principio los salarios de los AGs fueron superiores a los del nivel más alto del funcionariado de carrera, lo cual generó tensiones. Luego tendió a equilibrarse
<b>Rol del área rectora. Funciones Asumidas centralmente, descentralizadas y externalizadas</b>	<p>La ley prevé un sistema descentralizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel central se define la normativa general y se supervisa la operación y funcionamiento de los subsistemas (planeación de RH, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño, separación y control y evaluación)</li> <li>- La operación de los subsistema está a cargo de cada dependencia, de conformidad a la normativa y lineamientos de la SFP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SERVIR, adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, es el área rectora del CGP.</li> <li>- Cumple las funciones de convocar, seleccionar, apoyar y evaluar a los GPs.</li> <li>- El apoyo se realiza a través de reuniones periódicas, coaching, capacitación, soporte administrativo y staff de expertos a disposición para consultas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel central se diseña la política de RH y se promueven buenas prácticas de gestión</li> <li>- La implementación de las decisiones de incorporación, promoción, formación, evaluación y remuneraciones se define a nivel de cada ministerio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La SGP, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros (Presidencia de la Nación), es el área rectora del CAG.</li> <li>- Cumple la función de convocar, seleccionar y formar a los AGs.</li> <li>- Una vez integrados, la SGP se encarga de asignar el destino de los AGs de acuerdo a las solicitudes de las organizaciones públicas.</li> <li>- Evalúa el desempeño y formación continua de los AGs.</li> <li>- Sin embargo, el área rectora no interviene en la gestión concreta que los AGs lleven a cabo en las organizaciones públicas.</li> </ul>