



Servicio Civil

Gobierno de Chile

FACILITADORES DE CABILDOS CONSTITUYENTES

Mayo 2017

Publicación del Servicio Civil

Facilitadores de Cabildos Constituyentes

Edición General

Mauricio Nercellas Pérez

Angelica Fuenzalida Ramírez

Equipo responsable del proyecto:

Basilios Peftouloglou

Angélica Fuenzalida

Marcela Rivera

Macarena Ahumada

María Jesús Chaparro

Ewald Landsberger

Sorely Martínez

Jenny Aldana

Cristian González

Noelia Benavides

Rodrigo Bravo

Diseño y Diagramación

César Soto

Fotografía

www.unaconstitucionparachile.cl

ÍNDICE

Presentación	4
Facilitadores de Cabildos Constituyentes ¿Por qué el Servicio Civil?	8
Una tarea compleja	13
Hacerse cargo y enfrentar la tarea	15
El perfil de los facilitadores	20
Discriminación positiva	24
Proceso de selección y sus desafíos	32
Periodo del año	34
El diseño metodológico	36
Miles de postulaciones	38
Tiempo político	39
El rol del Servicio Civil	44
Un aprendizaje institucional y un valor para el país	52
Referencias	54

PRESENTACIÓN

“Nadie puede ser feliz sin participar en la felicidad pública, nadie puede ser libre sin la experiencia de la libertad pública, y nadie, finalmente, puede ser feliz o libre sin implicarse y formar parte del poder político”.

Hannah Arendt, 1963

El 16 de enero de 2017, la Presidenta de la República, Michelle Bachelet Jeria, recibía de manos del Consejo Ciudadano de Observadores el informe final de los diálogos constitucionales convocados por el gobierno en 2016 como parte central del proceso de reformas a la Constitución de 1980⁴.

El informe sistematizaba los resultados de los cabildos ciudadanos que se realizaron a través de todo Chile para reflexionar y discutir acerca de “la nueva Constitución que Chile necesita y que chilenas y chilenos nos merecemos” (Programa de gobierno Michelle Bachelet 2014-2018, 2013, p. 30).

La convocatoria y realización de dichos diálogos no fue un proceso fácil. Para llevarlos adelante con éxito era necesario generar las condiciones y los espacios ciudadanos que facilitaran el encuentro y la conversación entre los chilenos, amén de una organización que permitiera una participación real y transparente en el marco de un hecho inédito en el país, que quizás por lo mismo, no despertaba la simpatía ni la confianza de muchos sectores.

Dentro de toda la complejidad del proceso y entre los muchos actores que intervinieron en su ejecución, hay una figura clave cuyo rol resultó esencial para el éxito del mismo. Se trata de los facilitadores de los cabildos, personas independientes del gobierno y de los partidos

políticos, capaces de acompañar los procesos de diálogo, convocar a los ciudadanos y actuar como movilizadores sociales.

Estas personas no llegaron a cumplir con este rol por casualidad. Su selección fue el resultado de un acucioso proceso llevado a cabo por el Servicio Civil, el que aplicando y ajustando la metodología de selección que utiliza para los cargos de la Alta Dirección Pública, supo encontrar a los mejores candidatos para esta delicada labor.

A través de la siguiente publicación, queremos sistematizar y poner en valor el proceso que significó para el Servicio Civil hacer frente a esta tarea, los desafíos y complejidades que supuso, los resultados que se obtuvieron y los aprendizajes que la institución y el país ganaron.

¹ Para información acerca de todo el proceso constituyente ver procesoconstituyente.cl.wordpress.com

Autocracia

TOLETRANCIA

TOLEMANCIA

ESTADO
UNICO

③

Igualdad

“A través de los cabildos, nosotros queríamos rescatar la opinión de la ciudadanía para dejarla plasmada en un documento, por eso esta no podía distorsionarse de ninguna manera. Sabíamos que en su calidad de institución pública, la ADP no podía equivocarse en esta tarea porque conllevaba una responsabilidad país. Una consultora externa quizás podría haber hecho el proceso, pero si cometía un error solo arriesgaba una multa, que es una acción administrativa; no tenía la capacidad de asumir la responsabilidad social como puede hacerlo una institución del Estado. Nosotros estábamos seguros de que los funcionarios del Servicio Civil se iban a matar para que esto saliera bien”.

**(Carolina Gómez, asesora de la
División de Estudios de la Secretaría General de la Presidencia)**

Facilitadores de cabildos constituyentes ¿Por qué el Servicio Civil?

Uno de los ejes del programa presidencial de la Presidenta Bachelet fue la reforma constitucional. Debido a las divergencias y cuestionamientos surgidos especialmente respecto de la manera cómo se realizaría este proceso de cambio, tanto al interior del gobierno como en la oposición emergieron no pocas voces alertando acerca de la complejidad de generar un proceso de reforma constitucional basado en la participación ciudadana de forma directa.

En marzo de 2015 el debate acerca del mecanismo que se ocuparía para enfrentar la reforma constitucional se radicalizó. El Instituto de Derechos Humanos planteaba que los cabildos eran la mejor opción; desde algunos sectores del Congreso, la idea de que la reforma fuera realizada a partir de una discusión bicameral contaba con mayor adhesión; en tanto que movimientos ciudadanos como Marca AC, la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) o la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) se inclinaban por la Asamblea Constituyente.

Sin embargo, el propósito de la Presidenta era más complejo y profundo que el mecanismo a utilizar para llevarlo a cabo. Había un paso previo que decía relación con la participación efectiva de los ciudadanos. No solo importaba la forma, sino también el contenido de aquella nueva Constitución que Chile necesitaba. Eso era lo fundamental: levantar desde las bases lo que chilenos y chilenas esperaban de una Carta Magna.

Finalmente, se impuso la idea de los cabildos ciudadanos como la mejor opción para facilitar el diálogo entre los participantes y recoger así las voces de quienes pocas veces tienen la posibilidad de expresarla de manera directa. Pero para que esta opción fuera válida había un aspecto que resultaba fundamental: los encuentros debían convocar a una gran cantidad y diversidad de personas, de modo de reflejar el mayor espectro posible de opiniones y preocupaciones a nivel nacional.

Uno de los grandes desafíos en términos de la gestión del proceso de los cabildos era asegurar que su desarrollo no se vería influido por las líneas programáticas de los partidos políticos, pues esto impediría que el espíritu central de ellos, es decir la participación ciudadana directa, se cumpliera de forma independiente. Para salvaguardar la veracidad de la información que se levantaría y asegurar que la dinámica de participación ciudadana se diera en un marco de diversidad y transparencia, a comienzos de diciembre de 2015 —como primer paso del proceso constituyente— se creó, mediante el decreto 36, un Consejo Ciudadano de Observadores (CCO), es decir, una comisión de ciudadanos connotados, independientes y plurales en términos de filiación política. Esta instancia debía analizar y discutir el desarrollo de los distintos aspectos del proceso constituyente, de modo de evaluar si cada uno de ellos se adecuaba a los criterios de transparencia, apertura y ausencia de sesgo político.

Por otro lado, y en la misma línea, el funcionamiento y generación de los cabildos requería dentro de su metodología no solo procedimientos de recolección de datos, sino que fundamentalmente la creación de espacios en los que los ciudadanos reflexionaran acerca de la Constitución a la que aspiraban.

Un elemento clave eran los facilitadores de estos encuentros, personas que estarían encargadas de convocar a los participantes y asegurar que se desarrollara un diálogo fluido entre ellos, responsabilidad no menor si se considera que cada uno tendría distintas opiniones sobre temas que en sí mismos eran complejos valóricamente, diversos en su naturaleza y que necesariamente generaban divergencias. Por lo mismo, la selección de las personas que cumplirían esa función — nueva en nuestra democracia— requería de un cuidadoso proceso de reclutamiento.

La institución que tendría en sus manos el desarrollo de esta labor sería, por mandato presidencial, el Servicio Civil:

“Inicialmente se había pensado que fuera la Dirección de Organizaciones Sociales de la Secretaría General de Gobierno la que se hiciera cargo de seleccionar a las personas que estarían a cargo de los diálogos ciudadanos del proceso constituyente. Sin embargo, luego se estimó que esta institución no iba a poder responder a los estándares de selección, ya que era probable que escogiera a agentes “promotores” del proceso y no “facilitadores”. De ahí nació entonces la idea, desde la Presidencia, de que el Sistema de Alta Dirección Pública se hiciera cargo del proceso”.

(Rodrigo Egaña, Director Nacional del Servicio Civil)

La tarea encomendada al Servicio Civil se basaba en la idea de que técnicamente la institución tenía todas las cualidades para conducir un proceso de selección de tamaño envergadura, no solo porque podría desarrollarlo en términos de legitimidad y transparencia, sino porque parte importante de su experticia radicaba en la capacidad de entender y plasmar las competencias necesarias de los facilitadores en un perfil específico.

Como hemos dicho, la decisión del gobierno iba un paso más allá de la propia selección. Al debate social y político en torno a la pertinencia de realizar un proceso de reforma constitucional, se sumaba el cuestionamiento —también válido— relativo a la forma cómo se llevaría a cabo. En el ambiente del país, imperaba la constante sospecha de que la consulta sería solo una “pantalla” para ocultar una eventual manipulación de los actores involucrados, visión que contrastaba con la que el gobierno tenía sobre la nueva Constitución. Por lo tanto, todo lo relativo al proceso constituyente debía no solo ser controlado desde el punto de vista comunicacional sino que, siguiendo la genuina intención de dar cabida a la participación ciudadana, tenía que ser blindado en términos políticos:

“Otra alternativa era que la Segpres armara un proceso de selección particular o se hiciera una licitación y se contratara a una consultora. Pero hacia afuera, hacia el Consejo Ciudadano de Observadores, hacia la ciudadanía, la ADP de alguna manera —puede ser criticada o no— posee una imagen, una política y un accionar que es técnico y que permite pensar que el gobierno no va a poder generar ningún tipo de manipulación. Yo creo que eso, para afuera, era súper importante”.

(Carolina Gómez, asesora de la División de Estudios de la Secretaría General de la Presidencia)

El hecho de que el proceso de selección de los facilitadores se llevara a cabo bajo los mismos principios que rigen la Alta Dirección Pública —mérito para la función, transparencia en el proceso de selección, confidencialidad de la información e igualdad de condiciones para postular— garantizaba a ojos de todos los sectores que esta selección se realizaría con la mayor probidad, y que las personas escogidas cumplirían

efectivamente con el rol de animar el proceso y no protagonizarlo desde miradas e intereses partidistas ni con sesgos de ningún tipo. Es decir, se elegiría a personas que tuvieran el mérito y las competencias para hacerlo, independiente de su posición política. No se escogería a militantes que aseguraran la visión de un partido, o miembros del gobierno central que confirmaran la visión de este, siendo la postulación abierta, pública y transparente en todos los pasos involucrados.

La elección del Servicio Civil tuvo relación con el reconocimiento de que desde el Estado, era un servicio capaz de realizar un proceso de esta naturaleza, especialmente porque su sentido profundo como institución es la de generar condiciones de inclusión y transparencia en funciones dentro del Estado:

"... estuvo claro, de alguna manera, que la legitimidad de la institución por su experiencia técnica y su ámbito de trabajo, efectivamente podía entregarle a este proceso los elementos necesarios para seleccionar a los mejores. Yo creo que eso fue lo que se le demandó al Servicio Civil".

(Sorely Martínez, Área de Gestión de información, Servicio Civil)

Detrás de la decisión entonces, estuvo la convicción de que el Servicio Civil podía ejecutar una tarea de envergadura nacional no solo por su experiencia en selección y reclutamiento, sino porque era una institución del Estado comprometida desde su origen con la legitimidad y transparencia de los procesos en los que se involucra. En un sentido profundamente político, sumar al Servicio Civil era garantía de probidad en procesos que implican y regulan la participación de los ciudadanos en las tareas políticas del país.

“... el que una labor como esta, que está fuera del ámbito, del método, del rol y del objeto del Servicio Civil fuera pedida a esta institución, significaba que era el organismo que había mostrado seriedad a lo largo de los años respecto a procesos de reclutamiento y selección. No se lo pidieron a x, se lo pidieron específicamente al Servicio Civil.

(Jaime Bellolio, representante de la Alta Dirección Pública, ADP)

Una tarea compleja

Emprender una labor como la selección de los facilitadores para los cabildos constituyentes implicó una serie de desafíos, muchos de los cuales fueron tan o más complejos que la tarea en sí. Porque si bien existía un reto de carácter técnico relacionado con la operación —propio de las competencias que la institución posee—, surgieron naturalmente temas que implicaban hacer frente a los cuestionamientos nacidos del carácter político y de la enorme responsabilidad que esto conllevaba.

Lo primero fue entonces comprender la magnitud de la labor en su dimensión de Estado. Porque si bien formaba parte del programa del actual gobierno, en un sentido más profundo, fue una tarea de reforma de Estado. En dicho marco, resultaba natural que surgieran temores respecto del capital “político” del Servicio Civil, es decir, de su capacidad de mostrar que conducía procesos transparentes, basados en el mérito y en la excelencia, los cuales podrían ponerse en riesgo ante un proceso con profundas implicancias políticas.

Las dudas respecto de que la cada vez más cuestionada clase política, empresarial y también algunas instituciones del Estado pudiesen mellar el accionar del Servicio, surgió de forma natural al comienzo del proceso. Este contexto sociopolítico de escepticismo ponía además en tensión al equipo, que sabía que los ojos de la ciudadanía estarían puestos sobre la institución, pero no tan solo para observar el proceso que se llevaba a cabo y sus condicionantes, sino también porque existía desconfianza, tanto de quienes apoyaban los cabildos como de sus detractores.

“Este tema estaba en el centro de la discusión pública y los resultados de nuestro trabajo eran un factor bien crítico dentro del proceso. Yo creo que eso de alguna manera también significaba una especie de tensión y a la vez una motivación que nos movilizaba de forma diferente respecto de lo que se estaba haciendo”.

(Sorely Martínez, Área de Gestión de información, Servicio Civil)

Enfrentar estos temores personales e institucionales requería levantar los sentidos profundos del sistema y comprender que el rol técnico del Servicio Civil es también un rol político, pues su función siempre determina el accionar de un Estado democrático. Este convencimiento necesitaba además de un liderazgo claro, que valorara el proceso en sí mismo y entendiera también el mandato:

“Era algo que en lo personal consideraba muy trascendente para el momento que estaba viviendo el país, por lo que me sentí muy comprometido, pues sentía que de alguna manera era un proceso de participación inédita en nuestra democracia”.

(Rodrigo Egaña, Director Nacional Servicio Civil)

“Primero teníamos que entender lo que significaba para el Servicio Civil el hecho de asumir una responsabilidad como esta, yo creo que ese fue el primer gran desafío. Tener claro que este era un reto institucional, de línea política, con un compromiso programático, con un compromiso social muy fuerte. Yo creo que eso marcó también mucho el proyecto: creer que esto era algo que el país necesitaba”.

(Basilios Peftouloglou, Subdirector de Alta Dirección Pública del Servicio Civil)

Hacerse cargo y enfrentar la tarea

Una vez claros los sentidos, el Servicio Civil enfrentaba un desafío operativo mayor. Para poder cumplir con una tarea de esta envergadura era necesario que la lógica de trabajo institucional se modificara. No podía ser una labor que se le encomendara a una Subdirección en sí misma ni a un equipo determinado, era un mandato presidencial de enorme trascendencia que respondía a un acto de confianza, basado a su vez en la credibilidad y en el respeto que despertaba en todos los sectores la excelencia que caracteriza el trabajo del Servicio Civil.

Así, el proyecto fue concebido como un proceso transversal que involucraba a todos los funcionarios, quienes debían poner sus capacidades y experiencias a disposición de la tarea. Esto involucró tomar la decisión inmediata de generar una secretaría técnica que coordinara las múltiples labores que el proceso en su conjunto demandaría a los profesionales de toda la institución. Además, esta coordinación debía velar para que los procesos regulares que el Servicio Civil llevaba en aquel entonces, siguieran desarrollándose de forma natural.

Sin embargo, conseguir la transversalidad institucional planteaba un reto nuevo que debía afrontarse con unidad y con un objetivo claro: el prestigio del Servicio Civil dependía de realizar la tarea encomendada de la mejor manera posible.

“... finalmente todos nos agrupamos para cumplir con la tarea y que el resultado fuera un producto bueno, de calidad y validado por los agentes externos que tenían que aprobar finalmente el proceso”.

(Marcela Rivera, Jefa equipo DAEM, Servicio Civil)

Esta secretaría técnica permitió que profesionales de diferentes equipos trabajaran de forma mancomunada para sacar adelante la tarea. Es decir, una parte central del éxito del proceso fue la capacidad de reaccionar en términos de la gestión interna, alineando a la institución de forma transversal.

Lo anterior supuso además que las dinámicas internas de comunicaciones o gestión estuvieran al servicio de la tarea y cohesionadas con la institución. De hecho, la transversalidad y el orden surgidos de esta premisa hicieron posible un resultado exitoso, pese al periodo en el cual se desarrolló la selección y las funciones propias del servicio para ese época del año.

RESPECTO POR LOS DERECHOS DEL OTRO

CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES

DEBERES DE CONSERVACIÓN / PROTECCIÓN DE LA NATURALEZA

CUMPLIMIENTO DE TRATADOS Y OBLIGACIONES INTERNACIONALES

SUBSTITUCIÓN

LEYES Y NORMATIVAS

ACTIVIDADES PÚBLICAS

Patrimonio HIST. y CULTURAL

NO ABUSIVO DE LOS DERECHOS

LIBERTAD

Y RESPETO

CONSTITUCIONALES

RESPECTO POR LOS DERECHOS

CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES

DE CONSERVACIÓN

INTERNACIONALES

Y TRATADOS

DE CONSERVACIÓN

DE LA NATURALEZA

Y OBLIGACIONES

INTERNACIONALES

Y TRATADOS

DE CONSERVACIÓN

DE LA NATURALEZA

Y OBLIGACIONES

INTERNACIONALES

Y TRATADOS

DE CONSERVACIÓN

DE LA NATURALEZA

Y OBLIGACIONES

INTERNACIONALES

Y TRATADOS

“El tema de los facilitadores era algo nuevo. Ser facilitador no es lo mismo que ser relator, ser profesor, charlista... al revés, ser facilitador es saber escuchar al otro, escuchar al grupo y esa es una característica nueva. El facilitador necesita oído porque tenerlo era algo esencial en el proceso. Tampoco es una carrera, es una capacidad que se va forjando a través de las prácticas, del ejercicio diario y de lo que va desarrollando la persona.”

(Isabel Margarita de la Maza, facilitadora región de Valparaíso)

El perfil de los facilitadores

El proceso de selección de facilitadores supuso para el Servicio Civil una tarea ardua y desafiante. Como dijimos anteriormente, si bien no había duda ni en el gobierno ni en el Consejo Ciudadano de Observadores respecto de la capacidad técnica de la institución—producto de la experiencia en procesos de selección de personal para ejercer funciones en distintas reparticiones públicas—esta era una situación diferente.

En este contexto, el primer desafío fue definir los perfiles de los facilitadores. Perfiles para una función inédita, no solo para los concursos que el Servicio Civil había llevado hasta entonces, sino que además completamente nueva para nuestros procesos de participación democrática.

“Esta convocatoria de facilitadores iba por supuesto a presentar muchos obstáculos (...), ya que no estaba dentro del quehacer habitual del Servicio Civil”.

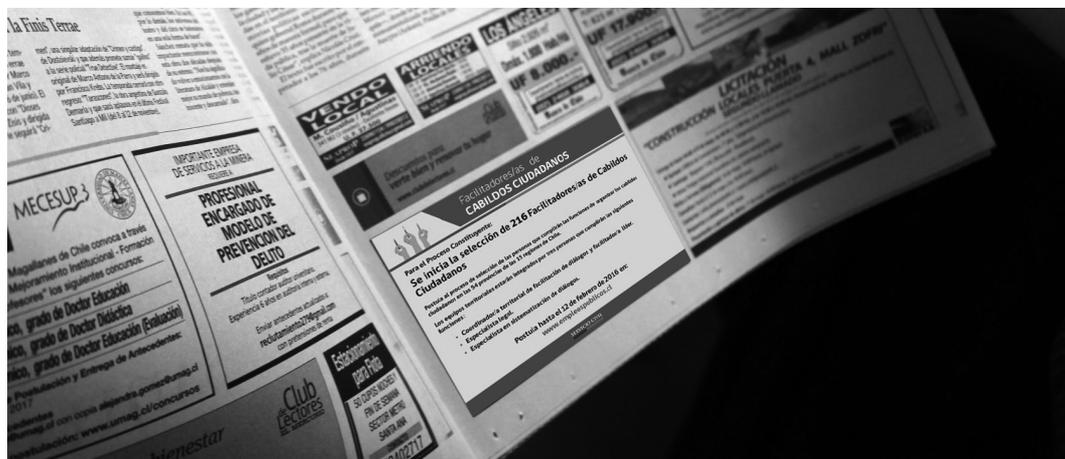
(Benito Baranda, Consejo Ciudadano de Observadores)

Los facilitadores cumplirían un rol que no era exactamente una función dentro del Estado, sino más bien un papel asociado a una tarea específica que debían realizar en unos meses acotados. Tampoco se trataba de altos directivos con labores claras y conocidas, con competencias bien definidas, como lo es un director de hospital o un jefe de educación municipal. La tarea era más difícil. Implicaba elegir a alguien que cumpliría un rol para el Estado de Chile sin ser parte de la orgánica del mismo, en el marco de un proceso que implicaba mucho interés político por vincularse con una de las reformas auspiciadas por el gobierno que generaban mayor debate:

“Todos se preguntaban cómo íbamos a incorporar a gente que no estaba en el gobierno para que ejecutara un programa, o una política pública o política de Estado tan llena de dudas”.

**(Carolina Gómez, asesora de la
División de Estudios de la Secretaría General de la Presidencia)**

En este escenario, la definición de un perfil acorde al cargo era fundamental. Las funciones serían tres: un coordinador territorial de facilitadores, un especialista legal y un sistematizador de los diálogos. Si bien los tres compartían características similares, también tenían competencias completamente diferentes y específicas, lo que significaba que en la práctica lo que debía definirse eran los perfiles para tres funciones diferentes y complementarias.



Esta tarea se extendió desde el mes de noviembre de 2015 hasta enero de 2016. La Segpres envió modelos de los tres perfiles a seleccionar. Ellos incluían cómo se llamaba la función, su descripción y la condición de desempeño.

Recibido este requerimiento, el primer paso fue darle formato de perfiles ADP; luego definir de manera correcta qué trayectoria deberían tener estas personas, cuáles eran sus características, cómo se ponderarían sus calificaciones, cuál era la formación académica que se esperaba y su currículum laboral. Sin embargo, dicha definición supuso una ardua discusión respecto de las competencias que involucraba la selección de un líder social que probablemente no se verían reflejadas en un currículum laboral o en los antecedentes académicos. Un animador social no necesariamente estipulaba su experiencia en la información que aparece en un currículum vitae. Además esta función inédita claramente no tenía una relación directa con la formación académica, o la misma podía ser bastante más diversa que carreras de ocho semestres:

El primer tema que abordamos fue el tema del perfil (...) hubo harta discusión sobre todo en torno a si debían o no ser profesionales. Yo siempre planteé que (aunque no necesariamente estábamos todos de acuerdo) si se establecía la lógica de la Alta Dirección Pública, que define estudios de ocho o diez semestres, mucha gente iba a quedar fuera. En regiones hay gente que se ha dedicado sobre todo a hacer vida ciudadana, por ejemplo, animar juntas de vecinos u organizar a los habitantes de un barrio en temas de vivienda, o gente que se ha formado en el mundo de las ONG y que no tiene necesariamente estudios formales.

(Angélica Fuenzalida, Jefa Área de Educación, Servicio Civil)

En su calidad de asesor técnico hacia el mandante, el Servicio Civil no podía centrar sus ojos solo en una selección descontextualizada de una comprensión mayor del proceso constituyente. Como parte de la responsabilidad política que se había asumido, la institución debía mantener la mirada amplia hacia la

diversidad existente en el país y reconocer a través de este perfil la experiencia de trabajo social de los candidatos. A partir de estas reflexiones, se decidió dar una mayor ponderación a la experiencia en trabajo de carácter social que —a diferencia de como pasa en los cargos ADP— a la cantidad de semestres contemplados en la carrera estudiada por el postulante. Esto permitió que profesionales con formación técnica, pero con amplia experiencia dirigiendo grupos o bien siendo parte activa de diversas instancias sociales pudieran ser considerados para el cargo de facilitador.

“... porque no estábamos reclutando gerentes públicos, sino a personas que tal vez no hubieran tenido nunca un rol directivo, lo cual no era un requisito indispensable; se buscaban líderes, pero no líderes formales, entonces fue absolutamente necesario hacer una adecuación metodológica y esto se logró”.

(Jacqueline Weinstein, representante Alta Dirección Pública)

La decisión de haber determinado que para el perfil de facilitador la experiencia en asuntos sociales era tanto o más importante que la formación académica no solo fue correcta en términos de la función en sí misma, sino que apoyó el principio de inclusión y diversidad que estaba a la base del proceso constituyente.

Al comprender que no se estaba buscando “gerentes públicos” sino a animadores sociales, se permitió la participación de personas absolutamente competentes a la función, pero que habrían quedado fuera si hubiese primado una definición más centrada en la formación académica o trayectoria laboral.

Discriminación positiva

Otra decisión que fortaleció esta lógica participativa fue dar una valoración especial a aquellos candidatos que fueran de las regiones a las que postulaban, como también bonificar en términos de puntaje, la participación de mujeres y de grupos étnicos. Esta discriminación positiva representaba el reconocimiento de la diversidad de voces que permitirían que el proceso fuera abordado desde sus comienzos en una lógica de participación ciudadana activa.

La discriminación positiva de las mujeres representa una larga lucha por la equidad de género, por lo cual el reconocimiento de su trabajo como animadoras sociales puso en valor todo lo que ellas podían aportar respecto del liderazgo social desde una perspectiva femenina. En este mismo sentido inclusivo, valorar la mirada de personas pertenecientes a pueblos originarios ayudaría a que los diálogos mismos se vieran favorecidos con facilitadores que representan a sectores generalmente marginados y su inclusión —siempre desde el mérito— podría además favorecer la participación de minorías étnicas en las discusiones locales, quienes podrían verse reconocidas a través de la elección de otros pares.

En este mismo sentido, el valorar que los facilitadores fueran de la región a la que postulaban, tenía un cariz de eficiencia al reconocer que cualquier tipo de debate se enriquecería con las problemáticas regionales, a la vez que permitiría que facilitadores conocedores de la zona y de su tejido social pudieran convocar a una mayor cantidad de personas a asistir activamente a los cabildos. Esta selección basada en una discriminación positiva fue utilizada en las primeras etapas del proceso y permitió cumplir con el principio de igualdad de condiciones para ser parte de este.

“Otro aspecto que me parece valorable es que se realizó una discriminación positiva cuando se trataba de mujeres o indígenas que se reconocían como parte de un pueblo originario del mismo territorio al cual estaba postulando. Todos estos detalles son impensables dentro de los protocolos de la Alta Dirección Pública, pero yo creo que fue fantástico, porque el sistema no perdió ninguna legitimidad, por el contrario, esto le dio una base de mayor diversidad al proceso”.

(Angélica Fuenzalida, Jefa Área de Educación, Servicio Civil)

Facilitadores seleccionados: representación por género

Región	Hombre	Mujer	Total
Arica y Parinacota	1	5	6
Tarapacá	5	4	9
Antofagasta	4	7	11
Copiapó	5	4	9
Coquimbo	5	6	11
Valparaíso	14	18	32
Metropolitana	21	19	40
O´Higgins	5	5	10
Maule	7	4	11
Bio-Bio	11	10	21
Araucanía	6	5	11
Los Ríos	1	5	6
Los Lagos	10	8	18
Aysén	4	0	4
Magallanes	3	7	10
Total	102	107	209
porcentaje	48,80%	51,19%	100%

Fuente: Servicio Civil, datos finales de selección

Esta visión respecto de la construcción del perfil supuso además una comprensión de la selección misma como parte de un ejercicio de participación ciudadana; un proceso inclusivo como este requería de actores idóneos no solo para liderar el diálogo sin influir en las personas que participaban, sino que también para ser capaces de desplegar una metodología acotada a través del modelo propuesto por Segpres.

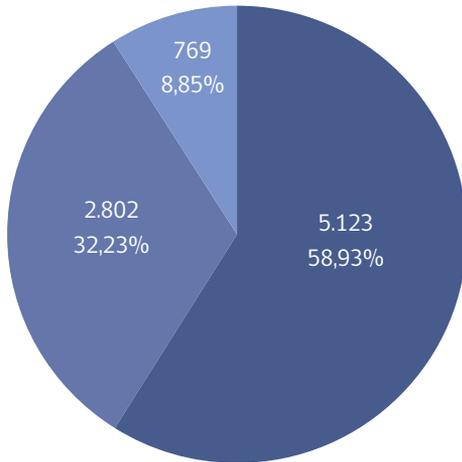
Los facilitadores debían representar la diversidad en cuanto a género, visiones políticas, experiencias sociolaborales, edades y diferencias regionales, pero a la vez ser personas aptas para la función. Si bien lograr este perfil fue un desafío, también constituyó un logro reconocido y valorado:

“Había una diversidad etárea. Me tocaron personas de entre 24 y 70 años, o quien sabe, tal vez más. Y eso también enriquece porque son vivencias diferentes, son experiencias fantásticas. Había gente que había trabajado 20 años en comunidades mapuche, otros que habían trabajado en Techo para México, personas que habían estudiado fuera. Y con respecto al género yo te diría que era súper parejo.... no me extrañaría que hubiese sido cercano al 50 y 50%”.

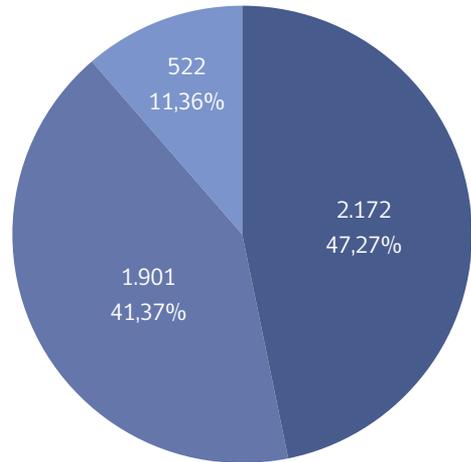
(Jaime Belloio, representante Alta Dirección Pública)

Postulantes por Edad

Postulantes por rango etario



Postulantes por rango etario
Evaluación consultora externa



■ Menor que 35 ■ Entre 36 y 50 ■ Mayor que 50

Una de las mayores complejidades en la definición del perfil era la que tenía relación con la filiación política de los seleccionados. Una relación delicada que solo se podía manejar si efectivamente se cumplía con los principios de la ADP. Sería ingenuo pensar que muchos de los postulantes y seleccionados no tendrían militancia o al menos una clara posición política. Mal que mal, eran personas que habían trabajado en política en el sentido amplio y más propio de la palabra. Pero la labor del Servicio Civil, tanto desde la construcción del perfil como de todo el proceso de selección no era negar esta realidad —incluso deseable— sino que asegurar un proceso pulcro desde una perspectiva ética y técnicamente confiable.

Quienes fueran seleccionados debían demostrar —sin asomo de dudas— que eran los más capacitados para realizar una tarea así. Y el Servicio Civil fue artífice y garante de que esto ocurriese.

“... que el Servicio haya podido determinar ciertas características de idoneidad del postulante para los distintos cargos ofrecidos garantizó que los equipos estuvieran compuestos por gente competente, sin requisito de militancia política o vínculos con el sistema político que les aseguraran la participación y eso fue lo que de alguna manera le dio a la ciudadanía la garantía de que el proceso desde su puesta en marcha era transparente”.

(Rodrigo Escobar, facilitador o región de Antofagasta)

“Creo que el rol del Servicio Civil en el proceso de selección fue parte del eslabón de la participación ciudadana en la medida en que resguardó que cualquier civil, cualquier ciudadano o ciudadana con un mínimo técnico pudiese participar. De hecho, tuve compañeros que militaban en partidos de derecha y otros de izquierda y escuché las conversaciones de confrontación de un lado y del otro”.

(Karen Müller, facilitadora región de Aysén)

Toda la definición de perfil se basó en un proceso técnico y político que representó un gran reto para el Servicio Civil, pero que concluyó en un perfil adecuado a la función que se requería basado en principios de inclusión y diversidad, sin embargo, esta no era la única valla por delante. Toda la operatividad del mismo fue también una tarea de gran complejidad que hubo que enfrentar.

Anexo 1

Propuesta Referencial Conceptos Constitucionales

CONCEPTOS Constitucionales

CONSTITUCIÓN

VALORES Y PRINCIPIOS. Este listado es sólo de referencia.
Usted puede incluir OTROS CONCEPTOS en la discusión y en el AC TA Final.

Grupos

Arquitectura

Autonomía / Libertad

Bien Común / Coherencia

Ciudadanía

Democracia

Desarrollo

Organización

Seguridad

Sostenibilidad

Emprendimiento / Inicia

Equidad de Género

Respeto / Conservación de la
Naturaleza y Medio Ambi

Estado de Derecho

Transparencia

Justicia

Industria

Medio

Estado Leve

Multiculturalidad

Participación

Pluralismo

País / Comercio exterior

Pluralismo

Multiculturalismo

Seguridad

República

Sostenibilidad

Transparencia

Justicia

Industria

Medio

Seguridad

Transparencia

Justicia

Industria

Medio

“Como nunca se había realizado un proceso de esta naturaleza fue algo bastante inédito. Como Servicio Civil tuvimos que organizarlo todo: pensar la propuesta, diseñarla, costearla, obtener las aprobaciones del Ejecutivo. Además de presentar la propuesta al Consejo Ciudadano de Observadores, e incorporar sugerencias hasta llegar a la aprobación final que se materializó en la resolución interna que norma el proceso. Luego de eso, hubo que precisar bien los perfiles y los sistemas de postulación.”

(Rodrigo Egaña, Director Nacional Servicio Civil)

El proceso de selección y sus desafíos

Dos fueron las siguientes condicionantes que tensionaron la labor de los funcionarios del Servicio Civil: la envergadura de la tarea y el pequeño margen de tiempo del que se disponía para enfrentarla, esto considerando la época del año en la que hubo que hacerse cargo.

De hecho esto significó una serie de desafíos legales que requirió no solo de constantes reuniones y coordinaciones internas, sino que también con otros ministerios y actores políticos. A una importante cantidad de elaboración de minutas, se sumaron diferentes resoluciones que enmarcaban legalmente el mandato presidencial y permitirían el funcionamiento de la tarea acorde a la ley. Podríamos decir que este proceso terminó —de alguna manera— con la resolución exenta n° 120 del 22 de enero de 2016.

“Una segunda cuestión fue superar los problemas jurídicos. Las personas que se desempeñan en esta área tienden a imponer la norma por sobre la actividad, no al revés. Eso nos obligó a tener una discusión jurídico-administrativa complicada (...). Finalmente quedó demostrado que todo se podía hacer en el marco de la ley, pero implicaba un trabajo. Al respecto la estructura jurídico-administrativa está hecha para los procesos normales, no para cuando hay que ejecutar una tarea distinta. El proceso constituyente implicó sacar una resolución, pensar mil preguntas que no nos habíamos hecho porque no son las cotidianas”.

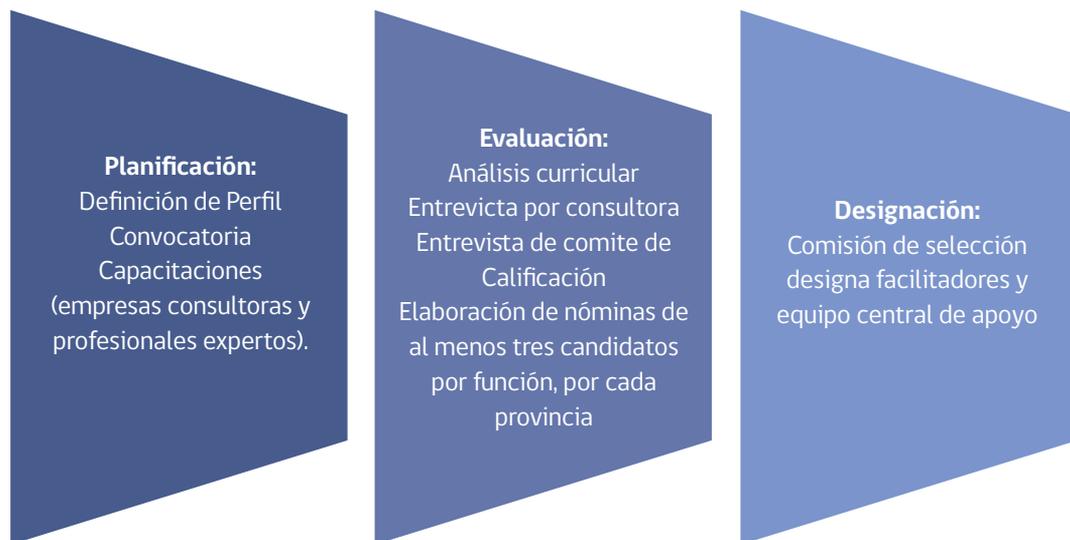
(Rodrigo Egaña, Director Nacional Servicio Civil)

En términos de gestión había que ordenar el trabajo bajo una mirada territorial, por lo que todo se organizó a partir de cuatro macrozonas del país. En la etapa de planificación se desarrolló la elaboración del perfil que hemos descrito anteriormente, pero a ello se le sumaba la no menor tarea de convocatoria. En este sentido, se hizo el llamado a concurso a través del portal empleospublicos.cl, y se difundió la convocatoria en diferentes medios escritos de tiraje nacional y regional, la que incluía el perfil de cada función, la descripción técnica de la misma, los honorarios, entre otros detalles.

Luego, y también planteando nuevos desafíos, se realizó la etapa de capacitación a través de jornadas dirigidas a los diferentes actores involucrados en el proceso de selección: profesionales del equipo, profesionales de la Segpres, a las cuatro consultoras seleccionadas para realizar los procesos en todo el país, y representantes del Consejo Ciudadano de Observadores, entre otros actores.

La etapa final de la selección contempló todos los procesos de evaluación (revisión curricular, evaluación de la consultora, entrevista ante el Comité de Calificación y la designación del Comité Calificador), cuyo resultado fue el listado con los 206 facilitadores seleccionados y disponibilizados a la Segpres.

Procedimiento



Periodo del año

Una vez convocados todos los equipos y alineados con el objetivo final del proyecto, empezaron a surgir retos de carácter más operativo. Uno de ellos fue la época del año y la estrechez de tiempo con el que se contaba.

Todo este proceso coincidía con un periodo en que gran parte de la tarea propia del Servicio Civil se centra en la elaboración de informes y cierre de año, presupuestos y actividades de programación; coincidiendo además con los meses en que la mayoría de los funcionarios toma sus vacaciones de verano. A ello se sumó la premura de tiempo, pues la totalidad de la tarea, desde la elaboración de los perfiles hasta el listado entregado a la Segpres, contempló solo cinco meses:

“Un tema que hubo que enfrentar fue el tiempo, porque a nosotros nos dieron esta tarea el 7 de noviembre y nos dijeron que al 30 de marzo los facilitadores tenían que estar trabajando. Se nos puso dura la cosa porque tuvimos que trabajar fuertemente entre noviembre y marzo, con febrero metido en medio”.

(Rodrigo Egaña, Director Nacional Servicio Civil)

La tarea pudo llevarse a cabo gracias a un arduo trabajo individual y colectivo que supuso una actitud flexible para realizar las funciones habituales. Se debió cubrir el trabajo de algunos funcionarios del Servicio Civil y poner un compromiso extra que permitiera que todos los funcionarios que así lo quisiesen tomaran sus vacaciones sin que eso implicara el retraso de las tareas comprometidas en el proceso de selección de facilitadores. Sin embargo, cabe destacar que todo este esfuerzo colectivo generó un vínculo estrecho y fortaleció la identidad institucional.

Otro aspecto que ayudó a que el tiempo no se convirtiera en un factor obstaculizador en el logro del trabajo fue contar con un liderazgo institucional que permitiera la toma de decisiones oportunas y eficientes:

“Íbamos tomando rápidamente decisiones y yo creo que fue lo más determinante, junto con el compromiso de cada una de las áreas que iba entendiendo el rol que tenían que cumplir para que esto funcionara. La gente se quedaba hasta la hora que fuera necesario quedarse, tenía una capacidad de respuesta muy rápida frente a contingencias, entre la toma de la decisión y la implementación y la operación, todo era rapidísimo, de calidad. Yo te diría que esa fue la forma como abordamos, teníamos yo creo, un trabajo muy, muy institucional”.

(Basilios Peftouloglou, Subdirector Alta Dirección Pública Servicio Civil)

Los posibles problemas producidos por la época del año fueron enfrentados con compromiso, y una planificación clara y certera que generaba condiciones para cumplir de forma excelente el trabajo y a la vez hacerlo en los tiempos comprometidos.

El diseño metodológico

Otro gran desafío era el proceso mismo de selección. Debido a la naturaleza de esta tarea, el estrecho margen de tiempo con el que se contaba y lo inédito del proceso, el Servicio Civil debía reevaluar su metodología para saber si esta era la más apropiada o no, y en qué aspectos debía modificarse.

“Al principio resultaba evidente que íbamos a aplicar el sistema en sus diferentes etapas. Yo creo que ese fue un momento de gran lucidez del equipo ejecutivo y del equipo profesional, ya que mientras más diversidad de manos existiera en el proceso, menor era la posibilidad de que este fuera “intervenido”. El diseño fue un hito, un aporte técnico y político muy importante”.

(Angélica Fuenzalida, Jefa Área de Educación, Servicio Civil)

“La verdad no es que sea una metodología nueva, sino que hubo que crear una metodología para poder cumplir con los tiempos y los requerimientos establecidos”

(Cristián González, Jefe área de Gestión de información, Servicio Civil)

El nuevo diseño implicó una serie de adecuaciones al modelo ADP en distintos niveles, no obstante, se mantuvo la esencia estructural. Específicamente se conservó la revisión curricular, pero se realizó solo una de las dos etapas de la entrevista psicológica –la entrevista psicolaboral– aunque se mantuvieron los test. El comité de calificación de los candidatos propuestos tuvo también una composición diferente a la usual, y quedó conformado por un representante de la Secretaría General de la Presidencia, uno del Servicio Civil y un representante del Consejo Ciudadano de Observadores.

La capacidad de flexibilizar el modelo ADP, entendiendo el alcance de lo que se estaba realizando, permitió que primaran los valores y el sentido de la metodología y no la forma cómo esta se aplicaba. De esta manera, se pudo seleccionar a los facilitadores en un proceso que resultó fiel a los principios ADP:

“Tener la capacidad de flexibilizar el sistema, la creatividad (...), yo te diría la lucidez del equipo técnico de poder dar respuesta a algo que era hacer otro proceso de selección con los principios del sistema”.

(Basilios Peftouloglou, Subdirector de Alta Dirección Pública Servicio Civil)

La capacidad de entender lo importante por sobre cualquier purismo, como a su vez, de flexibilizar –no en el sentido de hacer menos riguroso o complejo el proceso– sino por el contrario de tener una comprensión profunda de la metodología para ponerla al servicio de lo que se quería lograr, fue un acierto que resultó crucial para llevar a cabo la selección, con la rigurosidad habitual a los procesos que el Servicio Civil desarrolla, pero con la creatividad necesaria para entender qué era lo que se necesitaba como fundamental.

Miles de postulaciones

La magnitud de la tarea fue un factor impensado. Inicialmente no había seguridad de si la convocatoria sería exitosa y habría candidatos suficientes, especialmente pensando en elementos como los reflexionados aquí: una labor inédita que suscitaba resquemores diversos y de varios sectores, un momento del año que podía dificultar la comunicación del proceso, o la complejidad de postular en una época en la que se están coordinando vacaciones. Sin embargo, la realidad fue contraria.

Fue tal la cantidad de personas interesadas en participar, y el nivel de postulaciones tan inusitado, que en algunas ocasiones parecía exceder las capacidades disponibles del equipo. El volumen de postulaciones oficiales registradas en los sistemas operativos del Servicio Civil alcanzó a 21.119 y respecto a postulantes, la cifra llegó a los 8.694.²

“... creo que fueron dos o tres semanas en las que estábamos felices porque estaba claro que el proceso -por lo menos por interés- no se había caído. Pero a medida que pasaba el tiempo, cuando llevábamos 5.000 postulaciones empezamos a sentirnos inquietos respecto a cómo íbamos a llevarlo adelante debido a la complejidad que eso significaba. Terminamos con 8.600 postulantes y 22.000 postulaciones.

(Basilios Peftouoglou, Subdirector de Alta Dirección Pública Servicio Civil)

“Nunca habíamos tenido algo tan masivo... fue una avalancha de postulaciones”.

(Patricio Maripani, Encargado de sistemas, Servicio Civil)

² El número de postulantes es menor al de postulaciones, porque cada postulante podía hacerlo a los tres cargos disponibles si así lo estimaba.

La magnitud de una convocatoria pudo también ser enfrentada gracias a un trabajo bien coordinado en el que se pusieron a disposición todas las capacidades técnicas del Servicio Civil para enfrentar la gran cantidad de postulaciones. La revisión constante de los soportes tecnológicos y la previsión de las dificultades que ello podía significar fueron clave para que la magnitud de la tarea no fuera excusa para cumplir con lo demandado.

Postulaciones y Postulantes por Función

Total nacional según funciones concursadas públicamente



Tiempo político

Otro desafío importante fue trabajar en medio de un tempo político complejo. Al comenzar los procesos de planificación, hubo que enfrentar una incertidumbre respecto del rol que se cumpliría, porque no necesariamente había claridad ni de lo que se debía realizar, de qué significaba la petición o si en definitiva la discusión política inicial concluiría en el proceso que finalmente se llevó a cabo y de la forma como se realizó.

Además, a diferencia de los procesos habituales que el Servicio Civil realiza —y que no estaban en cuestionamiento— la selección de facilitadores y la realización misma de los cabildos estaba en tensión, por lo que participar de él ponía al Servicio en medio de una discusión pública donde —lo que se hiciera y cómo se hiciera— sería fuente de debate.

Por lo tanto, la tarea encomendada no solo resultaba desafiante respecto al cumplimiento de los plazos definidos, sino que además, la enmarcaba en una tensión a la que la institución nunca se había enfrentado y que implicaba estar en la primera línea de las miradas.

“Porque estaba en medio de la discusión pública, entonces en ese sentido el trabajo de lo que pudiera salir de acá era bien crítico. Es decir, lo que se podía aportar como Servicio Civil en una tarea de complejidad más bien política podía significar una especie de tensión a la vez que una motivación que te movilizaba de forma diferente para enfrentar lo que se estaba realizando.

(Sorely Martínez, Área de Gestión de información, Servicio Civil)

DERECHOS

LIBRE CIRCULACIÓN EFECTIVA



“Este proceso para los que quedaron seleccionados construye la confianza en el Estado porque le demuestra a la ciudadanía que no era necesaria la recomendación de nadie para ser escogido... los facilitadores postularon a un cargo y quedaron porque tenían las habilidades y las capacidades, y el Estado fue capaz de comprender eso y los escogió”.

(Benito Baranda, Consejo Ciudadano de Observadores)

El Rol del Servicio Civil

Anteriormente se señalaron algunas de las razones que estuvieron detrás de la elección del Servicio Civil para la selección de los facilitadores, sin embargo, es importante reflexionar en torno a los diversos roles que la institución fue cumpliendo a lo largo del proceso. Al ser estos de diferente naturaleza, podemos visualizar la complejidad de la labor en términos técnicos, políticos, operativos y sociales.

Rol técnico

Encomendar una tarea de este tipo por el prestigio ganado es una cosa, pero otra diferente es satisfacer las expectativas generadas en la selección de facilitadores. Para que efectivamente se cumpliera la rigurosidad técnica en un proceso que presentaba diferencias importantes con aquellos que habitualmente son conducidos desde el Servicio, fue necesario hacerse cargo de todas las etapas que este contemplaría:

“El rol técnico significó proponer el diseño de cada una de las etapas y su metodología de trabajo es decir, definir indicaciones acerca de cómo construir perfiles, las evaluaciones, qué criterios adoptar —en función de las declaraciones iniciales de la misma Segpres—, cuáles eran los actores que debían participar, cómo recoger por ejemplo la diversidad territorial y asegurar que este fuera un proceso que estuviera presente en todas las regiones”.

(Angélica Fuenzalida, Jefa Área de Educación, Servicio Civil)

El rol técnico entonces tuvo que ver con ejecutar procedimientos conocidos, pero también con saber adecuar los procedimientos, etapas y herramientas de modo de cumplir con una tarea nueva. Y esto se hizo no como mandante del proceso, sino como asesor, es decir desde un rol de apoyo a otra repartición pública en la consecución final de su objetivo.

Al hablar del rol técnico es necesario dejar una visión aséptica del mismo. El rol del Servicio Civil no fue solo proveer al Estado de una metodología conocida, con procedimientos realizados de manera precisa o la capacidad de respuesta en los tiempos indicados. Fue todo eso y más, porque el cumplimiento de lo técnico está necesariamente —en este caso y en el de cualquier repartición pública— ligado al ámbito político:

“Había mucho temor respecto del proceso. Pero la aparición del Servicio Civil dio confianza, aquí hay un agente técnico que va a reclutar personas que serán evaluadas por un sistema neutral y no por razones ideológicas tanto a favor como en contra”.

(Carolina Gómez, asesora de la División de Estudios de la Secretaría General de la Presidencia)

El valor del aporte técnico del Servicio Civil radica en parte porque brindó la confianza política al conducir un proceso que representaba un foco de conflicto, a la vez que una meta para el gobierno y la ciudadanía. Porque liderar procesos limpios e incuestionables desde la perspectiva del mérito y la transparencia no es solo una declaración, sino que forma parte de una visión de la construcción del Estado democrático.

Fue justamente la tarea con estándares de excelencia y con un fin de Estado lo que le permitió al Servicio cumplir con el rol de autoridad técnica, capaz de garantizar no solo la calidad de lo ejecutado, sino que también los principios de la Alta Dirección Pública:

"Yo creo que el Servicio aportó rigurosidad en la selección basada en las capacidades técnicas de las personas que algunos cuestionaron, pero sin mucho fundamento, la verdad es que no tenían mucho dónde hacerlo".

(Benito Baranda, Consejo Ciudadano de Observadores)

"... yo te diría que desde un punto de vista más de fondo significó el poder incorporar la mirada del Sistema de Alta Dirección Pública en un proceso de selección totalmente diferente en todo sentido, con perfiles diferentes, para una función diferente..."

(Basilios Peftouloglou, Subdirector de Alta Dirección Pública, Servicio Civil)

La neutralidad no estuvo dada por la ausencia de opinión, ni definida como no intervenir de forma política, la neutralidad del Servicio Civil fue la que permitió cumplir con un rol de garante de que la selección se realizaría en un marco de legalidad absoluta y de fidelidad al espíritu del proceso constituyente. A esto se sumó, que la institución se presentó con una opinión definida y consistente respecto a la necesidad de preservar los principios de la Alta Dirección Pública, pese a las presiones de distintos actores involucrados en la definición y ejecución del proceso constituyente:

“En el Consejo de Observadores hubo algunas personas que pretendieron hacer una evaluación en términos de confianza política de los posibles candidatos a ser entrevistados, por ejemplo, saber su militancia. Yo dije que no, si ustedes piden eso, no nos vamos a hacer cargo, porque nosotros no hacemos cualquier proceso, sino uno que se rige por las normas de selección por mérito”.

(Rodrigo Egaña, Director Nacional Servicio Civil)

Defender el rol técnico con los argumentos de la Alta Dirección Pública frente a cualquiera de los actores involucrados fue un deber político que aseguró que todo lo que se estaba realizando, desde la definición del perfil, las discriminaciones positivas, la organización territorial y las adecuaciones al modelo eran ejecutadas con la única finalidad de generar un proceso de excelencia con principios éticos claros y conocidos: mérito, transparencia, igualdad de condiciones e idoneidad.

Rol colaborador

Otro rol que cumplió el Servicio Civil fue el de colaborador. La selección de facilitadores contempló la articulación de tres actores importantes, con diferentes funciones y naturalezas. Además del propio Servicio se sumaba, la Secretaría General de la Presidencia como mandante, es decir, no solo de la selección de los facilitadores, sino de la metodología para la realización de los cabildos en todo el país, representaba claramente las metas del gobierno. Por otra parte, el Consejo Ciudadano de Observadores, como un organismo independiente y plural, debía velar por la ciudadanía en términos de participación, y si bien fue creado por la Presidenta Bachelet, estaba constituido por personas de sectores políticos tanto afines como contrarios ideológicamente al gobierno.

El Servicio Civil entonces, fue parte de un trabajo colaborativo con estos otros dos actores, una cooperación que permitió la articulación necesaria para que el proceso se desarrollara con la objetividad necesaria, el sentido político de participación y la independencia dada por los valores impresos a partir de una selección basada en la Alta Dirección Pública.

“Aquí había una especie de trío, en la que estaban los observadores del Consejo, un representante del Servicio Civil, que en este caso era yo en esta región, y había un representante de la autoridad, de la Segpres”.

(Jaime Bellolio, representante ADP)

“Otra relación importante se dio con el Consejo de Observadores Ciudadanos. Ellos entendieron que el Servicio Civil cumplía un rol distinto al gobierno, que pese a ser un ente gubernamental, teníamos autonomía para hacer nuestro trabajo y eso fue muy bien valorado”.

(Rodrigo Egaña, Director Nacional Servicio Civil)

El Servicio Civil fue capaz de dialogar con muchos actores para aunar voluntades y compromisos desde una mirada ética regida por los valores de la ADP. Esta experiencia significaba incorporar las visiones de los ciudadanos, del gobierno y diversos sectores políticos, pero también desde una perspectiva técnica al generar capacidades en aliados privados imprescindibles, como lo eran las consultoras externas que llevaron a cabo parte importante de la selección.

Rol asesor

El Servicio Civil también hubo de desempeñar –desde su rol colaborador un trabajo de asesoría en temas específicos y que estaban dentro de su experiencia técnica. El más relevante fue el de asesor en lo referido al levantamiento del perfil. Desde a quién se buscaba, la metodología para realizarlo y el diseño de los instrumentos necesarios, la tarea encomendada se generó desde un rol consultivo y en colaboración directa con el mandante:

“Y hubo un rol también de asesoría hacia afuera para todo lo que era el levantamiento de los perfiles y de ver de dónde iban a venir las personas que podían ser facilitadores.”

(Marcela Rivera, jefa equipo DAEM, Servicio Civil)

La asesoría hacia otros actores, más allá de la Segpres, debía involucrar a actores estratégicos para llegar –en los exigentes plazos– a seleccionar a los facilitadores en todas las regiones del país. Una cosa era definir el perfil, pero otra era ser capaces de realizar los procesos de selección con el apoyo de asesores externos que no habían trabajado nunca con un perfil similar y en el marco de un proceso que incluía adecuaciones al modelo ADP. Especial importancia tuvo la colaboración de las consultoras que estarían a cargo de realizar una parte fundamental en la selección:

“Hubo que entrenar a las empresas consultoras para que pudieran hacer este trabajo, ya que no tenían que hacer una evaluación psicolaboral o gerencial tradicional, sino de otro tipo. Seleccionamos 10 empresas, porque inicialmente pensamos que teníamos que hacer unas mil entrevistas, pero lo cierto es que fueron 3.500, así que el trabajo fue mucho mayor”.

(Rodrigo Egaña, Director Nacional Servicio Civil)

Así, dentro de las labores previas a la selección, el Servicio Civil organizó jornadas de capacitación y asesoría para las consultoras externas que estarían a cargo. Esto contempló, por una parte, generar las reflexiones necesarias para realizar un proceso que siguiera los principios de la Alta Dirección Pública, pero con las adecuaciones a las que se ha hecho referencia previamente. Por otra parte, era fundamental también que la conversación no fuera solo en términos de procedimientos técnicos, sino además capaz de relevar los sentidos ciudadanos que el proceso tenía y traspasar a las consultoras externas el valor y la profundidad que implicaba ser parte de este proceso.

Otro actor al que también hubo que asesorar y que resultó de extrema importancia social y simbólica fueron los propios facilitadores. Más allá de la selección, el Servicio cumplió un rol de respaldo hacia las personas electas. Porque la incertidumbre y el recelo frente a esta experiencia nueva en nuestra democracia, despertaba tantos detractores y de naturalezas tan diversas, que no era fácil asumir el rol de facilitador. De ahí que ellos también enfrentaron dudas hacia la labor que desempeñarían, no obstante, un elemento que les dio respaldo y legitimidad, fue justamente el hecho de haber sido seleccionados por el Servicio Civil:

“Una forma de validarnos ante las críticas, era señalar que habíamos pasado por un proceso riguroso de selección, que el Servicio Civil había evaluado tanto nuestros antecedentes curriculares como nuestra disposición psicológica para la tarea. Y que la entrevista psicológica y el comité de selección habían sido muy rigurosos en despejar que nuestro rol iba a ser imparcial”.

(Alejandra Pozo, facilitadora región de Antofagasta)

“Creo que el Servicio Civil actuó como un respaldo. Yo encontré que era un proceso serio. Cuando postulé, pensé que esto debía ser sumamente político en términos partidistas. Dije acá no tengo ninguna posibilidad. Lo que me gustó fue sentir que estaba el Servicio Civil detrás, desarrollando este proceso de selección”.

(Karen Müller, facilitadora región de Aysén)

“Fue un proceso de en el que hubo mucha transparencia. Una vez que fui seleccionado considero que profesionalmente fui reconocido desde mis capacidades y validado por ellas”.

(Rodrigo Escobar, facilitador región de Antofagasta)

Un aprendizaje institucional y un valor para el país

El proceso de selección de facilitadores abre una serie de reflexiones para el Servicio Civil, pero fundamentalmente también para nuestros gobiernos en términos de pensar el Estado que Chile requiere. Desde esta perspectiva, la selección de los facilitadores del proceso constituyente debe ser entendida como parte de una reforma del Estado por varias y poderosas razones.

En primer lugar, permitió que los ciudadanos participaran de un proceso de reforma, no solo en los cabildos mismos, sino que conduciéndolos. Su figura —desde la construcción de los perfiles— estuvo destinada a una mirada neutral que asegurase que la información recolectada, que la dinámica de los diálogos y la participación de diferentes ciudadanos fuera resguardada en su integridad.

Los cabildos no fueron para escuchar ni al gobierno ni a la clase política, sino que para generar un debate participativo, con muchas más miradas. Esta inédita función, pensada para “facilitar” la participación de ciudadanos diversos, aseguró que estos pudieran construir una reforma de Estado desde su base.

El hecho mismo de generar un proceso como este puede ser un tema de reflexión respecto de cómo asegurar la participación activa —y no nominal— de la ciudadanía para la construcción de un Estado que se legitima en sus ciudadanos. Es decir, el proceso de participación de esta manera y para este fin, se acerca a la idea de un Estado que se construye desde la ciudadanía; un Estado que es el reflejo de la organización de la comunidad. Por ello, reflexionar respecto del valor de este proceso para comprender la constitución del Estado resulta de la mayor urgencia. Otro aspecto importante respecto de la selección de facilitadores como un proceso de modernización del Estado, es la interrelación de los actores del aparato público.

En primer lugar, la selección fue realizada a partir de un trabajo colaborativo entre dos reparticiones públicas —la Secretaría General de la Presidencia y el Servicio Civil—lo que tiene un valor importante en la comprensión de un Estado que debe trabajar colaborativamente en la construcción de políticas públicas, especialmente cuando esta cooperación reconoce los diferentes mandatos y experiencia de las instituciones implicadas. Pero además, porque el trabajo colaborativo no fue solo a partir de los líderes ministeriales o solo en la etapa de diseño, sino que fue una labor realizada íntegramente por funcionarios de ambas instituciones a lo largo del proceso. Y esto, como lo sugieren por ejemplo, estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es parte central para comprender

un Estado que se renueva y reforma, para representar de mejor manera a la ciudadanía actual, no solo en Chile sino que en el mundo.

En este sentido, un gran aprendizaje que deja este proceso, es respecto al valor de un trabajo que releva el sentido de la política que se está ejecutando. Cuando los funcionarios públicos entienden su rol en la dinámica de construcción del Estado al impulsar no solo la gestión y ejecución de las políticas sino el sentido profundo que estas conllevan, todos los actores restituyen los valores con que las iniciativas estatales han sido concebidas. Vale decir, cuando un funcionario público comprende que el valor de su trabajo como “servidor público” impacta en la vida de la ciudadanía, porque desarrolla e implementa políticas que dicen directa relación con la calidad de vida y la participación dentro de la comunidad; el Estado se renueva y fortalece como representación de la ciudadanía, y no como una entelequia confusa y lejana que habita edificios añosos.

Finalmente, este proceso de selección de facilitadores nos deja un gran aprendizaje como país: la participación ciudadana se basa en el reconocimiento de nuestra dignidad como miembros de la comunidad que habitamos para tomar decisiones y construirla.

Cuando se tomó la necesaria y fundamental decisión de aceptar que los postulantes no solo serían reconocidos por su experiencia profesional o académica, sino que también por sus experiencias de vida, lo que se dijo como país fue que reconoceríamos los diferentes liderazgos políticos y sociales que construyen a diario nuestra sociedad.

Advertir que la participación de muchos actores sociales no se basa exclusivamente en su experiencia laboral o profesional sino que en un compromiso esencialmente cotidiano con la vida ciudadana, es una reflexión sobre la que tenemos que ahondar, especialmente en momentos en que Chile vive un cuestionamiento hacia sus instituciones de gobierno.

El análisis de cómo fortalecer la participación ciudadana debe concentrar esfuerzos y dirigir miradas. Este proceso es un gran ejemplo de cómo fortalecer la participación desde el reconocimiento de quienes somos como país. Las miles de postulaciones a los cargos y la alta convocatoria a los cabildos nos dicen que nuestro problema no es la participación, sino cómo se nos invita a participar.

Referencias

Consejo Ciudadano de Observadores (n. d.). ¿Qué es el Consejo Ciudadano de Observadores (CCO)? En Quiénes somos. Recuperado de <https://www.ccobservadores.cl/sobre-nosotros/>

Decreto n° 36, crea Consejo Ciudadano de Observadores del Proceso Constituyente de la Secretaría General de la Presidencia. *Diario Oficial de la República de Chile, 28 de enero de 2016.*

Peralta, C. (2015) ¿Constitución al estilo chileno? Perspectivas constitucionales para 2015. Recuperado de Instituto de Investigación en Ciencias Sociales, Universidad Diego Portales http://ciir.cl/wp-content/uploads/2015/09/ICSO_DT16_2015_Peralta.pdf

Saavedra, M. (13 de octubre de 2015). La cronología del proceso constituyente impulsado por Bachelet. Recuperado de <http://www.t13.cl/noticia/politica/cronologia-pasos-del-proceso-constituyente>

Servicio Civil (8 de enero de 2016). Minuta de reunión n° 4. Santiago de Chile: autor.

Xinhua (9 de abril de 2016). La redacción de la nueva Constitución, que sustituirá a la actual promulgada durante el régimen militar en 1980, es una de las tareas priorizadas en el programa de gobierno de Bachelet [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/gobierno-chileno-promovera-participacion-ciudadana-en-proceso-constituyen>



Servicio Civil

Gobierno de Chile

www.serviciocivil.cl