

MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE ELECCIÓN DE DIRECTIVOS EN EL ESTADO: UN PROCESO INCONCLUSO

JAVIER FUENZALIDA – JOSÉ INOSTROZA – MARJORIE
MORALES

JULIO 2012

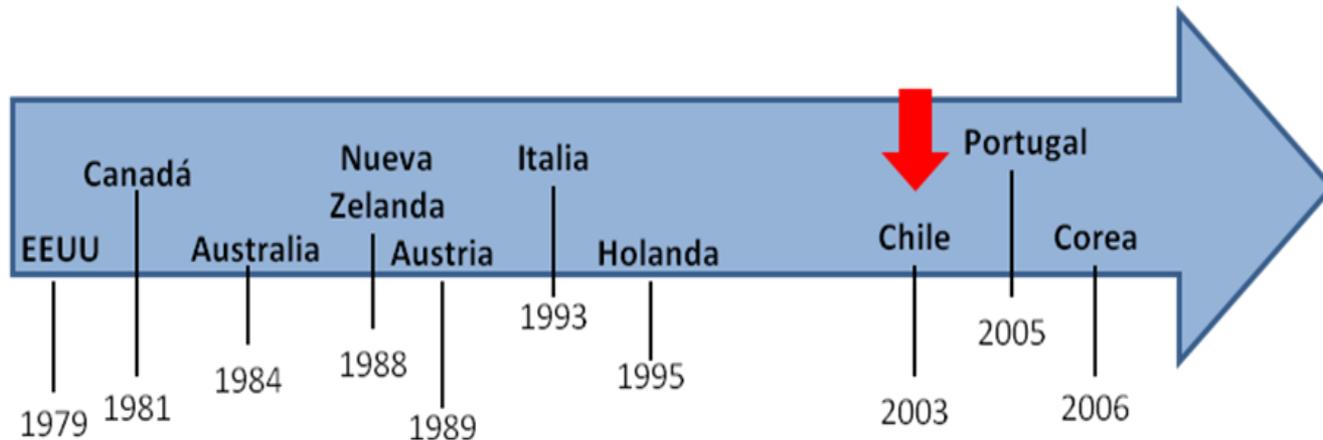


CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

Este trabajo fue soportado totalmente por el Proyecto "Implementación e Instrumentación de Políticas Públicas en su Dimensión Regional y Local", SOC-08, correspondiente al 2º Concurso Anillos de Investigación en Ciencias Sociales, modalidad en Innovación de Políticas Públicas, CONICYT.

MOTIVACIÓN

- Desde 1980 en adelante países de la OECD han venido implementando Sistemas de Alta Dirección Pública o de Servicio Civil con el propósito de profesionalizar la cabeza del Estado.
- Los enfoques de estos Sistemas difieren entre sí.



LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON BUENOS DIRECTIVOS

- *...Las reformas más exitosas, las instituciones que más avanzaron, estuvieron ligadas a liderazgos gerenciales de alta calidad. Por el contrario, donde esto no ocurrió, el avance fue casi nulo” (Waissbluth, 2008)*
- Si Chile hubiera tenido directivos públicos de la calidad de los de Hong Kong durante el período 1970-1990, el crecimiento económico nacional hubiese sido superior 1,5 puntos porcentuales del PIB cada año, y de efectuar la comparación con Singapur, el crecimiento hubiese sido superior en 2,1 puntos porcentuales del PIB anuales, es decir, aproximadamente entre 3.000 y 4.000 millones de dólares al año.
- Además los nuevos enfoques de gestión requieren de soluciones más heurísticas y pertinentes y no tanto sistemas formales a ultranza (Seddon, 2008)

SADP EN CHILE

- Llevaba una discusión de aproximadamente 10 años y no se encontraba consenso político.
- En 2003, producto de escándalos noticiosos de corrupción se generó el esperado consenso. El SADP se materializó a través de la Ley 18.992.
- El propósito inicial es reducir la arbitrariedad en las determinaciones de cargos directivos.
- Hoy el Sistema cuenta ya con 9 años casi desde sus inicios ¿cumplió sus propósitos iniciales? Para esto se analizó:
 - Cobertura
 - Calidad del proceso

COBERTURA

- Desde su creación fue originado para 98 servicios públicos con características alejadas del diseño de políticas públicas.
- A diciembre 2011 hay 111 servicios adscritos al SADP y 45 que eligen determinados cargos directivos (no adscritos, pero usuarios del Sistema).
- Todo da cuenta de una buena cobertura en términos de los propósitos iniciales del SADP, pero, ¿es adecuada la extensión del Sistema?

EJEMPLOS MODELOS ADP

País	Nº cargos de confianza política por millón de habitantes	Modelo
Chile	250	Sistema mixto en donde predomina tanto factores políticos como técnicos (en distintos espacios temporales)
EE.UU.	30	Dependencia política de los 5 primeros niveles jerárquicos del SC, con mecanismos de control de esta interacción
Reino Unido	1,3	SC desvinculado de consideraciones políticas

PROCESO DEL SADP

Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección de Altos Directivos Públicos

Alta
Dirección
Pública

1 Servicio Civil

Inicio del Proceso

CONVOCATORIA PÚBLICA:

A través de medios de comunicación masivos, prensa escrita y página Web del Servicio Civil. www.serviciocivil.cl

RECLUTAMIENTO:

A través del Sistema de Postulación en Línea (SPEL) y por medio de empresas especializadas en búsqueda y selección

ANÁLISIS DE ADMISIBILIDAD DE LA POSTULACIÓN:

Cumplimiento de requisitos legales de los candidatos

2 Empresas especializadas en búsqueda y selección

Evaluación General

PRIMERA FASE:

Análisis Curricular

Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección, de acuerdo a resultados de Análisis Curricular, entregados por empresa especializada, determina los candidatos que avanzan a la segunda fase, Evaluación Gerencial.

SEGUNDA FASE:

Evaluación Gerencial

De acuerdo a los resultados de la Evaluación Gerencial, la empresa define los candidatos que avanzan a la tercera fase, Evaluación Psicolaboral.

TERCERA FASE:

Evaluación Psicolaboral y referencias laborales.

3 Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección

Entrevistas Finales

Consejo de Alta Dirección Pública o Comité de Selección, de acuerdo a los resultados de evaluación entregados por empresa especializada, determina los candidatos que avanzan a la fase de entrevistas finales.

ENTREVISTAS FINALES

Realizada por:
Consejo Alta Dirección Pública: I Nivel Jerárquico
Comité de Selección: II Nivel Jerárquico

DEFINICIÓN DE NÓMINA:

Definida por:
Consejo Alta Dirección Pública: I Nivel Jerárquico
Comité de Selección: II Nivel Jerárquico

4 Autoridad Facultada

Nombramiento

NOMBRAMIENTO POR AUTORIDAD FACULTADA

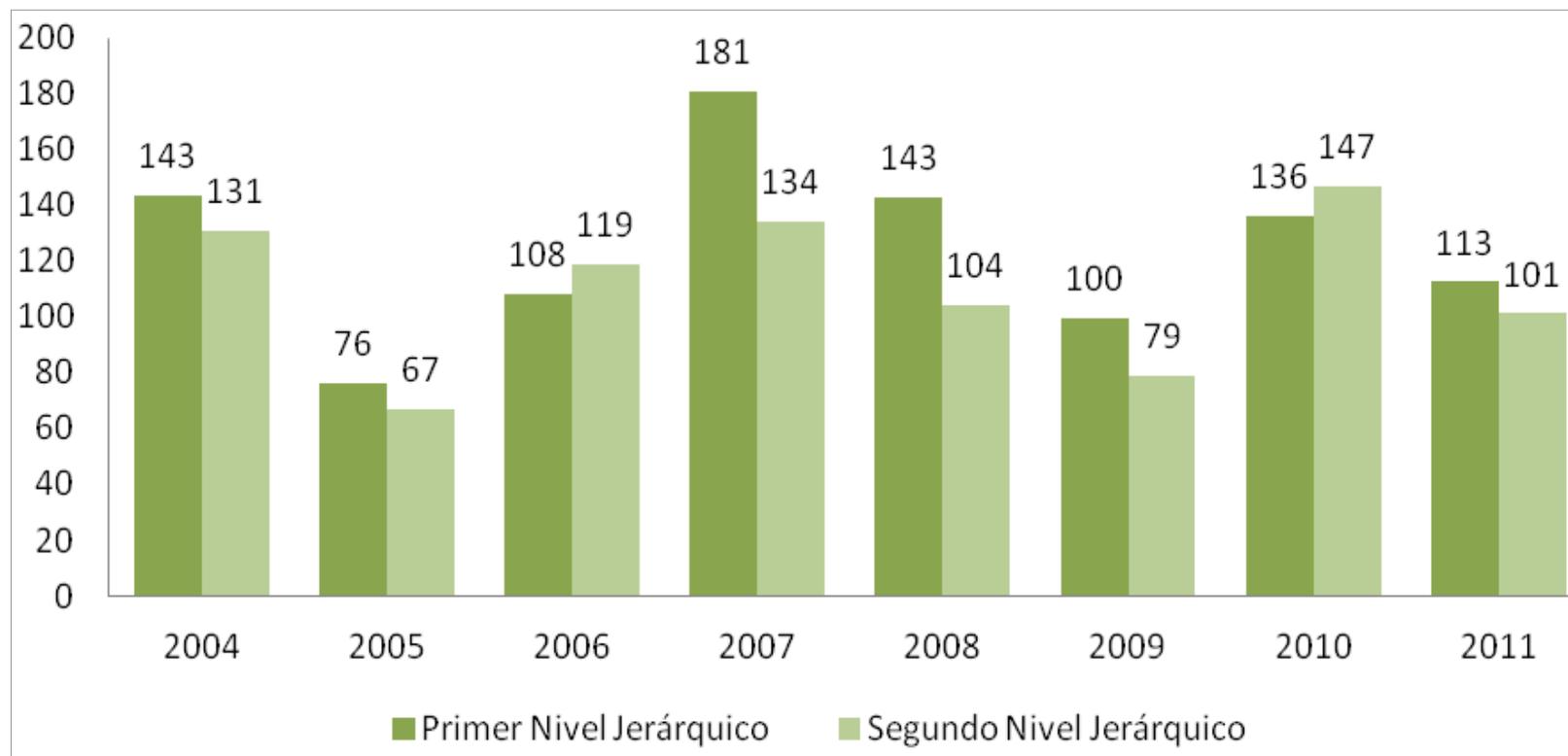
1. Presidente de la República: I Nivel jerárquico
2. Jefe/a Superior del servicio: II Nivel Jerárquico

El proceso de Selección tiene una duración aproximada de tres meses

CALIDAD DEL PROCESO

- De los 263 concursos a la fecha, hay un 14% de concursos declarados desiertos en el 1° nivel jerárquico; en el 2° nivel esta cifra es de un 31%.
- Entre 135 (1°) y 131 (2°) días de demora media para cada concurso, desde su publicación hasta el nombramiento.
- Buena tasa relativa de participación femenina (41%). En el sector privado es de un 15%
- Al 2010, se desvinculó un 75% de los cargos directivos de 1° nivel y un 43% de los de 2 nivel. Algunos han considerado esto como una verdadera destrucción al SADP

PROMEDIO DE POSTULACIONES POR CONCURSO



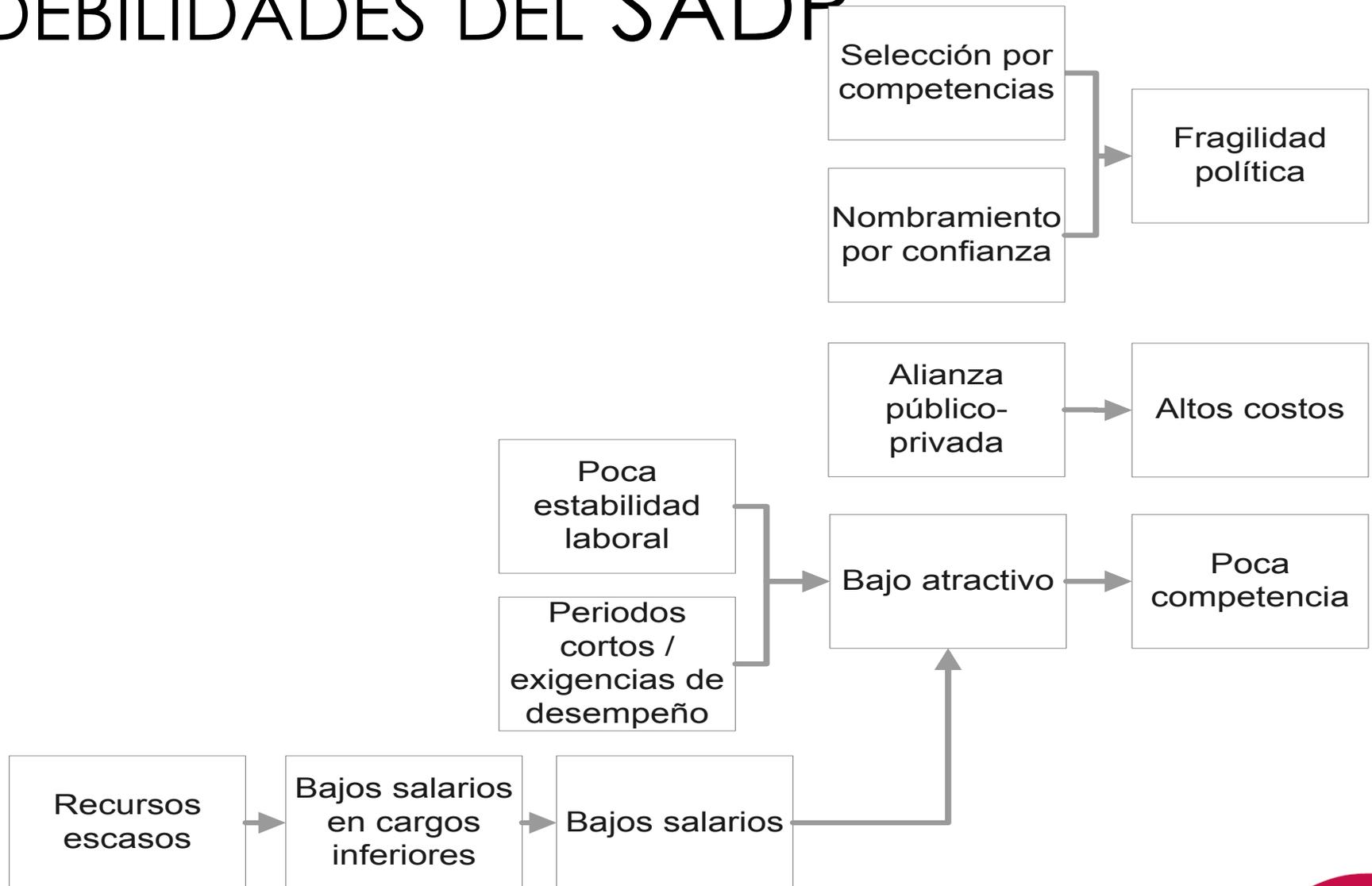
Mecanismos causales (I)

- **La fragilidad política.** Evidentemente debe existir confianza, pero hay un riesgo de desvinculaciones injustificadas ante cambios de gobierno.
- **Altos costos derivados de la coproducción público privada.** Ejemplo, el 70% del costo total del proceso se consume en la elaboración de perfiles y selección de nóminas. Se puede explorar mayor eficiencia en el cobro de empresas por los servicios mencionados.
- **Poca competencia, atractivo y bajos salarios.** Al respecto, sería interesante saber cuál es su formación profesional, procedencia (ciudad), edad. Sólo se conoce sector laboral de procedencia y género.
- ¿Está atrayendo suficientes candidatos competentes el actual SADP?

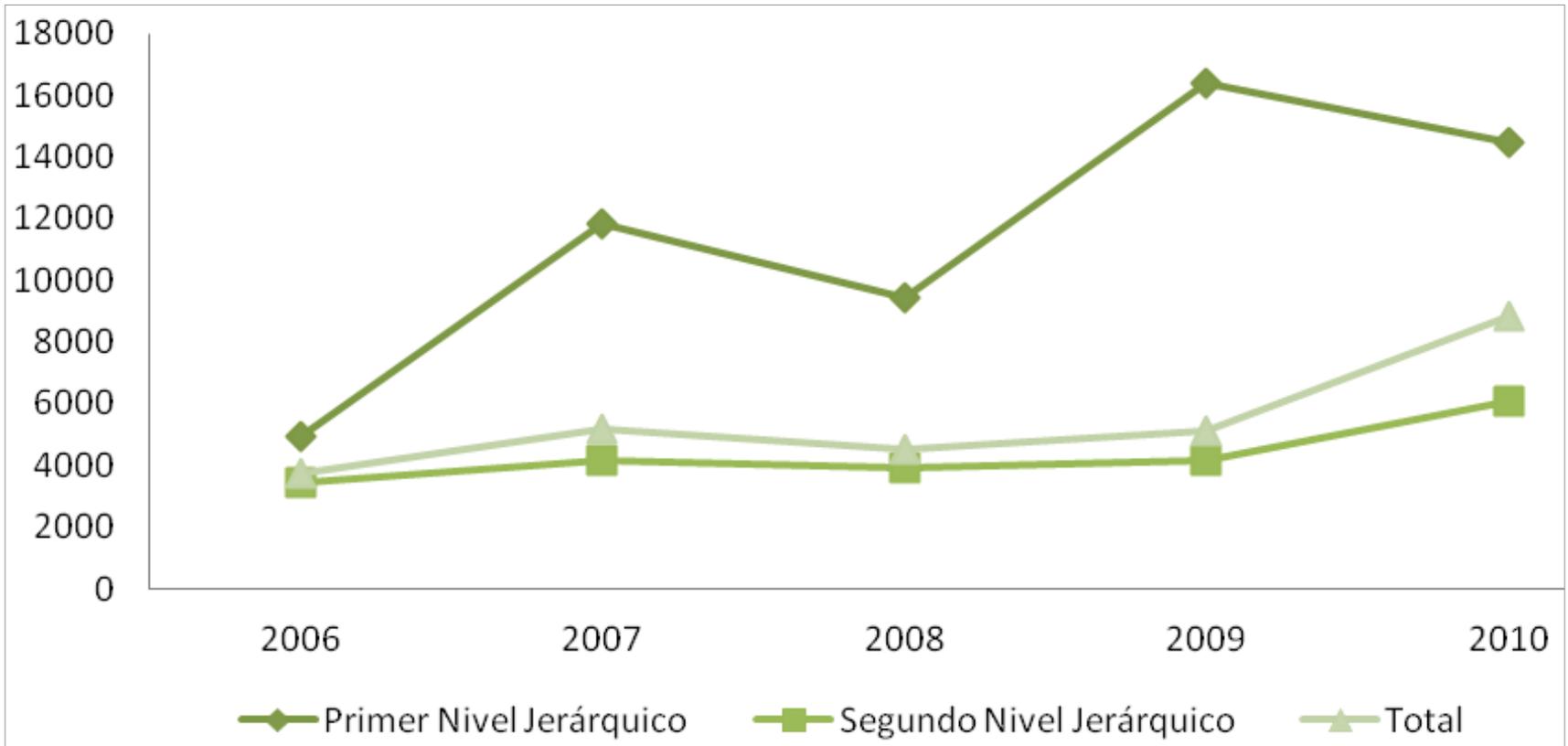
Mecanismos causales (II)

- Actualmente se requiere de una carrera de 8 semestres de duración y acreditación de experiencia profesional no inferior a 5 años en sector público o privado.
- Pese al atractivo del proyecto de trabajo consistente en ser directivo, el período de **ejercicio es de 3 años y posiblemente este período pueda acortarse**. ¿Alcanza para cambios profundos en una organización?
- Por lo demás, los instrumentos para determinar el desempeño directivo han terminado en muchos casos como uno de **tantas barreras burocrática-administrativas del Estado** para gestionar.
- Los salarios, pese a su mejora progresiva, aún están **por debajo del mercado** al 2006 esta diferencia estaba entre un 200% y un 500% (Waissbluth, 2006)

POSIBLES CAUSAS DE LAS DEBILIDADES DEL SADP



COSTO PROMEDIO POR CONCURSO



Objetivos estratégicos que debiese considerar el sistema

- **Mejorar la pertinencia/calidad de las nóminas de candidatos.** No es lo mismo filtrar malos candidatos que maximizar calidad, el estándar del desafío es mayor en este último caso.
- **Maximizar la confianza** entre los candidatos objetivo del Sistema.
- **Maximizar legitimidad** entre los *stakeholders* del Sistema para su legitimidad política, financiera y la factibilidad de la introducción de mejoras futuras.

Desde un punto de vista organizacional/operacional (I)

- **Generar mediciones en torno a los objetivos descritos.**
 - Por ejemplo para el caso de la *pertinencia* se debería medir la duración, la cantidad de concursos declarados desiertos, la relación de la incorporación del candidato con la gestión de la organización en la cual es nombrado, etc.
 - En cuanto a la *confianza*, se pueden medir por indicadores de percepción a una muestra de potenciales postulantes.
 - La *legitimidad*, también debería medirse mediante encuestas de percepción a los *stakeholders* del Sistema.
- **Eliminar absolutamente la figura del provisional-transitorio**, basta con subrogancias, salvo en casos particulares presentados al CADP.
- **Minimizar solicitudes de renunciaciones triviales** exigiendo a la autoridad la expresión confidencial de motivos y registro en el CADP (sin que éste pueda pronunciarse)

Desde un punto de vista organizacional/operacional (II)

- **Aumentar indemnización por renuncia anticipada a 6 meses de remuneración**, resaltando anomalía.
- **Aumentar autonomía del CADP**, permitiendo elegir su Presidente.
- **Mejorar las remuneraciones para atraer más y mejores postulantes** y para corregir inconsistencias en la escala de remuneraciones global del Estado.
- **Expansión del SAPD hacia Gobiernos Regionales y Municipios.** Resguardando autonomía de estos últimos.
- **El SADP debiese tener funciones más estratégicas**, tales como diseño y gestión en materia de medición del desempeño de los directivos, desarrollo de carrera, retención, y apoyo para el perfeccionamiento de las competencias gerenciales.