

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



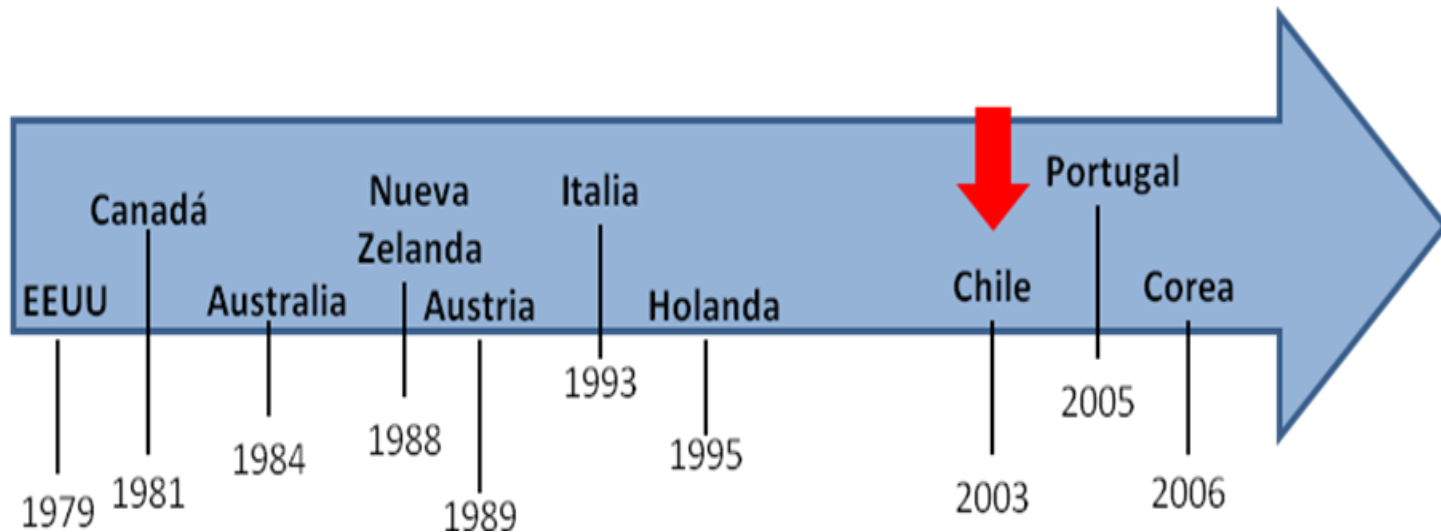
Enero 2012

www.sistemaspublicos.cl

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 pts. %** c/año; si como Singapur... 2,1 pts. % (Valdés, 2001)
- Reeves (2010): principal factor en **gestión de escuelas vulnerables** es el liderazgo de su directivo.



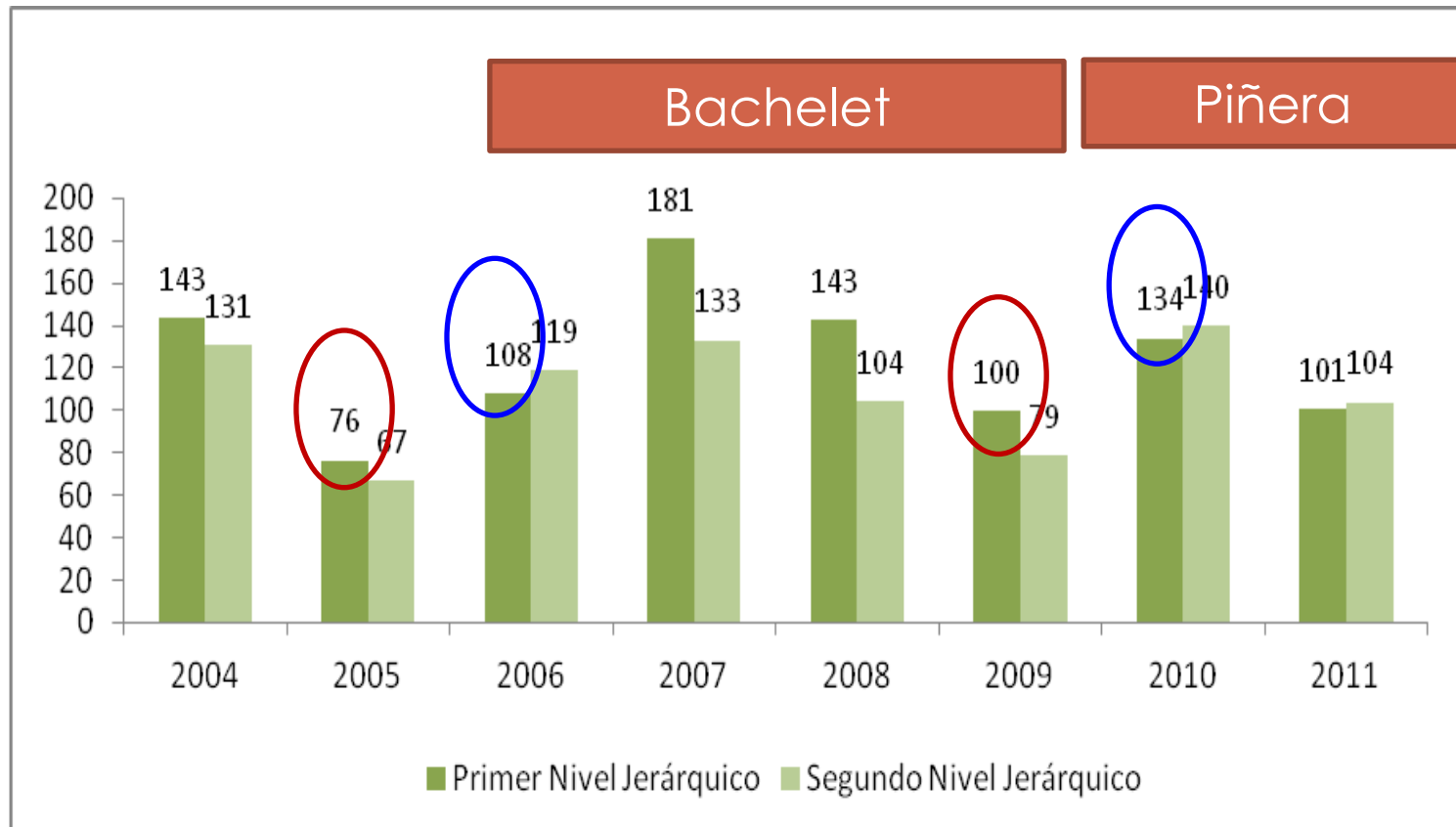
DIAGNÓSTICO



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 desiertos, 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.**

