

# Modernización del Sistema de Alta Dirección: Un proceso inconcluso.

*Encuentro de la Sociedad de Políticas Públicas.*  
**(Nota Técnica CSP)**

JOSÉ INOSTROZA - MARJORIE MORALES - JAVIER FUENZALIDA



**CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS**  
INGENIERÍA INDUSTRIAL | UNIVERSIDAD DE CHILE



Enero 2012

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)



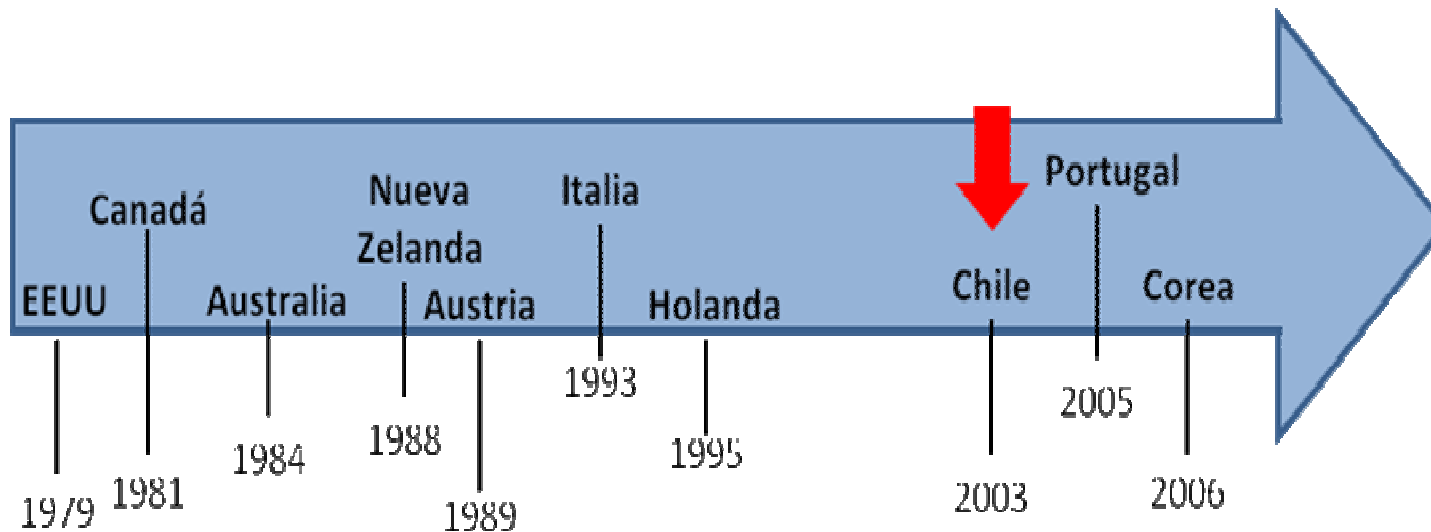


# INTRODUCCIÓN



# Un fantasma recorre el mundo...

- La creación del SADP en Chile, mediante la Ley 19.882 del nuevo trato Laboral, se inspiró en la experiencia neozelandesa y en el criterio de algunos centros de investigación, especialmente el CEP- (Valdés, 2001)





# Enfoque...

- Primera etapa: **minimizar** directivos sin mérito mínimo (filtro a operadores políticos sin mérito para cargos de gestión)
- Segunda etapa: **maximizar** directivos competentes para modernizar el Estado.
- El impacto final esperado: **que el Estado chileno dé un salto relevante para desarrollar al país.**



# Un poco de evidencia de la importancia...

- Las **reformas más exitosas** (1990-2005) **estuvieron ligadas a liderazgos gerenciales** de alta calidad. Por el contrario, donde esto no ocurrió, el avance fue casi nulo (Waissbluth, 2006).
- Si Chile hubiera tenido un sistema de gerencia pública como Hong Kong (1970-1990):
  - **crecimiento económico superior 1,5 ptos. %** c/año; si como Singapur... 2,1 ptos. % (Valdés, 2001)
- Reeves (2010): principal factor en **gestión de escuelas vulnerables** es el liderazgo de su directivo.





# DIAGNÓSTICO



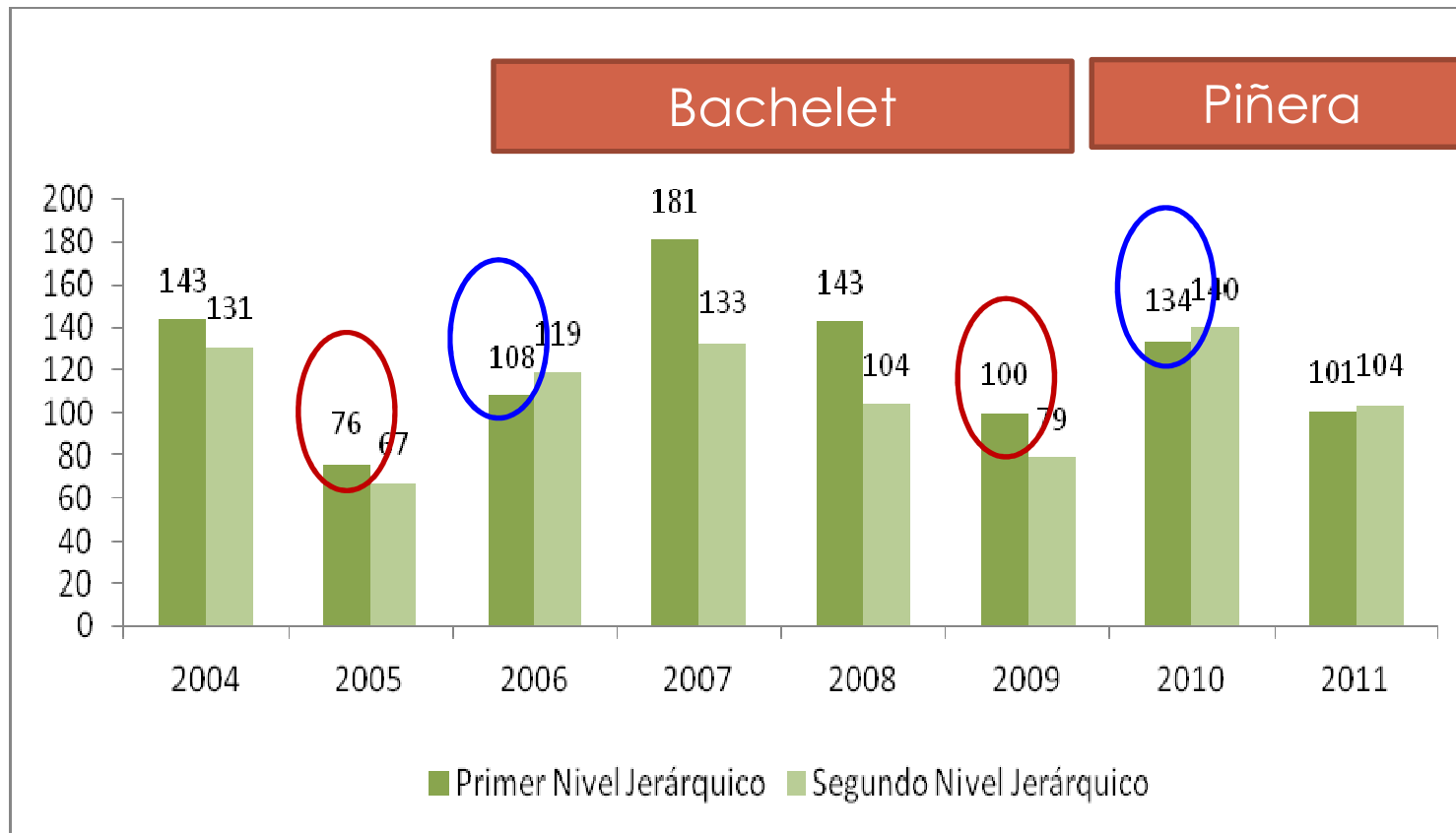


# Cobertura (12/2011)

- 111 servicios adscritos y 45 no adscritos;  
**21%**(universo: 457)
- Considerando adscritos y no adscritos, **85%**  
de cargos concursados(universo:1024).
- Considerando sólo nombrados: **72%**



# Promedio de postulaciones por concurso.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos CADP (2011)







# Mecanismos causales.

- **CONFIANZA EN SISTEMA, PRIMER FACTOR.**  
Amenaza: desvinculaciones injustificadas (**75%** desvinculados de 1er nivel a 12/2010)
- **POCO ATRACTIVO PARA PROFESIONALES con TALENTO:** ¿Está atrayendo talento? ¿cuál es la formación profesional, procedencia (ciudad), edad de los postulantes? Sólo se conoce sector laboral y género. ¿Se está midiendo disponibilidad para postular?





# PROPUESTAS





# Objetivos estratégicos globales/impacto.

1. **Mejorar la pertinencia/calidad de las nóminas de candidatos.** No solo filtrar malos candidatos, seleccionar candidatos competentes que duren en el cargo. ¿Cómo medir? ¿Qué hay que hacer?
2. **Maximizar la confianza y atractivo en el postulantes con talento.**
3. **Maximizar la confianza entre los *stakeholders* para:** legitimidad política, más recursos y dar factibilidad a cambios de mejora.





# Objetivos organizacionales/tácticos...

1. **Medir objetivos** (ej. duración, concursos desierto, correlación directivos c/ desempeño organizacional)
2. **Medir percepción de postulantes potenciales deseables** (encuesta anual)
3. **Monitorear percepción actores clave** (ministros, hacienda, asociación funcionarios, partidos políticos...)
4. **Estudiar fenómeno del directivo competente**, para derivar competencias deseables y organización del sistema.
5. **Eliminar provisional-transitorio**, basta con subrogancias.
6. **Filtrar solicitudes trivializantes de renuncia** (ejemplo MIDEPLAN 2010)



# Objetivos organizacionales/tácticos...

6. **Aumentar indemnización** por solicitud del cargo ( 6 meses)
7. **Aumentar autonomía del CADP:** Consejeros debieran elegir al Presidente.
8. **Mejorar remuneraciones para atraer mejores postulantes.** (Se debe estudiar punto de inflexión)
9. **Expansión del SAPD hacia GORES y Municipios** (propuesta CSP). Resguardando autonomía de estos últimos.





**EN POCAS PALABRAS...**

**- CHILE DEBE AUMENTAR  
LA APUESTA ESTRATÉGICA Y  
FINANCIERA DEL SISTEMA.**

**- SI NO SE DESARROLLA  
SE DILUYE.**

