



ARQUITECTURA PARA UN SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

JAVIER FUENZALIDA – JOSÉ INOSTROZA

ENERO 2012



www.sistemaspublicos.cl





INTRODUCCIÓN





“Todo aquello que puedan realizar los gobiernos regionales mejor que el gobierno central, será de competencia de las regiones. Y todo lo que puedan hacer mejor los municipios que los gobiernos regionales, será de competencia de los municipios. Pero estas mayores funciones, atribuciones y recursos exigen también una mejor gestión y transparencia”

Presidente Sebastián Piñera (21 de mayo, 2010)





MOTIVACIÓN

- El 21 de mayo del 2010, el Presidente anunció un plan de descentralización consistente en:
 - (a) más funciones, atribuciones y recursos para los Municipios,
 - (b) acreditación de niveles de gestión.
- La materialización de dicha iniciativa ha sido lenta, por diversas causas.



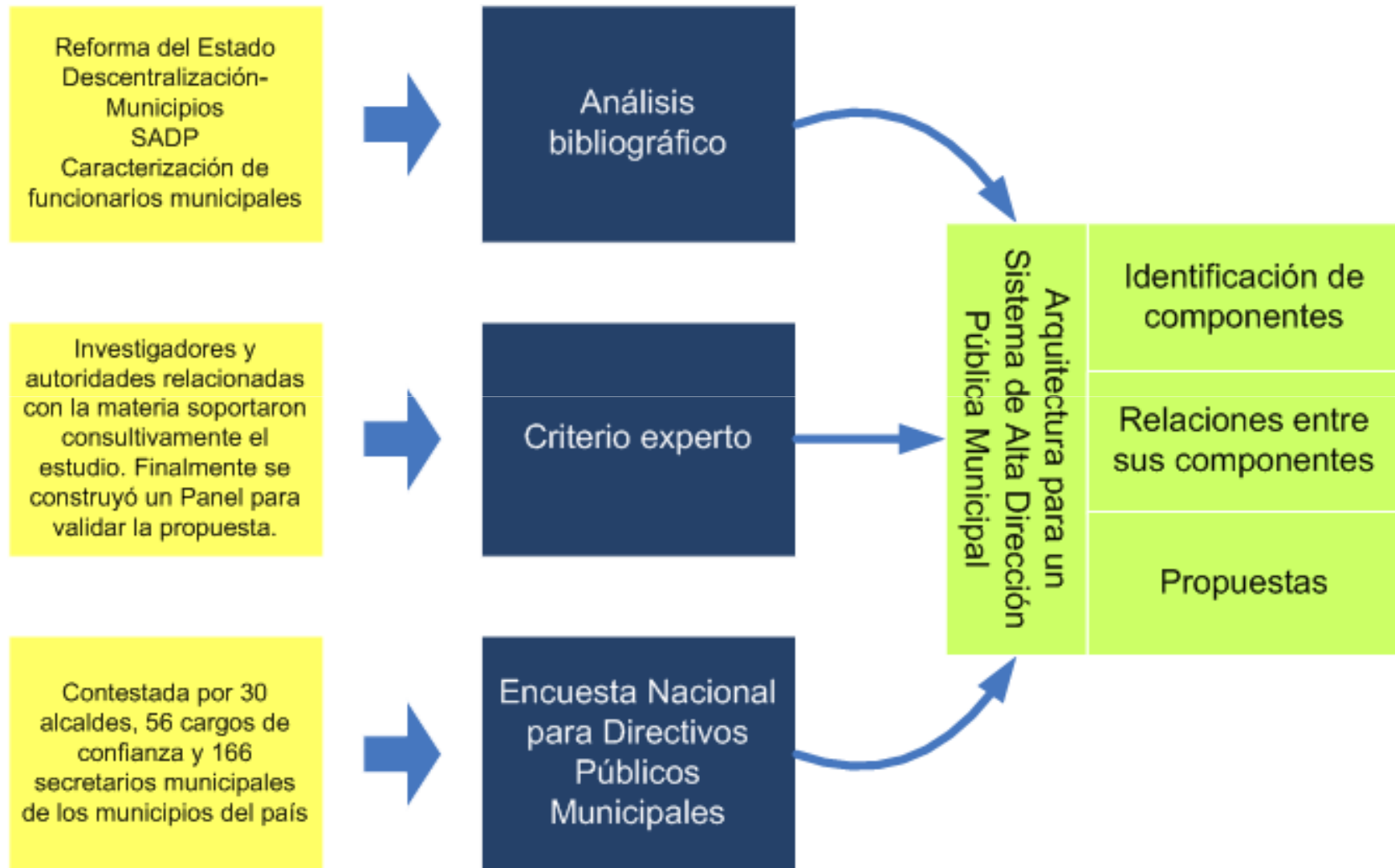


OBJETIVO DEL TRABAJO

- Identificar las componentes esenciales de un SADP Municipal y sus características, así como las relaciones entre ellos.
- Junto con esto, se establecen propuestas estratégicas para el desarrollo de este sistema.



METODOLOGÍA

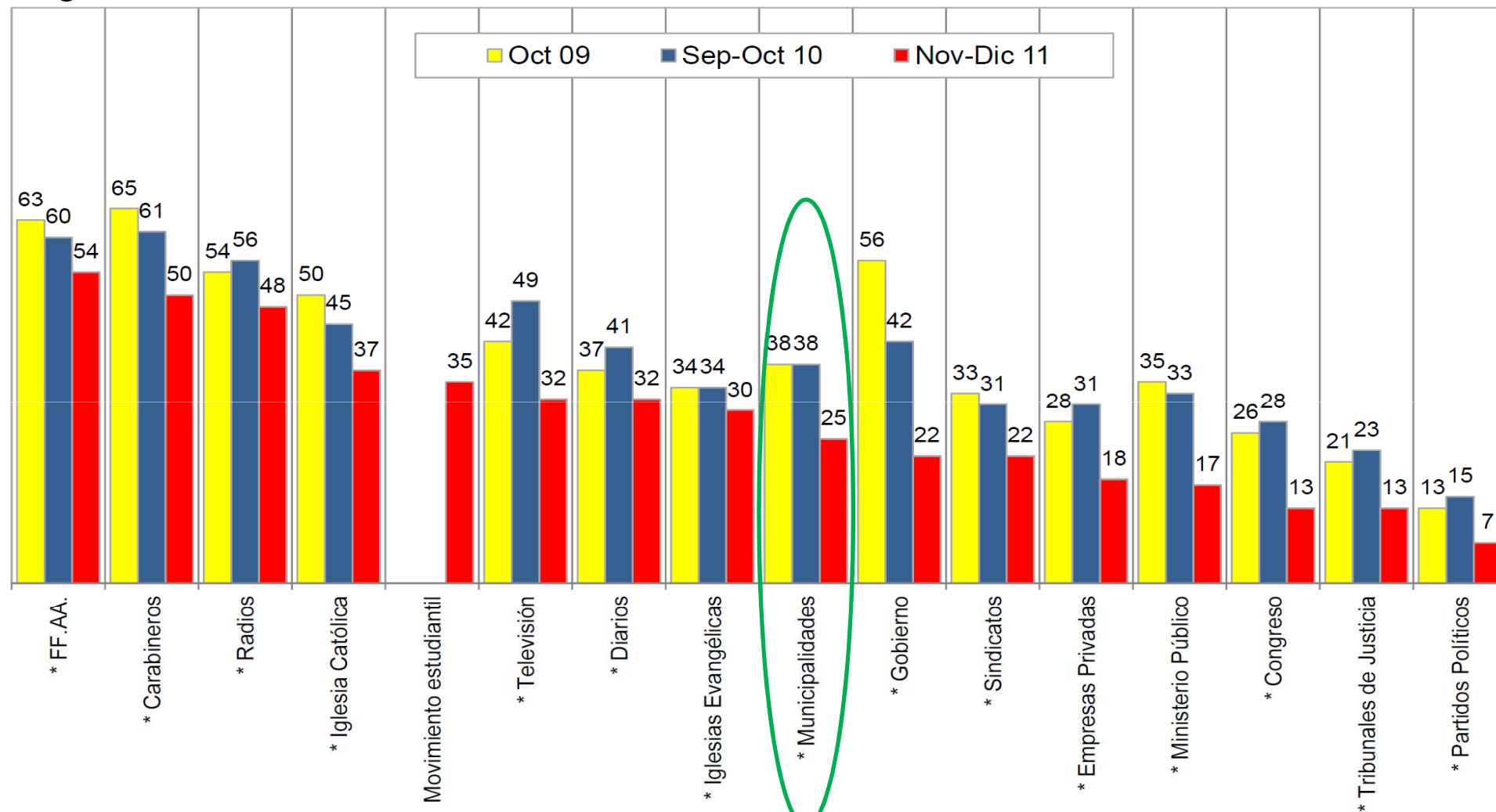




DIAGNÓSTICO MUNICIPAL

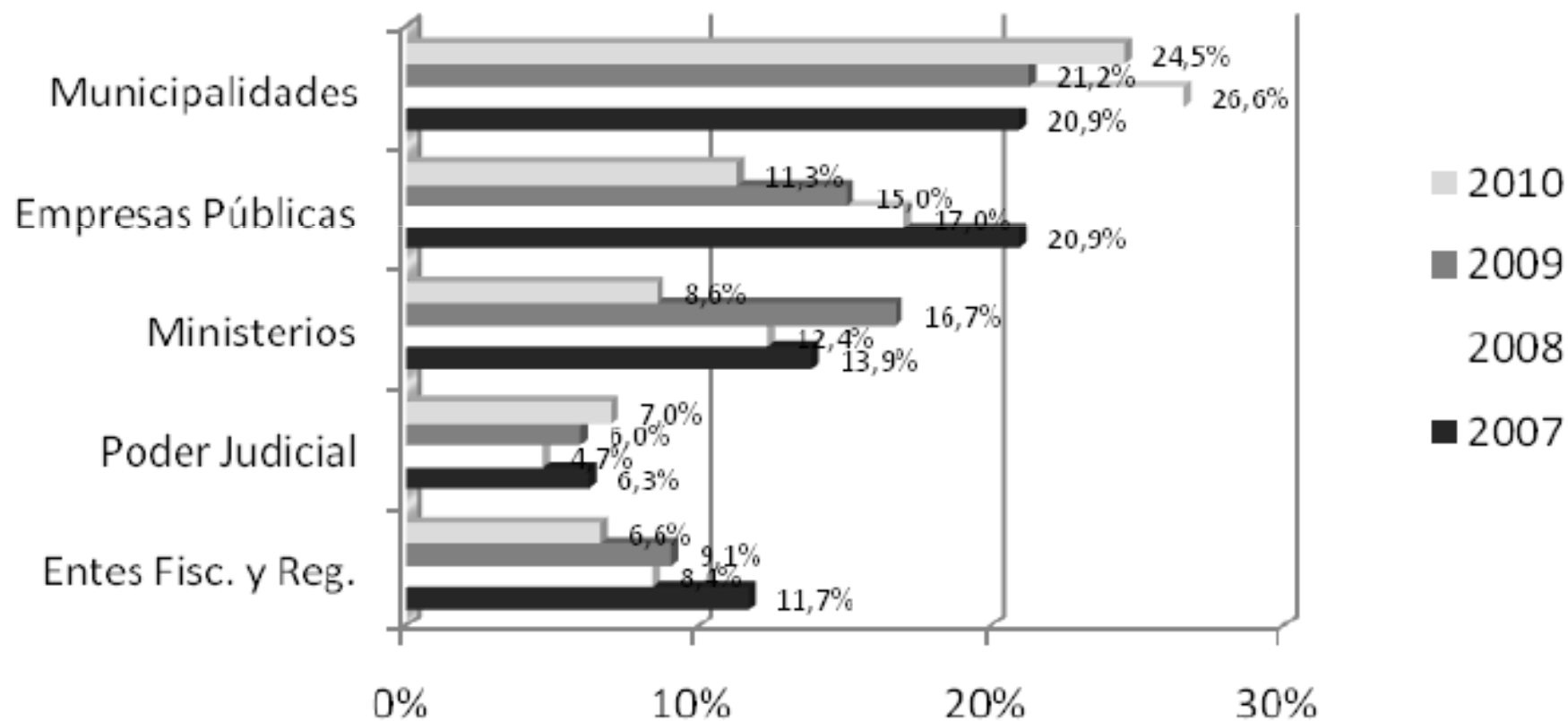


A CONTINUACIÓN LE VOY A LEER LOS NOMBRES DE ALGUNAS INSTITUCIONES. DE ACUERDO CON LAS ALTERNATIVAS DE LA TARJETA, ¿CUÁNTA CONFIANZA TIENE UD. EN CADA UNA DE ELLAS?

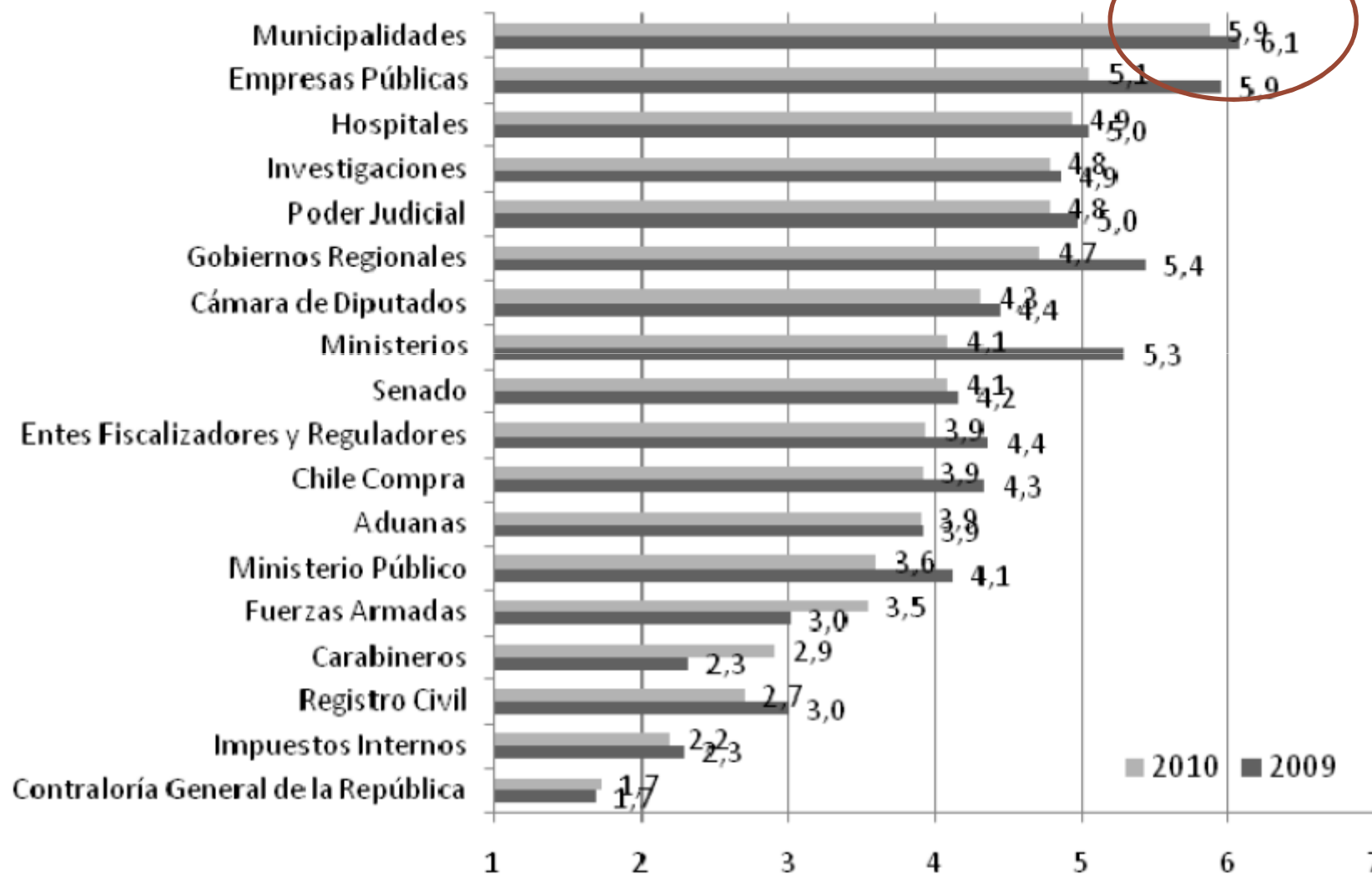


* Diferencia significativa desde un punto de vista estadístico entre las mediciones de Septiembre- Octubre 2010 y Noviembre-Diciembre 2011

RANKING DE HECHOS DE CORRUPCIÓN



PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN 2009-2010



Fuente: LyD (2011)

CANTIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES

Fuente:
Bernstein e
Inostroza
(2009)

	DIRECTOS (61)				
	Comunitarios (9)		Urbano (12)		Internet-Digitales (2)
1	Licencias Conducir	27	Permisos BNUP	54	Información y Comunicaciones
2	Retiro Escombros	28	Permisos Edificación	55	Servicios WEB
3	Cementerios	29	Catastro y Certificados		Financieros (4)
4	Albergues Animales	30	Concesiones Viales	56	Venta y Arriendo Activos
5	Veterinarios	31	Concesiones Otras	57	Donaciones
6	Empresa Municipal	32	Iluminación	58	Cobranzas
7	Atención al Vecino	33	Concesiones Publicidad	59	Subvenciones
8	Empleos (OMIL)	34	Higiene Ambiental		Independientes (2)
9	Transporte	35	Parques y Áreas Verdes	60	Juzgados
	Tributarios (5)	36	Mantención Calles y Veredas	61	Consumidor
10	Contribuciones	37	Gestión Reciclaje		DELEGADOS (14)
11	Patentes Comerciales	38	Concesiones Parques y Plazas		Servicios Traspasados (3)
12	Permisos Circulación		Sociales y Recreativos (11)	62	Educación
13	Permisos Comercio	39	Adulto Mayor	63	Salud
14	Patentes Varias	40	Juventud	64	Menores
	Territoriales (4)	41	Deportivos		Corporaciones (3)
15	Aseo y Limpieza	42	Recreativos	65	Culturales
16	Recolección Basura	43	Casinos de Juego	66	Deportivas
17	Corrales	44	Concesiones Playas y Ríos	67	Viales
18	Emergencias	45	Familiares		Programas Sociales (5)
	Culturales y Eventos (6)	46	Mujer	68	Drogas y Alcohol
19	Actividades Culturales	47	Turísticos	69	Vivienda
20	Eventos y Celebraciones	48	Atención Social y Sicológica	70	Sociales Nacionales
21	Bibliotecas	49	Jurídicos	71	Seguridad Pública
22	Capacitación		Tránsito (4)	72	Microempresas
23	Administración Teatros y Museos	50	Gestión Tránsito		Urbanos-Sociales (3)
24	Mantención Patrimonio	51	Estacionamientos Subterráneos	73	Vialidad Urbana
	Inspección y Seguridad (2)	52	Parquímetros	74	Mejoramiento Urbano-Barrios
25	Seguridad Ciudadana	53	Semáforos y Señaléticas	75	Compartidos-Participativos
26	Inspección Integral				

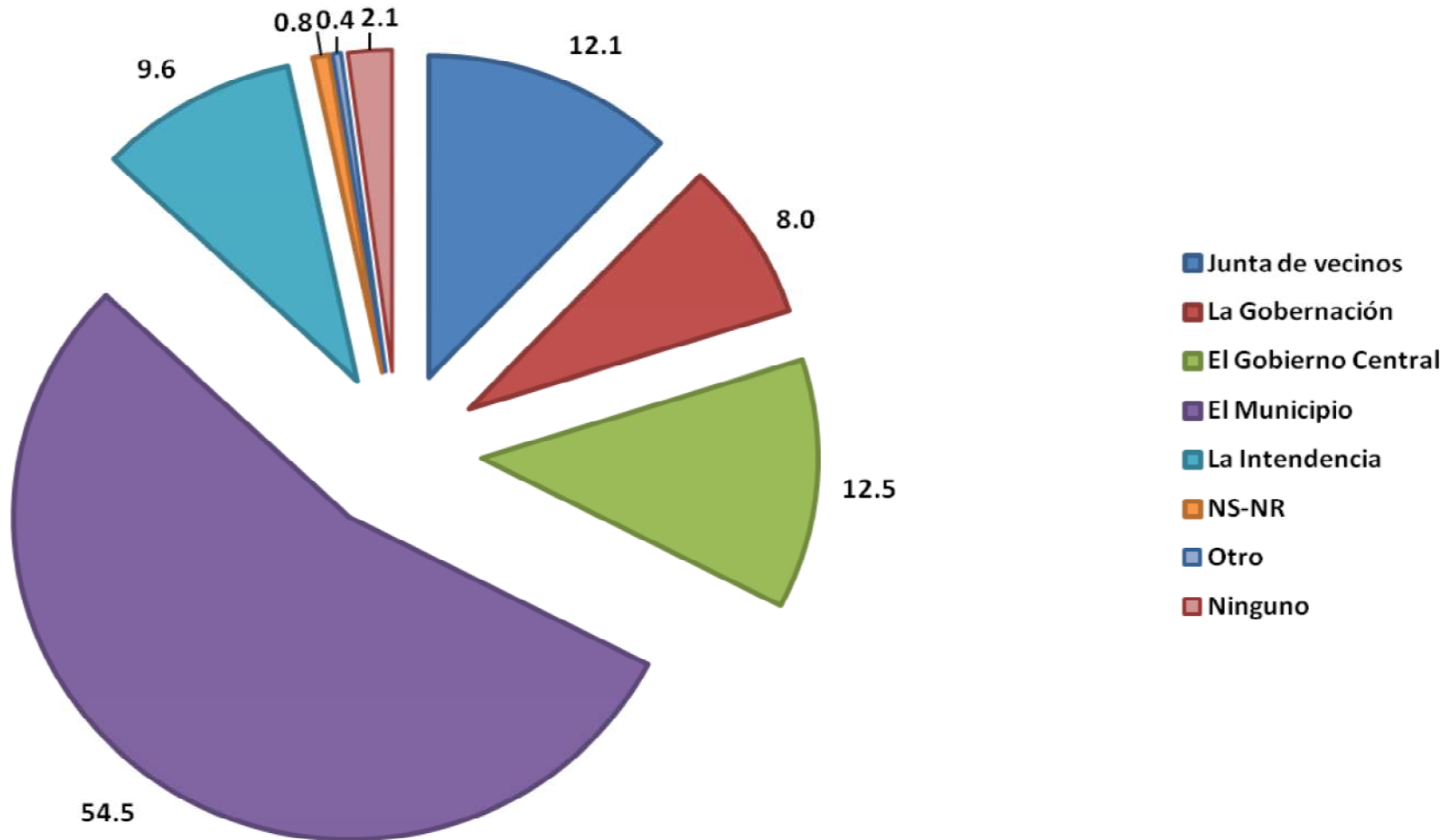
DÉFICIT EN CARGOS DIRECTIVOS MUNICIPALES

Dirección	Nº Cargos	Nº Cargos %	Déficit	Déficit %
Obras	262	76%	83	24%
Desarrollo comunitario	258	75%	87	25%
Secretario Municipal	315	91%	30*	9%
Planificación	242	70%	103	30%
Finanzas	115	33%	230	67%
Asesor Jurídico	129	37%	216	63%
Control	81	23%	264	77%
Total	1402	58%	1013	42%

Fuente: AChM (2010)

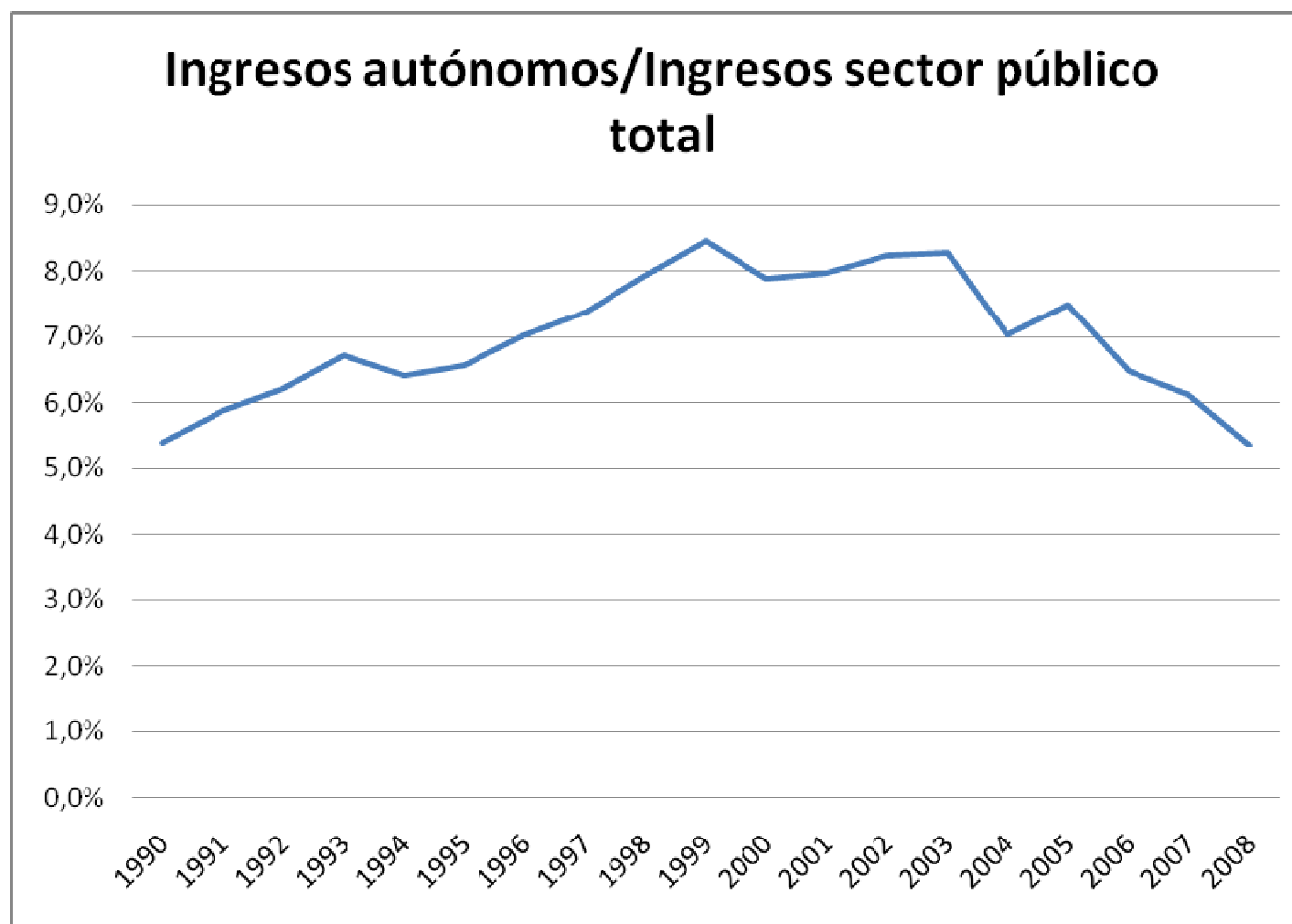


¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES INSTITUCIONES TIENE MAYOR CAPACIDAD PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE SU COMUNA?



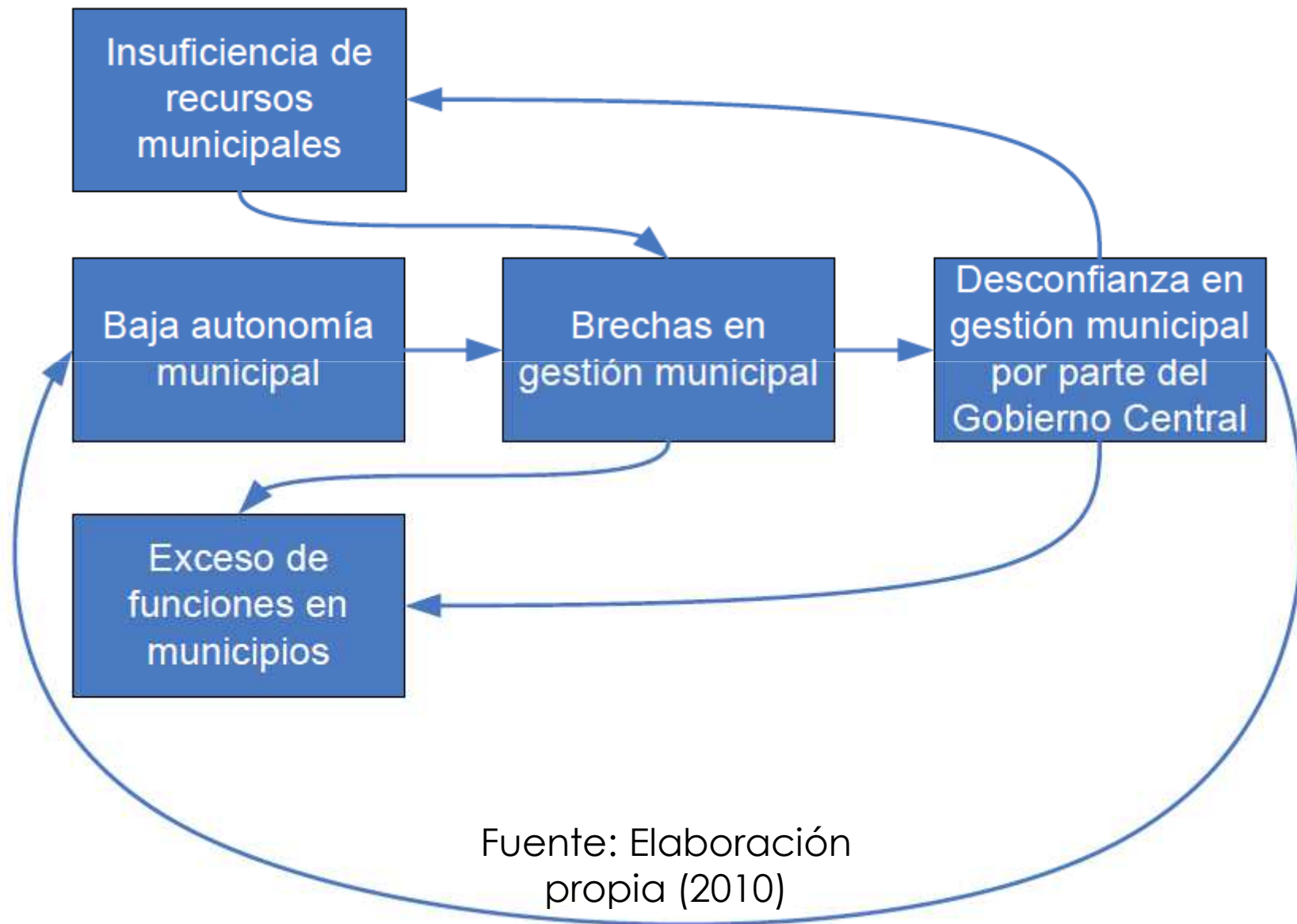
Fuente: Instituto Chileno de Estudios Municipales (2010). Encuesta Nacional sobre Opinión Pública Municipal

INSUFICIENCIA EN LA AUTONOMÍA DE RECURSOS MUNICIPALES



Fuente: DIPRES, Ministerio de Hacienda 2009

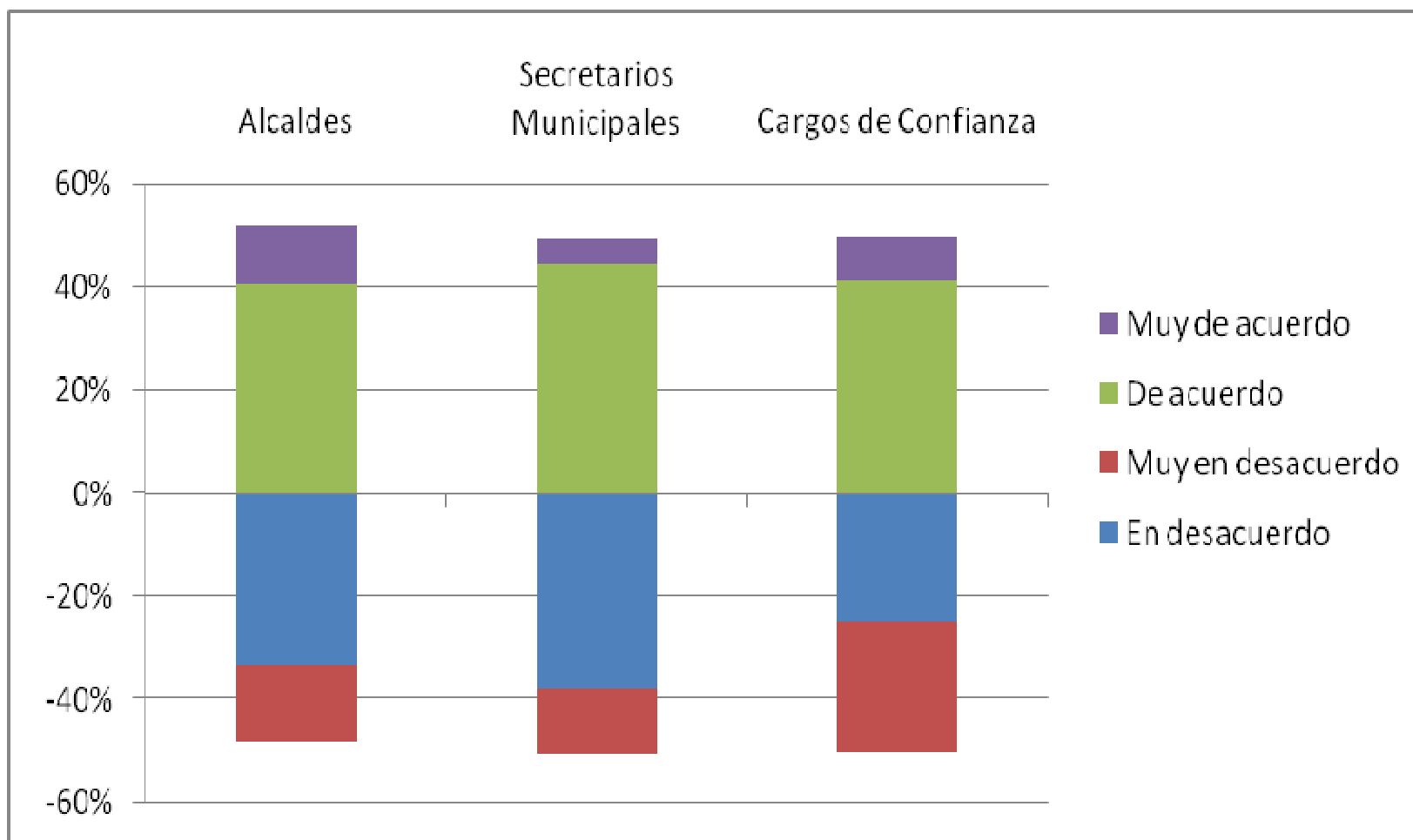
SÍNTESIS EXPLICATIVA



ALGUNOS RESULTADOS
RELEVANTES DE LA ENCUESTA
NACIONAL DE DIRECTIVOS PÚBLICOS
MUNICIPALES
($N_A=30$; $N_{CC}=56$; $N_{SM}=166$)

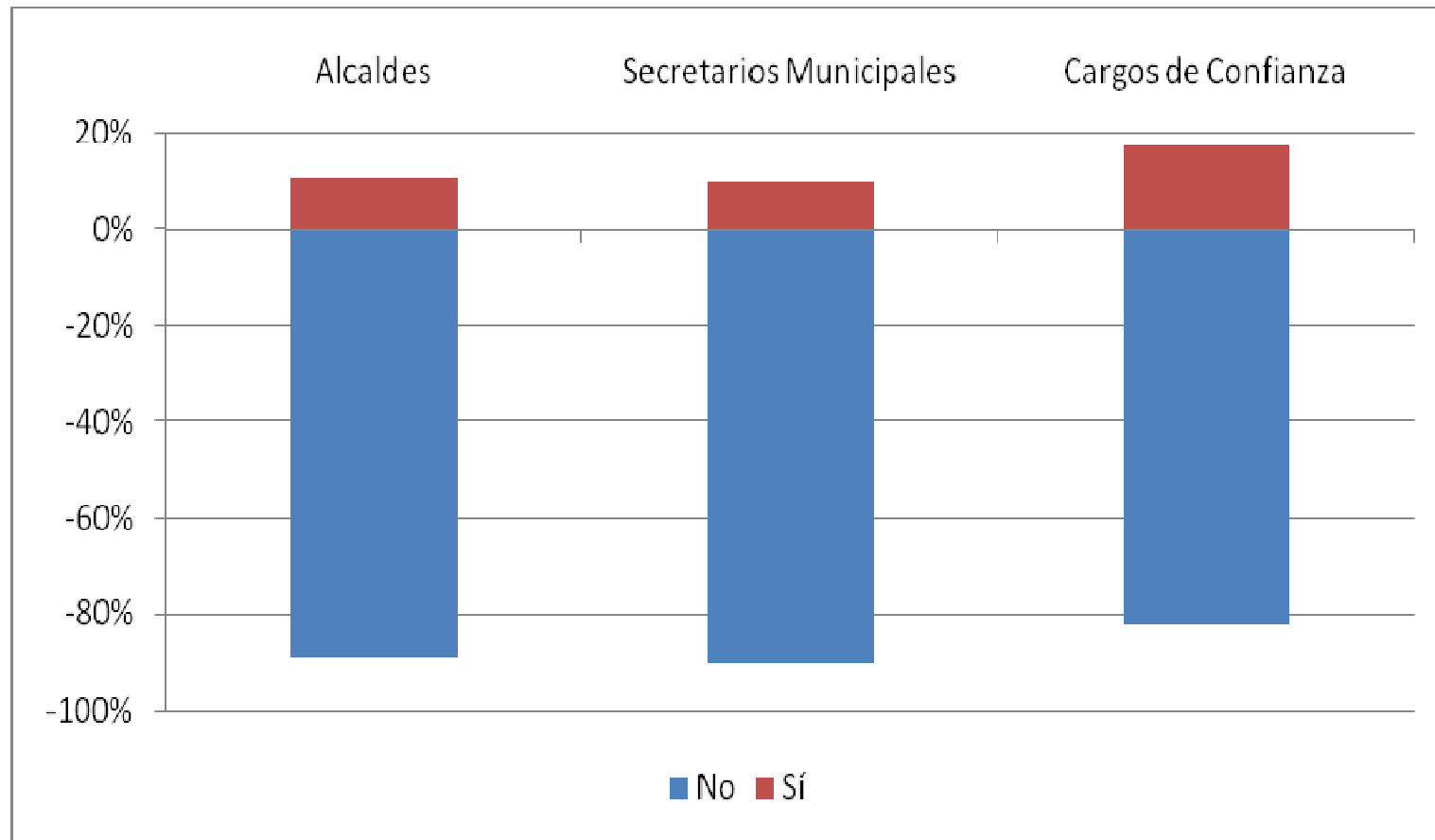


LA SELECCIÓN DE DIRECTIVOS PARA EL MUNICIPIO SE ENCUENTRA SISTEMATIZADA



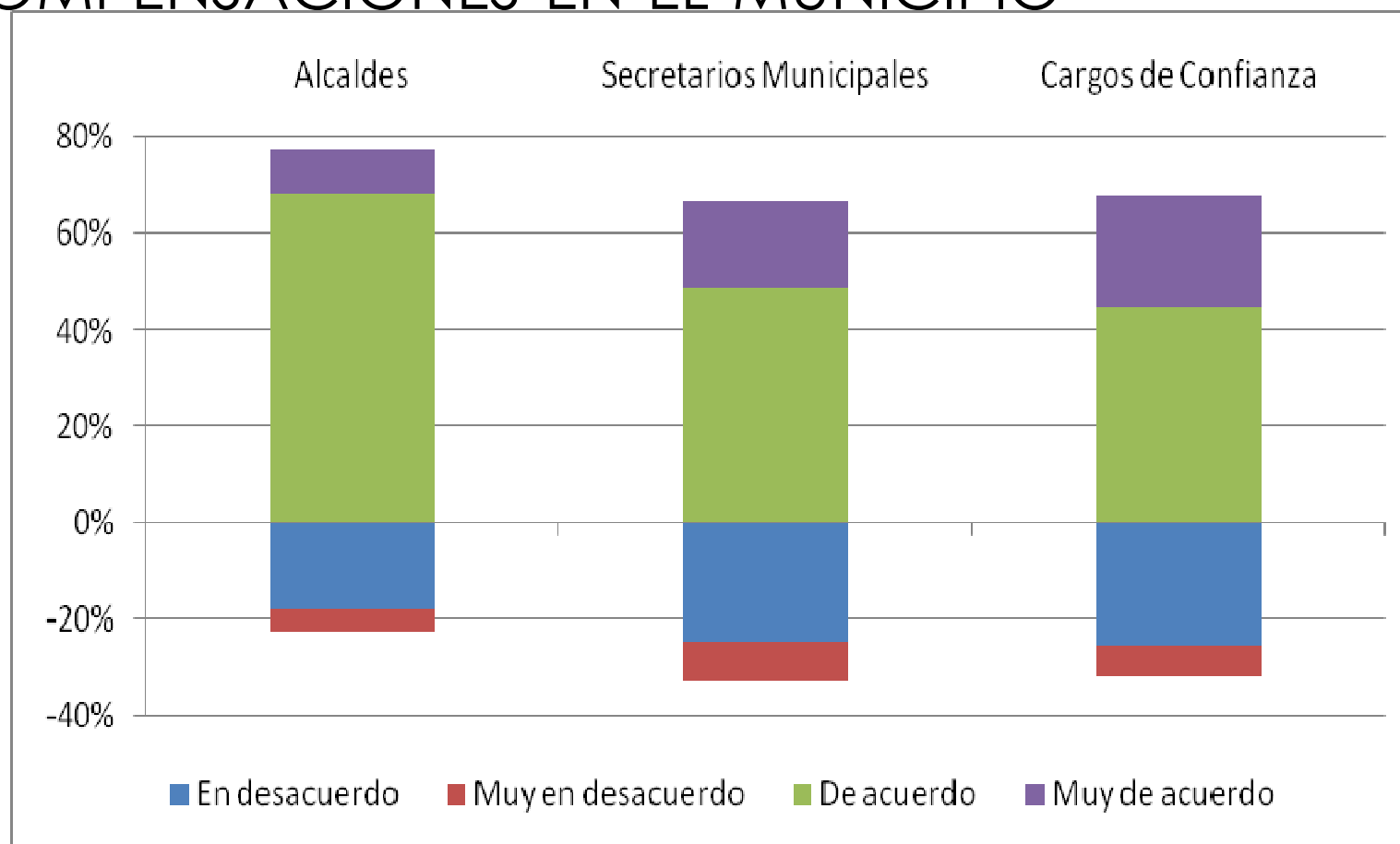
Fuente: Elaboración propia en base a la Encuesta Nacional para directivos Públicos Municipales 2010

¿EXISTE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES FORMAL SUJETO AL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS EN EL MUNICIPIO?



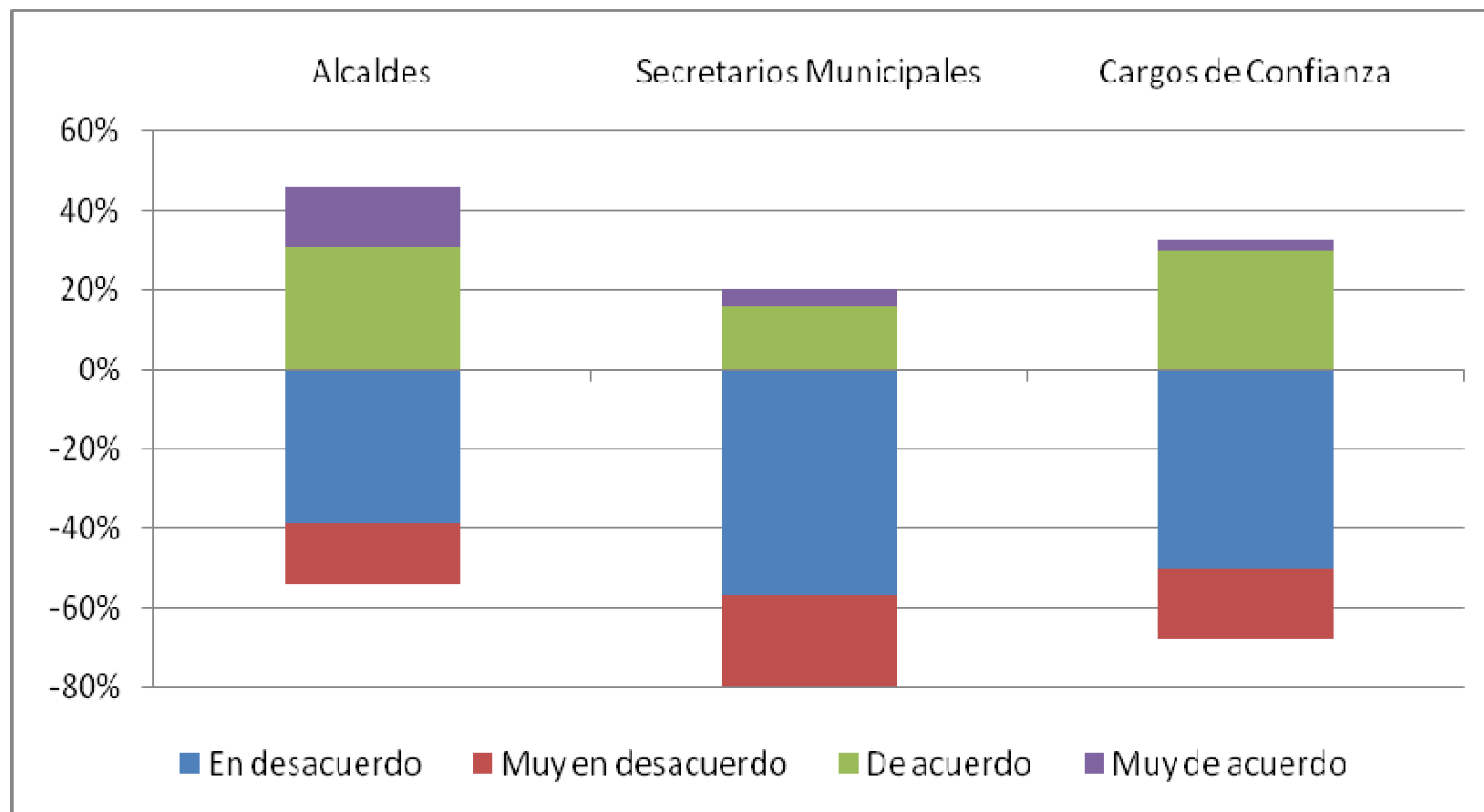
Fuente: Elaboración propia en base a la
Encuesta Nacional para directivos Públicos
Municipales 2010

LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS CONSTITUYE UN BUEN MECANISMO DE COMPENSACIONES EN EL MUNICIPIO



Fuente: Elaboración propia en base a la
Encuesta Nacional para directivos Públicos
Municipales 2010

LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN SON ADECUADOS PARA CERTIFICAR ALTOS NIVELES DE COMPETENCIAS EN DIRECTIVOS PÚBLICOS



Fuente: Elaboración propia en base a la
Encuesta Nacional para directivos Públicos
Municipales 2010

PRINCIPALES CONCLUSIONES

DE LA **ENCUESTA**

- Hay prácticas parciales para mejorar reclutamiento: selección, formación y evaluación de directivos municipales.
- Estas prácticas están desarticuladas, no son un sistema.
- Prioridad: cumplimiento formal.
- Consenso: se debe mejorar remuneraciones y compensación.
- No sólo de compensaciones monetarias...formación técnica
- GRAN PROBLEMA: sistema de evaluación directiva.





CONSIDERACIONES Y CONDICIONES PRELIMINARES PARA EL DISEÑO INSTITUCIONAL





CONSIDERACIONES...

- **Tensión Gobierno Central-Municipios**^{j5}
- Diseño debe ser, consistentemente, **descentralizador**.^{j6}
- Respeto por **autonomía política municipal**.^{j7}
- Adscripción **voluntaria (evita resistencias)**, PERO con FUERTES incentivos.
- **Enfoque de factibilidad operativa**



Diapositiva 23

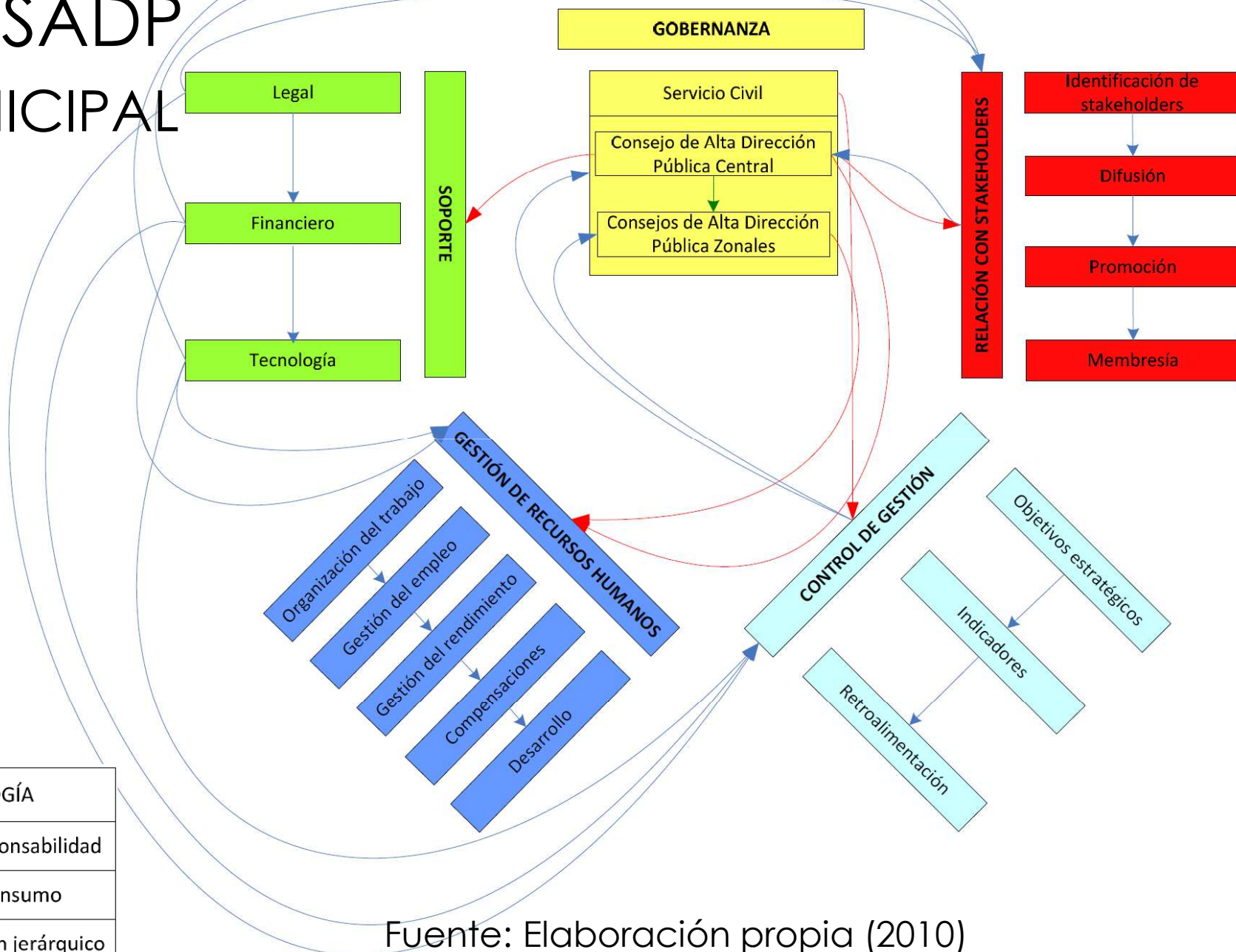
- j5** No se trata sólo de distribuir KHC desde capitales regionales hacia otras localidades.
jinostro, 13-01-2012
- j6** Si fuese obligatorio ¿cuáles serían los incentivos asociados a la adopción de un SADP para cualquier municipio en caso de ser obligatorio?
¿Dónde estaría el enfoque en usuarios?. Se perdería la oportunidad de la eficiencia adaptativa (North, 1990)
jinostro, 13-01-2012
- j7** ¿se puede centralizar el proceso de los 1.402 potenciales cargos sujetos de ser concursado vía SADP Municipal en el actual CADP, si éste ya tiene que decidir sobre 185 cargos de 1º nivel jerárquico y sobre 838 se 2º nivel?
jinostro, 13-01-2012



PROPUESTA



ARQUITECTURA PARA UNA SADP MUNICIPAL



SIMBOLOGÍA	
	Responsabilidad
	Insumo
	Orden jerárquico

Fuente: Elaboración propia (2010)

Diapositiva 25

j11 ES CONFUSO QUE LO "LEGAL" APAREZCA COMO "SOPORTE" (CONTRACULTURAL)
jinostro, 13-01-2012

j12 CREO QUE ESTA FORMA GRAFICA ES CONFUSA
SI SE INTENTA CON EL CANVAS...ES MÁS PEDAGOGICO.?
jinostro, 13-01-2012



PROPUESTAS POR DIMENSIÓN 1.1

Dimensión	Propuesta
Gobernanza	Considerar la actual carga de trabajo del CADP, son 111 organismos adscritos y 43 que seleccionan sus cargos mediante el Sistema. Por ende se debe ser cuidadoso en endosar más carga.
	Actual Servicio Civil debería tener la responsabilidad sobre la gestión total del Sistema y que el actual CADP Central tenga un rol en la definición de temas (estándares). Ej. determinación de perfiles de cargo base para directivos o ámbitos de evaluación (base mínima). Además puede operar como un consejo consultivo y resolutivo (en casos particulares).
	Creación de CADP Zonales. Compuestos por representantes regionales respectivos y uno del CADP Central (operaría como en los actuales concurso de 2° nivel). Refinará las disposiciones del CADP Central y tendrá la función de la conducción y regulación del proceso de selección de directivos municipales. ¿Por qué no uno regional?
	Otras responsabilidades: i) Aprobar el perfil de cargo que emiten los municipios; ii) Resolver la contratación de las empresas de selección de personal; iii) Proponer nóminas a alcaldes; iv) Proponer mejoras para el perfeccionamiento del SADP Municipal al Servicio Civil.



ESTIMACIÓN POTENCIAL DE DEMANDA Y MODELOS DE SADP ZONALES

N°	Región	N° municipios	Alternativa 1		Alternativa 2	
			Zonas	N° potencial de municipios adscritos	Zonas	N° potencial de municipios adscritos
XV	Arica y Parinacota	4	Norte	44	Norte	44
I	Tarapacá	7				
II	Antofagasta	9				
III	Atacama	9				
IV	Coquimbo	15				
V	Valparaíso	38	Centro	153	Centro 1	90
RM	Metropolitana de Santiago	52			Centro 2	117
VI	Libertador Bernardo O'Higgins	33				
VII	Del Maule	30				
VIII	Del Bío-Bío	54				
IX	De la Araucanía	32	Sur	148	Sur	74
XIV	De los Ríos	12				
X	De los Lagos	30			Austral	20
XI	Aysén	10				
XII	Magallanes y la Antártica Chile	10				

Diapositiva 27

j19

CREO QUE ESTO PODRÍA ESTAR DE MÁS (PARA ESA AUDIENCIA)

jinoastro, 13-01-2012



PROPUESTAS POR DIMENSIÓN 2.1

Dimensión	Subdimensión	Propuesta
Soporte	Legal	Aprovechar más legislaciones vigentes como la Ley 20.330 que es un claro incentivo para la inserción del profesionales universitarios en los Municipios, puntapié inicial para la generación de un stock de directivos municipales.
		El Sistema no pasa por la reforma al Artículo 121 de la Constitución de la República. Aunque es indesmentible que un acuerdo generaría un ambiente propicio para la instalación del sistema.
	Financiera	En materia financiera, se propone contar con una estrategia de implementación modular y pilotear el sistema. No abarcar todas las funcionalidades del sistema.
	Tecnología	Centralizar oferta de cargos directivos en una sola plataforma , tal como lo hace actualmente el SADP central. Entre las funcionalidades de la plataforma se encuentra la difusión del sistema, permitir espacios de conversación y transmisión de experiencias entre directivos municipales y la más importante: operar como una ventanilla única de postulación . ¿Alguien sabe si actualmente en el Municipio de Llanquihue necesitan un Director de Obra? En las condiciones actuales es imposible saberlo.



PROPUESTAS POR DIMENSIÓN 3.1

Dimensión	Subdimensión	Propuesta
Gestión de RR.HH.	Organización del trabajo	Para el diseño de perfiles de cargo, el CADP Central más los Zonales pueden dar directrices nacionales sobre las competencias mínimas que debe tener un directivo municipal. Estas competencias genéricas debe estar consideradas en los perfiles de cargo que elaboren los municipios, más los que ellos mismos estimen convenientes.
	Gestión del empleo	El reclutamiento y selección operará de la misma forma como opera el actual SADP Central, con empresas de head hunting certificadas por los CADP Zonales. El CADP Zonal propondrá ternas o quinas para la decisión final del Alcalde.
		Proponer incentivos para un despido justificado.
	Gestión del rendimiento	Rediseño urgente de los mecanismos de evaluación de directivos municipales. Deben existir retroalimentación en función de los resultados de la evaluación.





PROPUESTAS POR DIMENSIÓN 3.2

Dimensión	Subdimensión	Propuesta
Gestión de RR.HH.	Compensaciones	Aumento de remuneraciones asociada a la incorporación del Sistema. Pueden mantenerse las actuales como base, más asignación desde el Gobierno Central. Además una retribución en función del rendimiento.
		No olvidar formación
	Desarrollo	Generar pasantías en diversos Municipios del país en donde se destaque la gestión directiva (idea de practicidad en el aprendizaje en la gestión, Mintzberg 2004)
		En términos de formación, se propone dos estrategias. La primera es la formación previa para generar candidatos aptos. La segunda es la formación durante el ejercicio del cargo directivo.
		Los proveedores, se pueden externalizar previa acreditación (esta certificación puede ser de dos tipos, Zonal en 1º instancia y Central en 2º).





PROPUESTAS POR DIMENSIÓN 4.1

Dimensión	Propuesta
Relación con stakeholders	Identificación de los stakeholders y sus intereses. Los Alcaldes son usuarios del Sistema, la ASEMUCH contribuye en la legitimidad del Sistema, (en ese sentido operaría como un proveedor).
	Conociendo los incentivos y la incidencia de los <i>stakeholders</i> en el éxito o fracaso de la implementación del Sistema, de pueden genera medidas de difusión, promoción y/o membresía.
	En línea con la promoción y difusión del Sistema, crear el Premio Nacional a la Gestión Directiva Municipal (prestigio/gestión de excelencia).
Control de gestión	Definir objetivos estratégicos del Sistema para posteriormente definir los KPI's del mismo.





REFLEXIONES FINALES

- Esta iniciativa se trata de una reforma mayor dentro del Estado.
- Vendría a dar mayor valorización reputacional a los municipios.
- No se podrá descentralizar efectivamente el país sin directivos de calidad.
- La diferencia de enfoques con las otras estrategias de implementación es la adopción de la PP de forma voluntaria. Las iniciativas presentadas fueron consultadas con los potenciales clientes del Sistema.



DON'T BUILD WHALES, BUT RATHER A SWARM OF SUCCESSIVE DOLPHINS

