

# **CLUB DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA**

## **“ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS: ¿QUÉ HACEN CON SU TIEMPO?”**

---

ESTUDIO REALIZADO EN EL MARCO DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS:

**“PRÁCTICAS DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS  
PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA EN EL ESTADO DE CHILE”**

**CARLOS E. CASTRO GONZÁLEZ**

29 DE ENERO DE 2014

## Agenda

- ¿Qué motiva estudiar estos temas?
- Marco teórico y metodología
- Diagnóstico fase exploratoria
- Caracterización del Universo de ADP
- Caracterización de la Muestra
- Resultados del estudio
- Énfasis de análisis
- Conclusiones e implicancias de política pública
- Referencias

## ¿Qué motiva estudiar estos temas?

- ✓ Tenemos un Estado que maneja un presupuesto de más de US\$ 67,4 billones.
- ✓ Representando un gasto público equivalente al 20,0% del PIB de Chile.
- ✓ Hace 10 años, en el marco de una crisis institucional y como parte de un proceso de modernización del Estado, se crea el Servicio Civil y la idea de instalar Altos Directivos Públicos de modo meritocrático y validados por un proceso de selección exigente, en el que el Estado invierte cientos de millones de pesos al año.

## ¿Qué motiva estudiar estos temas?

- ✓ Evans y Rauch (1999) señalan que la **calidad de directivos públicos** incide de manera importante en el **crecimiento económico** de un país.
  - ✓ Valdés (2001) concluye que si Chile hubiera tenido los 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**.

## ¿Qué motiva estudiar estos temas?

- ✓ Waissbluth et al. (2008) plantean, en base a un estudio de 28 organizaciones públicas chilenas, que la **calidad de los directivos** debe constituir una prioridad fundamental de una adecuada política pública transversal respecto a la **gestión del Estado**.
- ✓ Es contingente a la cultura e **idiosincrasia** de cada país.
- ✓ Importancia relativa del factor “Dirección/Liderazgo” de los altos funcionarios públicos para el buen desempeño de la gestión estatal.
- ✓ Generar conocimiento de estas materias se traduce en **recomendaciones** concretas al diseño de política pública y el fortalecimiento del **Sistema** de Alta Dirección Pública actual.

## Conceptualmente...



## Preguntas de investigación

- ✓ ¿Quiénes son y cómo son los directivos públicos chilenos?
- ✓ ¿Qué hace en su actividad diaria un alto directivo público?
- ✓ ¿Cómo evalúa su desarrollo de competencias para la práctica directiva en la gestión de la organización que dirige?
- ✓ ¿Cuáles son las implicancias de dichas características y relaciones para un sistema de selección, formación, evaluación, apoyo y formación de directivos públicos en Chile?
- ✓ **¿Qué es lo que hace que un directivo público chileno sea efectivo en su práctica cotidiana?**

## OBJETIVO DEL ESTUDIO

*Recomendar mejoras a las políticas públicas que contribuyan a una gestión efectiva del Estado de Chile, a través de la generación de conocimiento de las prácticas directivas y competencias de los directivos públicos.*



*“La gerencia no es una ciencia ni una profesión, es una práctica, que se aprende más que todo a través de la experiencia”*

*Mintzberg (2009), “Managing”*

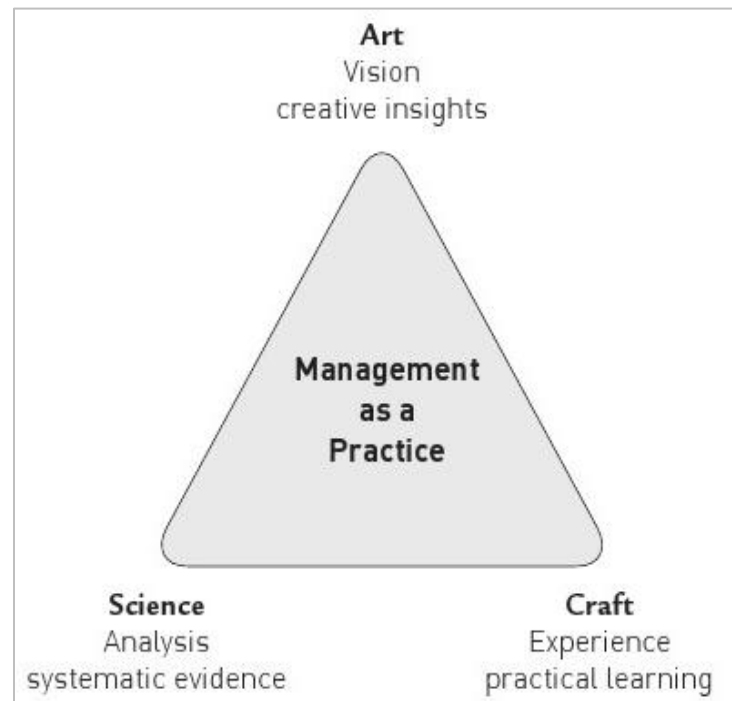
## Marco Conceptual

*“Estamos excesivamente liderados y poco administrados”*

*“El problema no es descubrir lo que hacen los gerentes, es interpretarlo”*

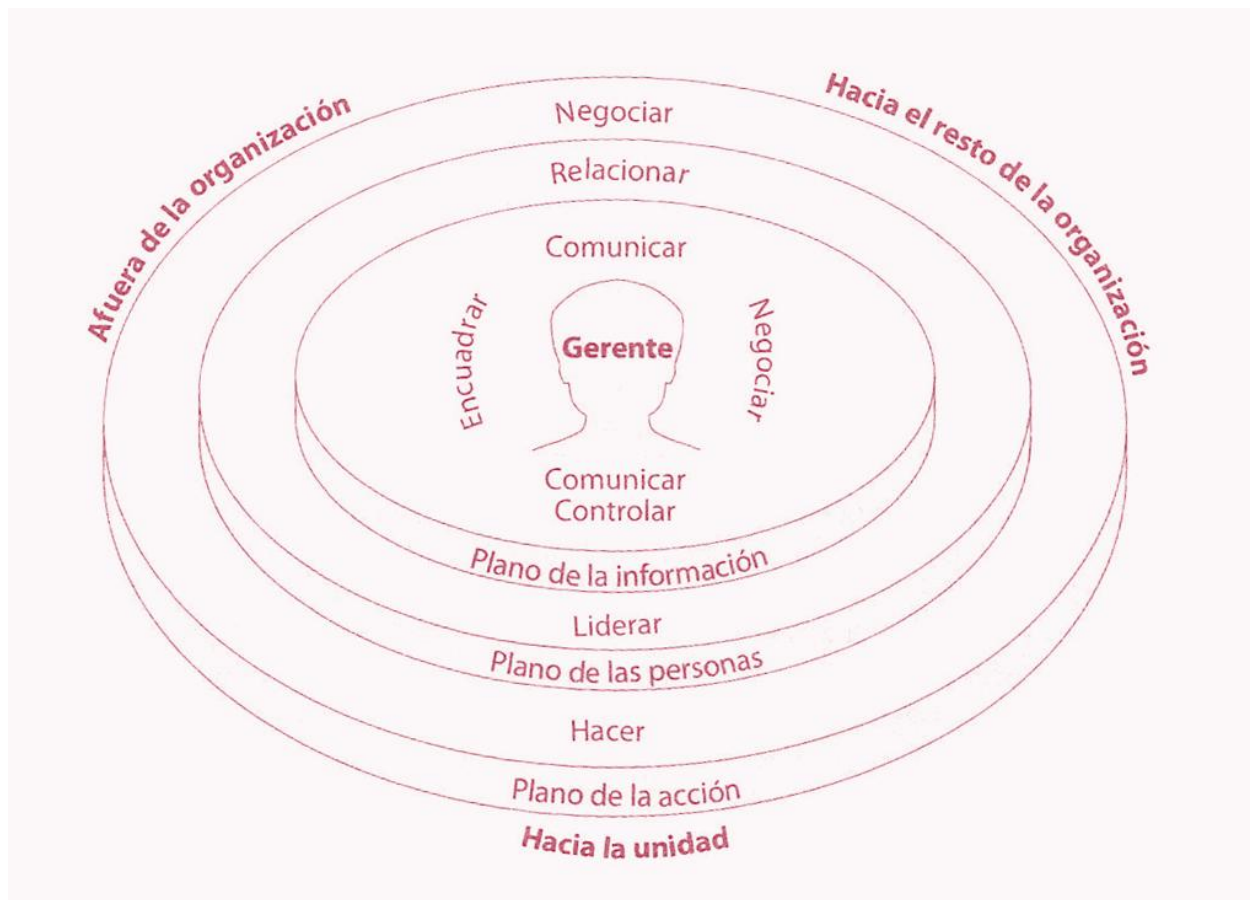
*“El liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia”*

*“Más importante que el conocimiento mismo, se debe trabajar el conocimiento de otros, como base de una buena práctica gerencial”*



Modelo triangular de la práctica gerencial  
(Mintzberg, 2009)

## Marco Conceptual



Modelo de la práctica gerencial (Mintzberg, 2009)

## Metodología

- Estudio de Caso investigativo, con características del tipo:
  - ✓ Exploratorio: al familiarizarse con un tópico poco estudiado.
  - ✓ Descriptivo: analiza cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes.
- Tipo de estudio mixto, con métodos cuantitativos y cualitativos:
  - ✓ Revisión de literatura
  - ✓ Seminarios y actividades de directivos públicos
  - ✓ Entrevistas semi-estructuradas a especialistas y directivos públicos
  - ✓ Cuestionarios presenciales a directivos públicos
  - ✓ Acompañamiento a directivo público (Mintzberg)
  - ✓ Encuesta para obtener información primaria cuantitativa, previa validación con especialistas y equipo directivo de un Servicio Público.
  - ✓ Focus group

## Diagnóstico fase exploratoria

- Existe gran **heterogeneidad** entre los Servicios que componen el Sistema de Alta Dirección Pública, lo que hace difícil de estandarizar. No obstante, no es recomendable hacerlo, sería un error tratar a los Directivos por igual, cada uno tiene particularidades de sus Servicios y de su rol en ellos.
- Existen problemáticas **regionales** diferenciadas. En los segundos niveles el tema regional es complejo, muchas veces se cruza con el rol del Gobierno Regional y el Intendente.
- El **marco legal** del sector público es una realidad compleja con el que los directivos deben lidiar; y a su vez la cultura organizacional que ello ha implicado.
- Existe una fuerte **resistencia al cambio** en el sector público.
- La ciudadanía no entiende la **distinción entre Estado y Gobierno** y por ende el rol del “directivo público”, es confundido con el “político”. Este Sistema ayuda a eso.

## Diagnóstico fase exploratoria

- La práctica directiva del Gerente Público estará dada de acuerdo a su **experiencia personal y laboral**.
- El Directivo debe lograr **confianza estratégica** de su equipo y liderazgos internos en la organización.
- El Directivo debe contar con un grado de **seniority**, considerando su rol directivo en la organización, así como también el manejo político que debe tener. Las experiencias anteriores son claves en identificar estos aspectos.
- Debe relevarse y garantizarse la gobernabilidad del Sistema, no se debe perder el **foco en el mérito**.
- El **alcance** de la práctica directiva dependerá del estado inicial en que se toma una institución.
- El **desarrollo de competencias** tiene que ver con saber, querer y poder .

*“(...) se puede tener al mejor gerente del mundo, pero el mejor gerente del mundo se demora **un mes** en entender dónde está parado, a los **tres meses** tiene una falsa ilusión de que ya comprendió todo, y después se da cuenta que no. Y recién a los **seis meses** está más o menos claro para dónde va (...)”*

## Un día con un Directivo Público chileno

- ✓ Inspiración en Mintzberg: tesis doctoral (1975) y *Managing* (2009)
- ✓ Observación y seguimiento a la práctica gerencial del directivo
- ✓ Principales conclusiones:
  - ✓ La planificación del trabajo está sujeta a las contingencias (incendios)
  - ✓ Las reuniones de coordinación interna son claves e insustituibles
  - ✓ La confianza y delegación de responsabilidades en segundo nivel es vital para el ejercicio de la dirección
  - ✓ Diferenciación entre días tranquilos (“se puede trabajar”) y no tranquilos: impredecible
  - ✓ Los correos electrónicos pueden llegar fácilmente a 100 diarios
  - ✓ La gestión telefónica es indelegable y precisa para alcanzar objetivos
  - ✓ Trade-off : lectura obligatoria vs. Tiempo
  - ✓ Firma de documentos interminable



## Caracterización del Universo

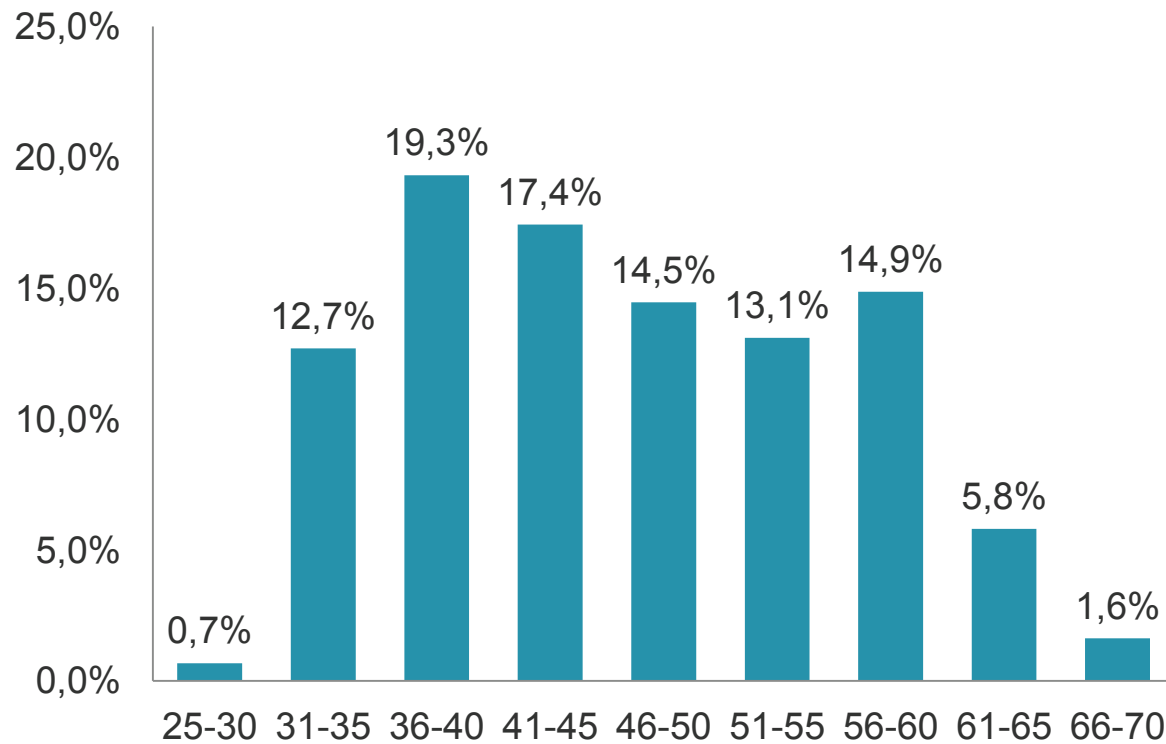
✓ Altos Directivos Públicos de Primer y Segundo Nivel Jerárquico en ejercicio, nombrados vía Sistema de Alta Dirección Pública.

✓ Género:

Nivel / Género	Femenino	Masculino
I	27,5%	72,5%
II	31,4%	68,6%
<b>Todos</b>	<b>30,9%</b>	<b>69,1%</b>

## Caracterización del Universo

✓ Rangos etarios:



## Caracterización del Universo

Región	Participación en SADP
Metropolitana	44,8%
Bío-Bío	7,5%
Valparaíso	6,5%
Araucanía	5,1%
Los Lagos	4,2%
Maule	4,1%
Coquimbo	3,4%
Arica y Parinacota	3,4%
Tarapacá	3,3%
Magallanes	3,3%
Los Ríos	3,3%
Antofagasta	3,1%
Aysén	2,8%
Atacama	2,6%
O'Higgins	2,6%

## Características de la Encuesta

- ✓ Marco teórico: Mintzberg (contacto vía e-mail)
- ✓ Enviada a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil
- ✓ 3 meses de construcción y validación (mayo – julio 2013)
- ✓ 2 meses de respuestas (agosto - septiembre 2013)
- ✓ Tiempo de respuesta estimado: 12 – 15 minutos
- ✓ Confidencialidad de los datos
- ✓ Partes:
  1. Identificación del encuestado
  2. Distribución del tiempo en relación a las prácticas directivas
  3. Identificación de capacidades y atributos (competencias)
  4. Motivaciones personales y comentarios

## Caracterización de la Muestra

✓ Tasa de respuesta:

Nivel	Muestra	Universo	Tasa respuesta
I	29	79	36,7%
II	178	526	33,8%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>605*</b>	<b>34,2%</b>

✓ Margen de error al extrapolar la muestra al universo: 5,529%

\*Base de Datos entregada por el Servicio Civil, correspondiente a cargos directivos mandatados por ley que se eligen bajo el SADP en ejercicio a agosto de 2013.

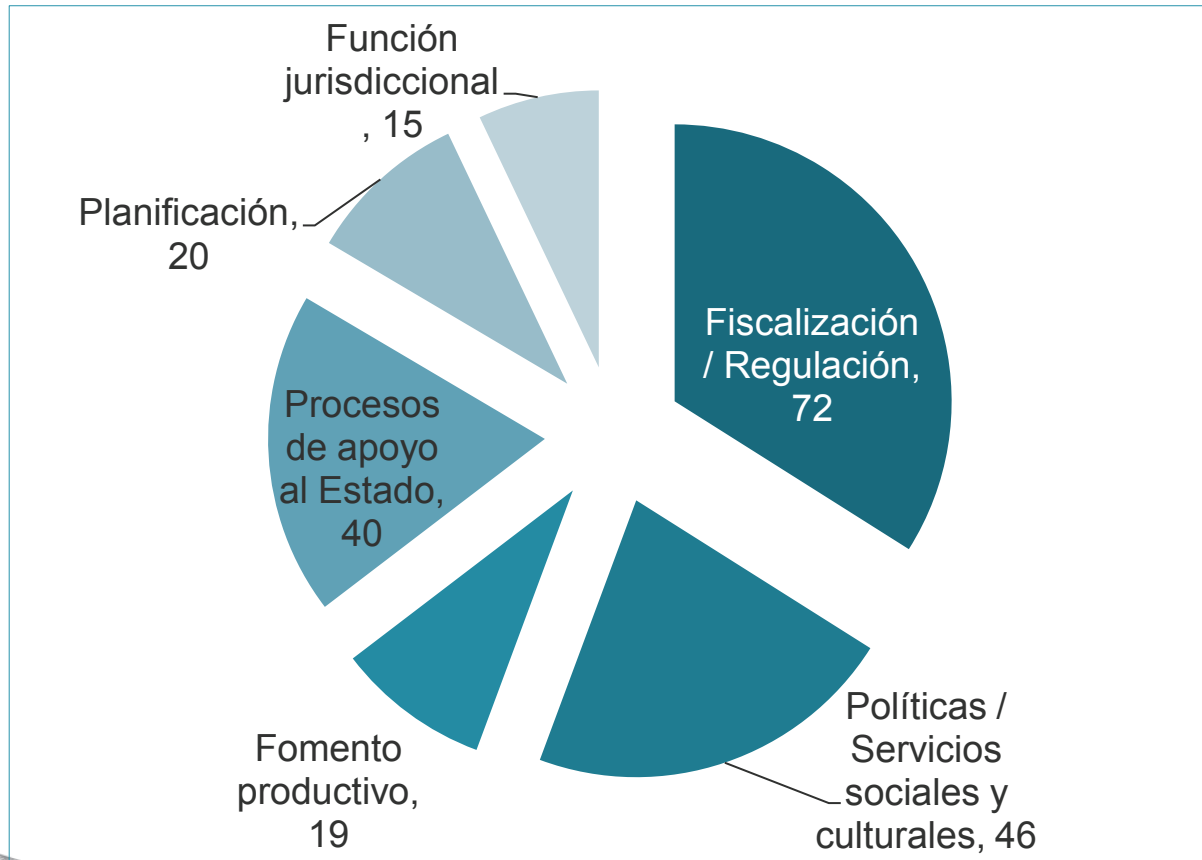
# Caracterización de la Muestra

## REPRESENTATIVIDAD POR MINISTERIO

	NIVEL I			NIVEL II			TOTALES		
Ministerio de Agricultura	2	3	67%	16	38	42%	18	41	44%
Ministerio de Defensa Nacional	1	2	50%	5	15	33%	6	17	35%
Ministerio de Desarrollo Social	0	2	0%	5	17	29%	5	19	26%
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	1	3	33%	18	52	35%	19	55	35%
Ministerio de Educación	0	6	0%	9	40	23%	9	46	20%
Ministerio de Energía	3	3	100%	4	15	27%	7	18	39%
Ministerio de Hacienda	1	5	20%	27	46	59%	28	51	55%
Ministerio de Justicia	0	4	0%	9	28	32%	9	32	28%
Ministerio de Minería	2	2	100%	1	3	33%	3	5	60%
Ministerio de Obras Públicas	5	9	56%	4	15	27%	9	24	38%
Ministerio de Relaciones Exteriores	2	2	100%	1	1	100%	3	3	100%
Ministerio de Salud	6	26	23%	62	160	39%	68	185	37%
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	4	9	44%	2	3	67%	6	12	50%
Ministerio del Interior y Seguridad Pública	0	1	0%	3	22	14%	3	23	13%
Ministerio del Medio Ambiente	0	0	-	1	11	9%	1	11	9%
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	2	2	100%	6	47	13%	8	49	16%
Ministerio Secretaría General de Gobierno	0	0	-	4	13	31%	4	13	31%
Ministerio de Transportes y Telecom.	0	1	0%	0	0	-	0	1	0%
Otro	0	0	-	1	0	-	1	-	-
<b>Total general</b>	<b>29</b>	<b>80</b>	<b>36%</b>	<b>178</b>	<b>526</b>	<b>34%</b>	<b>207</b>	<b>605</b>	<b>34%</b>

# Caracterización de la Muestra

## Función principal del Servicio



## Caracterización de la Muestra

Tiempo promedio en el cargo:

- El promedio de tiempo del cargo en ejercicio es de 2 años y 6 meses.
  - En Nivel I es de 27 meses o 2 años y 3 meses.
  - En Nivel II es de 31 meses o 2 años y 7 meses.

Profesiones de los ADP:

Profesiones	Encuesta	El Mercurio
Ingeniería Comercial	24%	16%
Ingeniería Civil y menciones	23%	15%
Medicina	11%	11%
Derecho	5%	11%
Contador Auditor y afines	6%	7%
Administración Pública	3%	4%
Otros	28%	36%



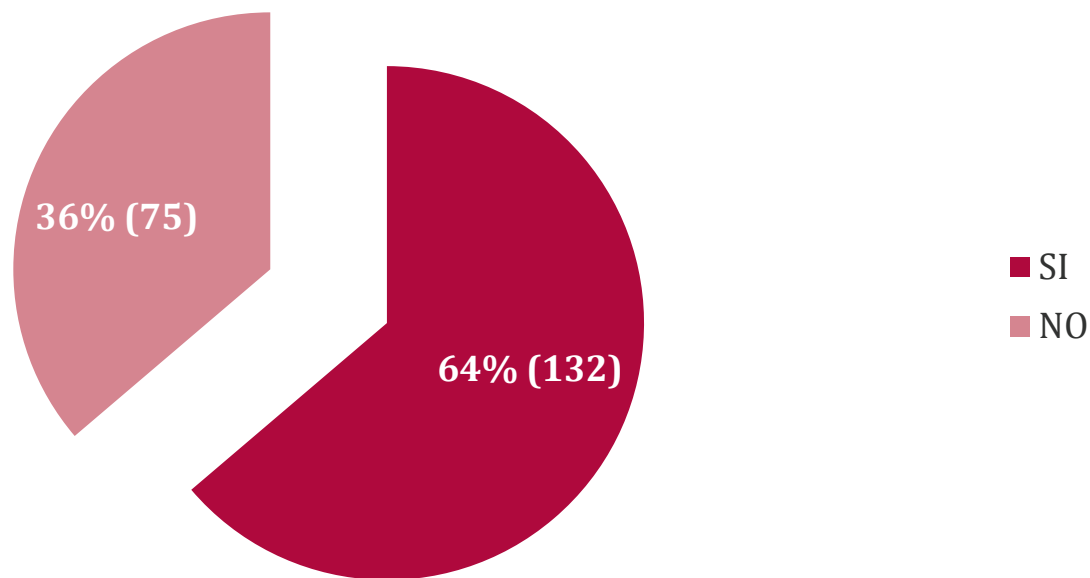
## Caracterización de la Muestra

### Postgrados declarados

- 67 directivos declaran tener 1 ó 2 magíster en áreas de gestión.
- 33 directivos declaran al menos un magíster en otras áreas del conocimiento.
- 5 directivos declaran tener un doctorado (no médico).

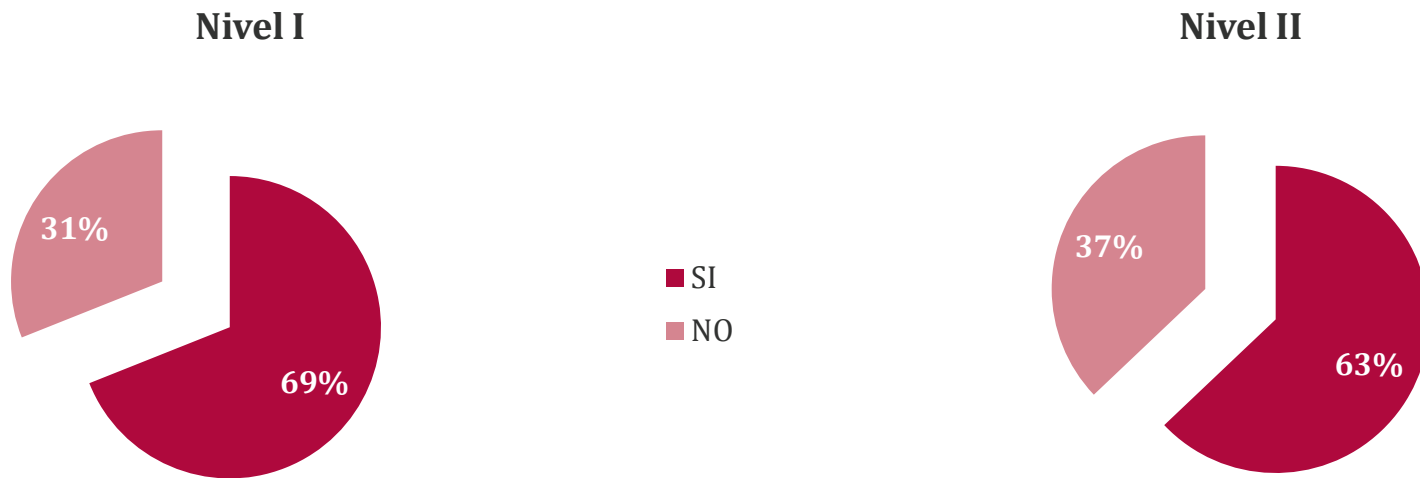
## Caracterización de la Muestra

¿Se desempeñó en alguna institución de la administración del Estado en los 5 años anteriores a su nombramiento?



## Caracterización de la Muestra

¿Se desempeñó en alguna institución de la administración del Estado en los 5 años anteriores a su nombramiento?



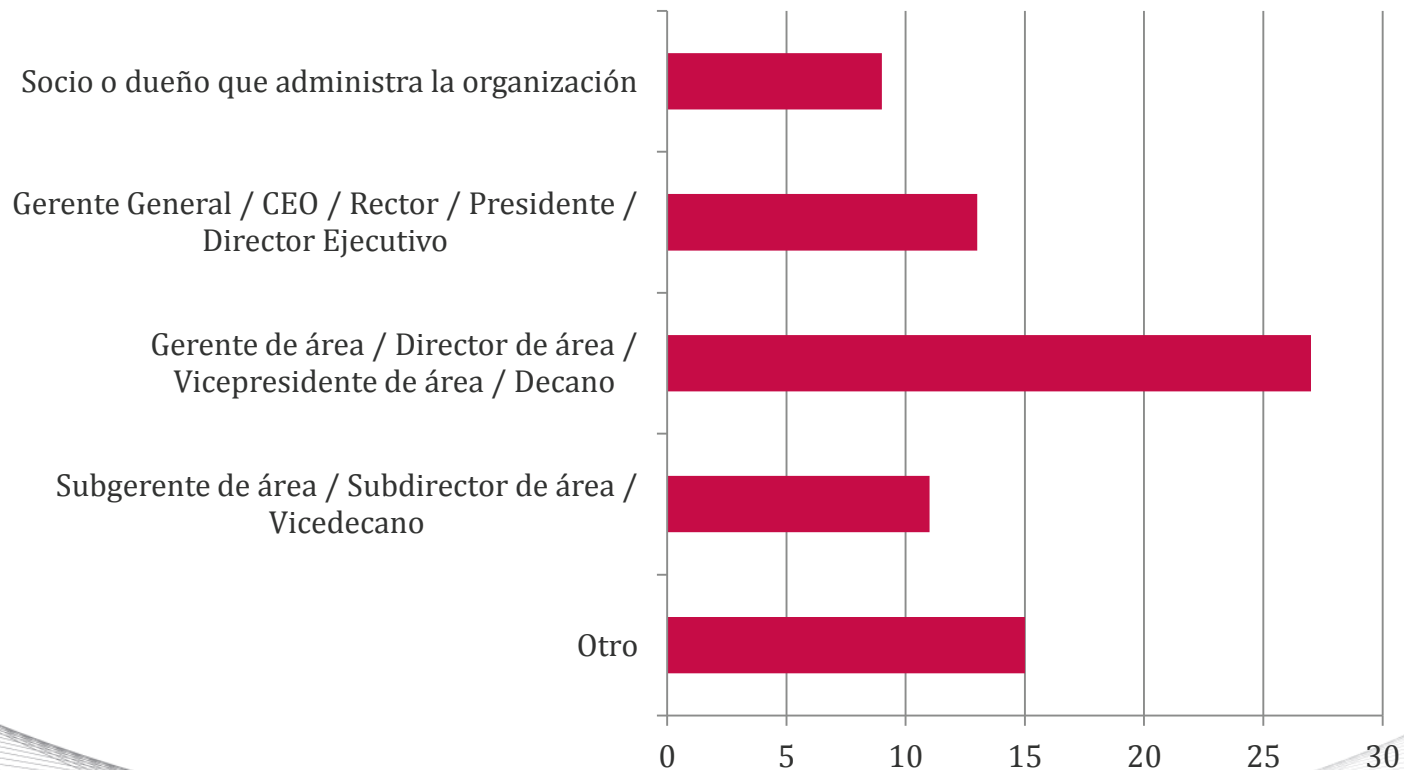
## Caracterización de la Muestra

En alguno de los cargos previos desempeñados en la administración pública ¿fue electo vía el Sistema de Alta Dirección Pública?

- 29 de 132 directivos (22%) respondió que sí.
  - 2 en cargos de Nivel I
  - 27 en cargos de Nivel II
- En promedio duraron 33 meses en sus cargos anteriores.

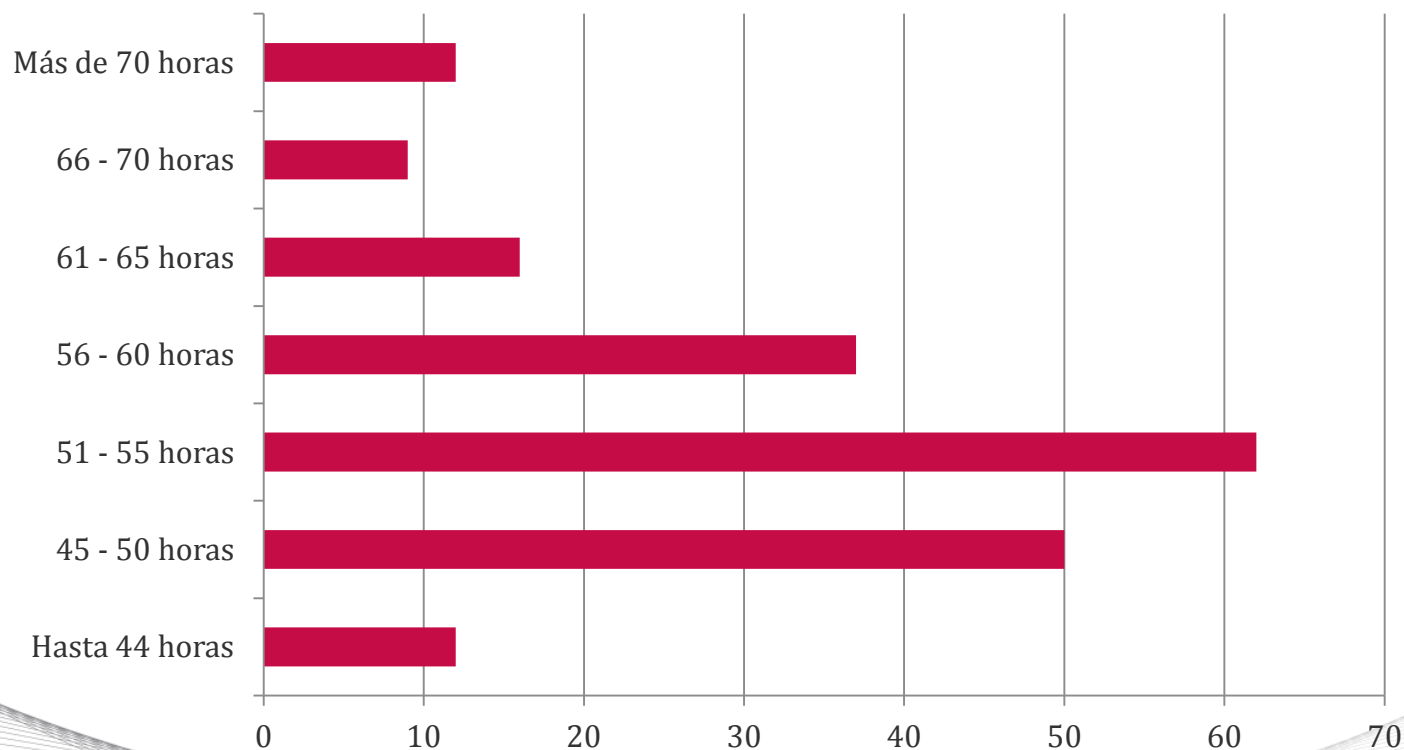
## Caracterización de la Muestra

Dentro de la organización privada, académica u ONG a la que pertenecía anteriormente, ¿cuál es el nivel ejecutivo más alto que llegó a ocupar? (Marcar opción que más se asemeje)



## Resultados encuesta

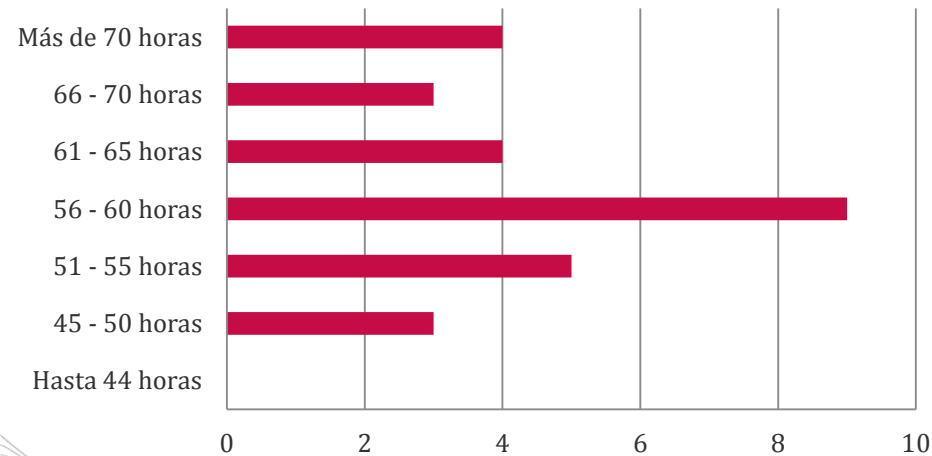
¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)? Indique un rango.



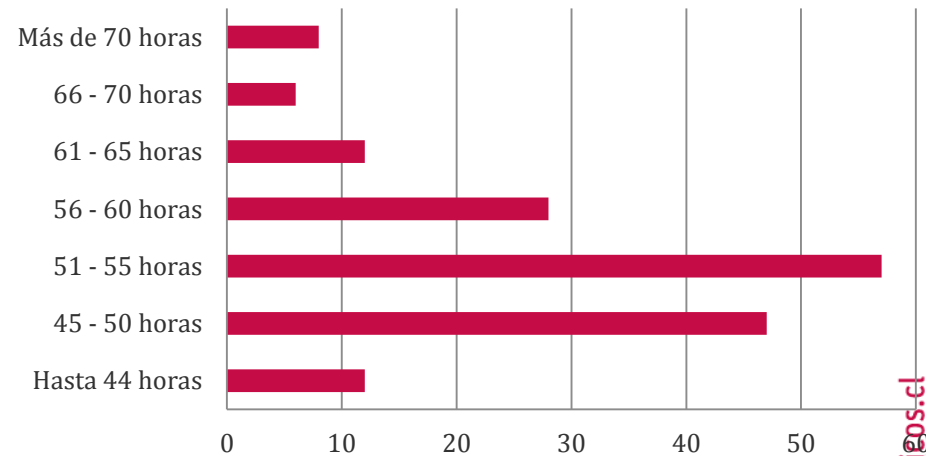
## Resultados encuesta

¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)? Indique un rango.

### Nivel I

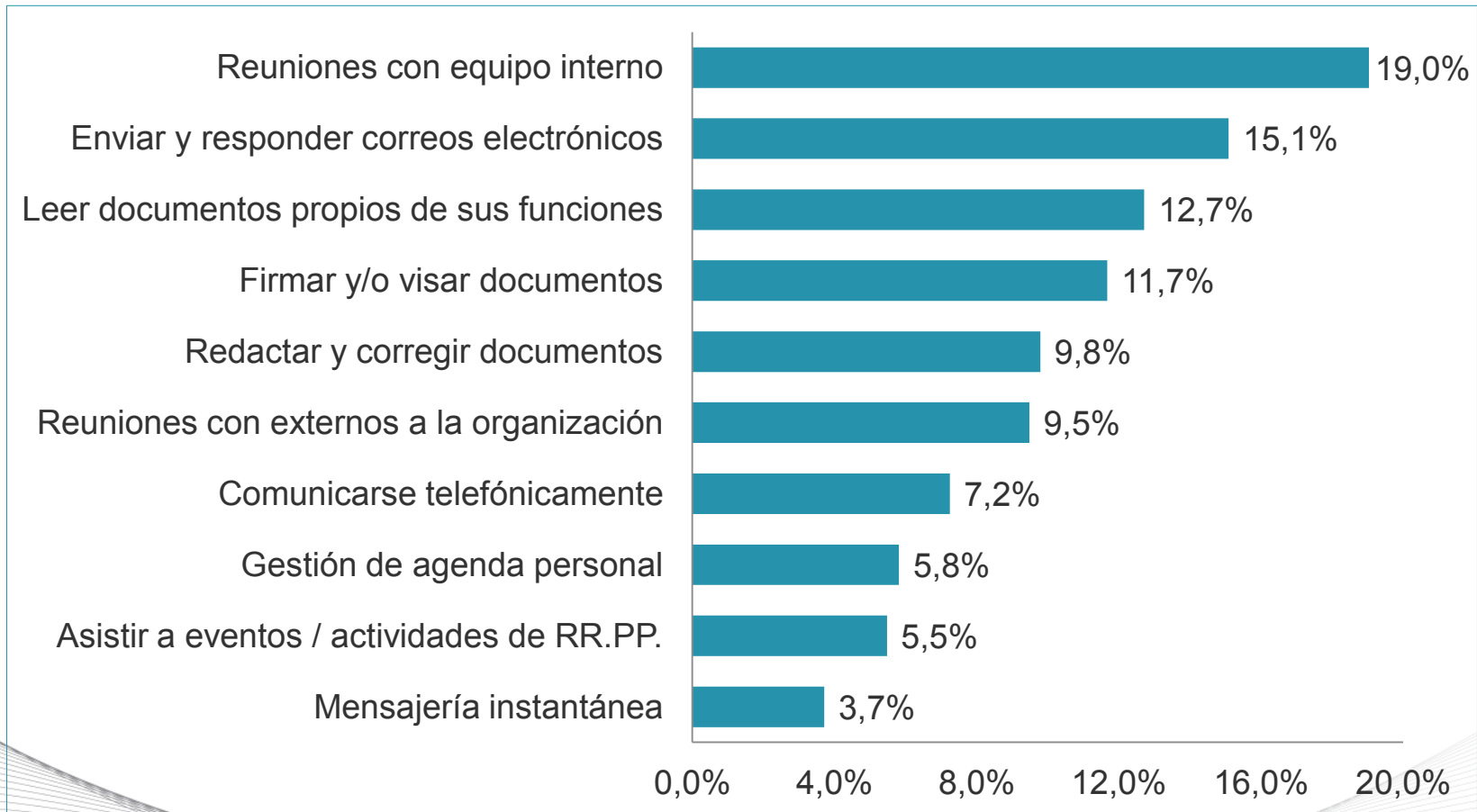


### Nivel II



## Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?

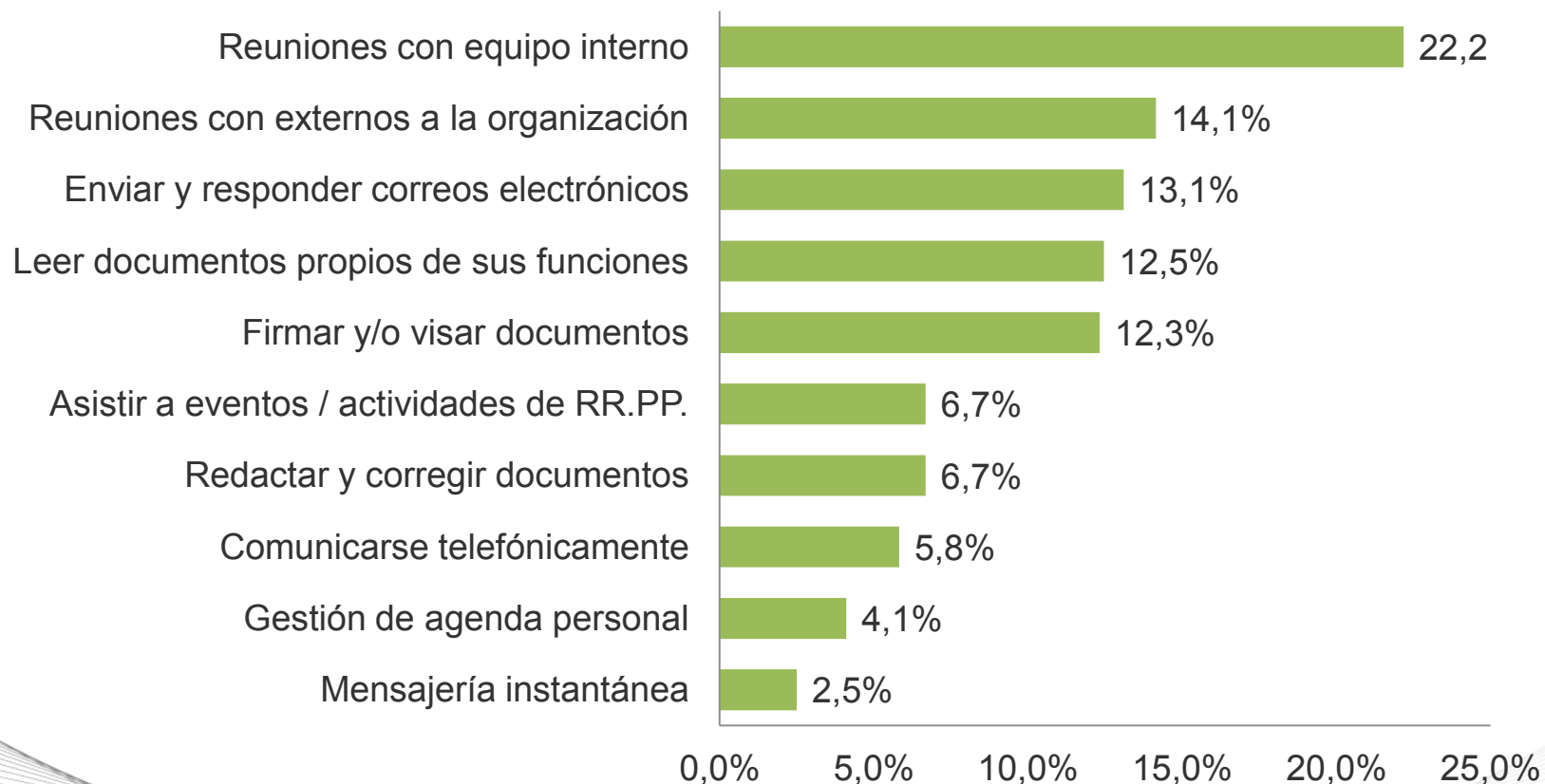
Nivel agregado





## Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?

### Nivel I



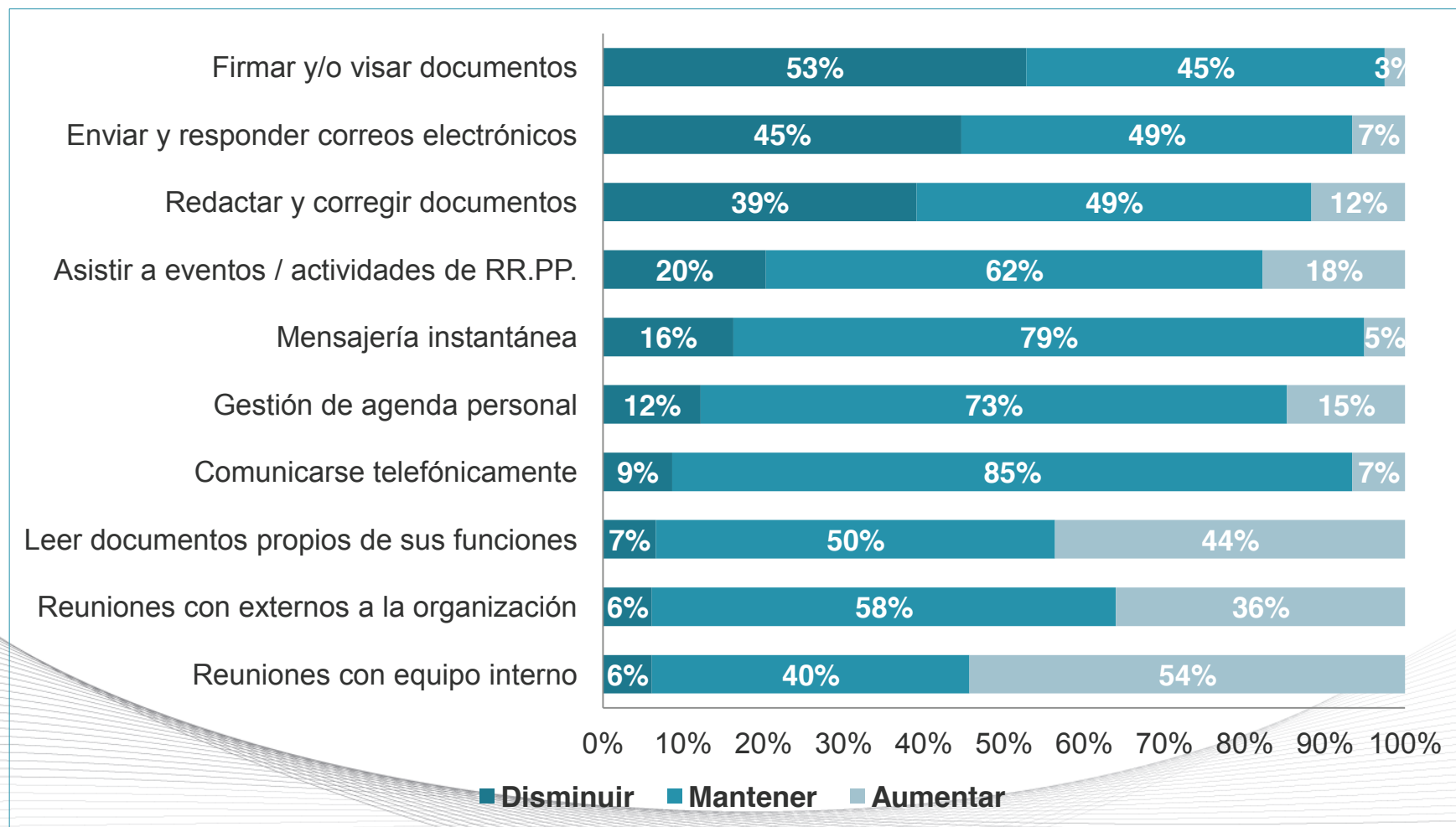
## Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?

### Nivel II



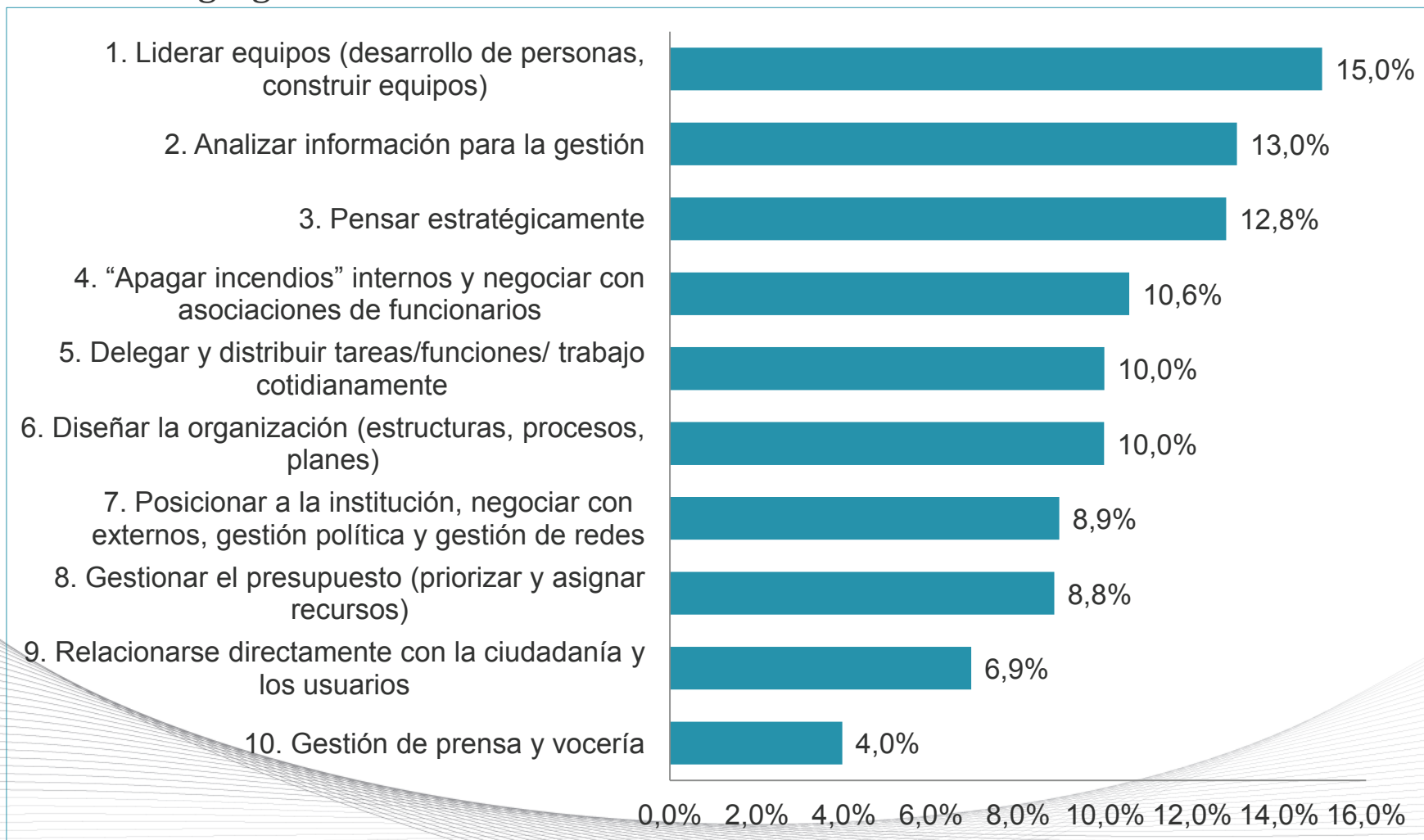
## Señale si usted cree que debería disminuir, mantener o aumentar, el tiempo que le dedica actualmente a las siguientes actividades operativas, de tal modo de aprovechar mejor su tiempo

Nivel agregado



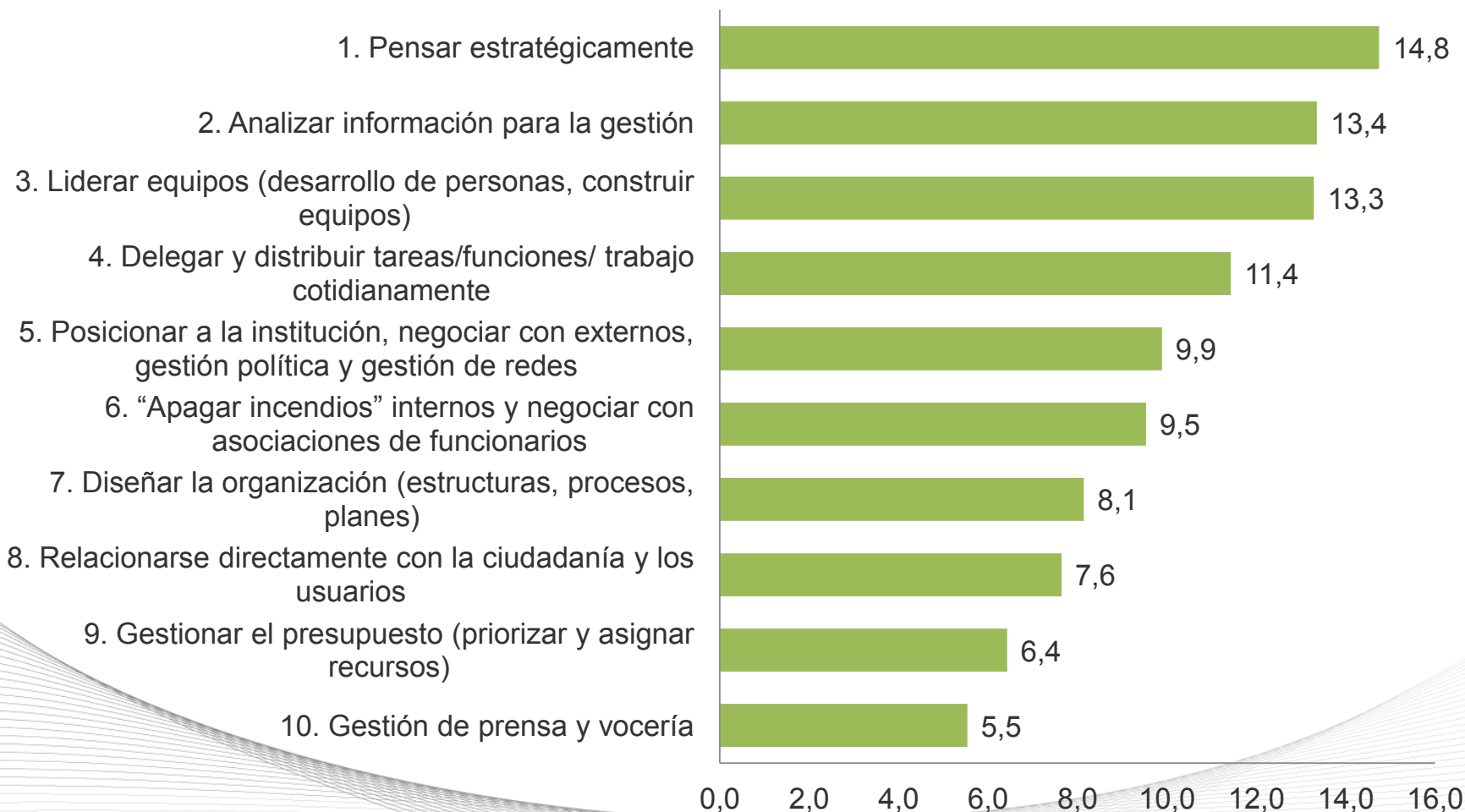
## Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 funciones sustantivas, ¿cómo distribuye su tiempo, considerando una aproximación razonable de diferenciación entre ellas?

Nivel agregado



## Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 funciones sustantivas, ¿cómo distribuye su tiempo, considerando una aproximación razonable de diferenciación entre ellas?

Nivel I



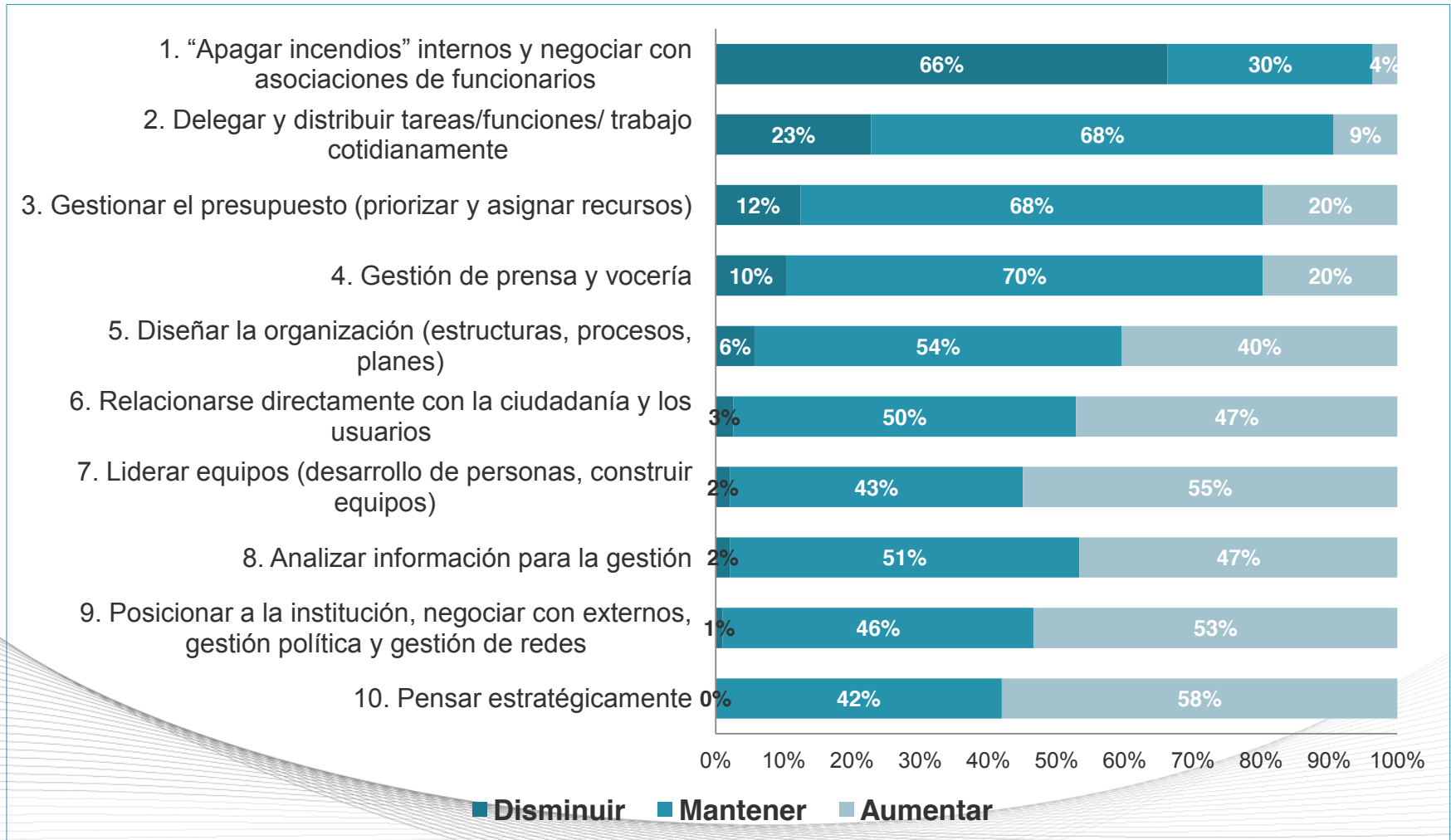
## Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 funciones sustantivas, ¿cómo distribuye su tiempo, considerando una aproximación razonable de diferenciación entre ellas?

### Nivel II



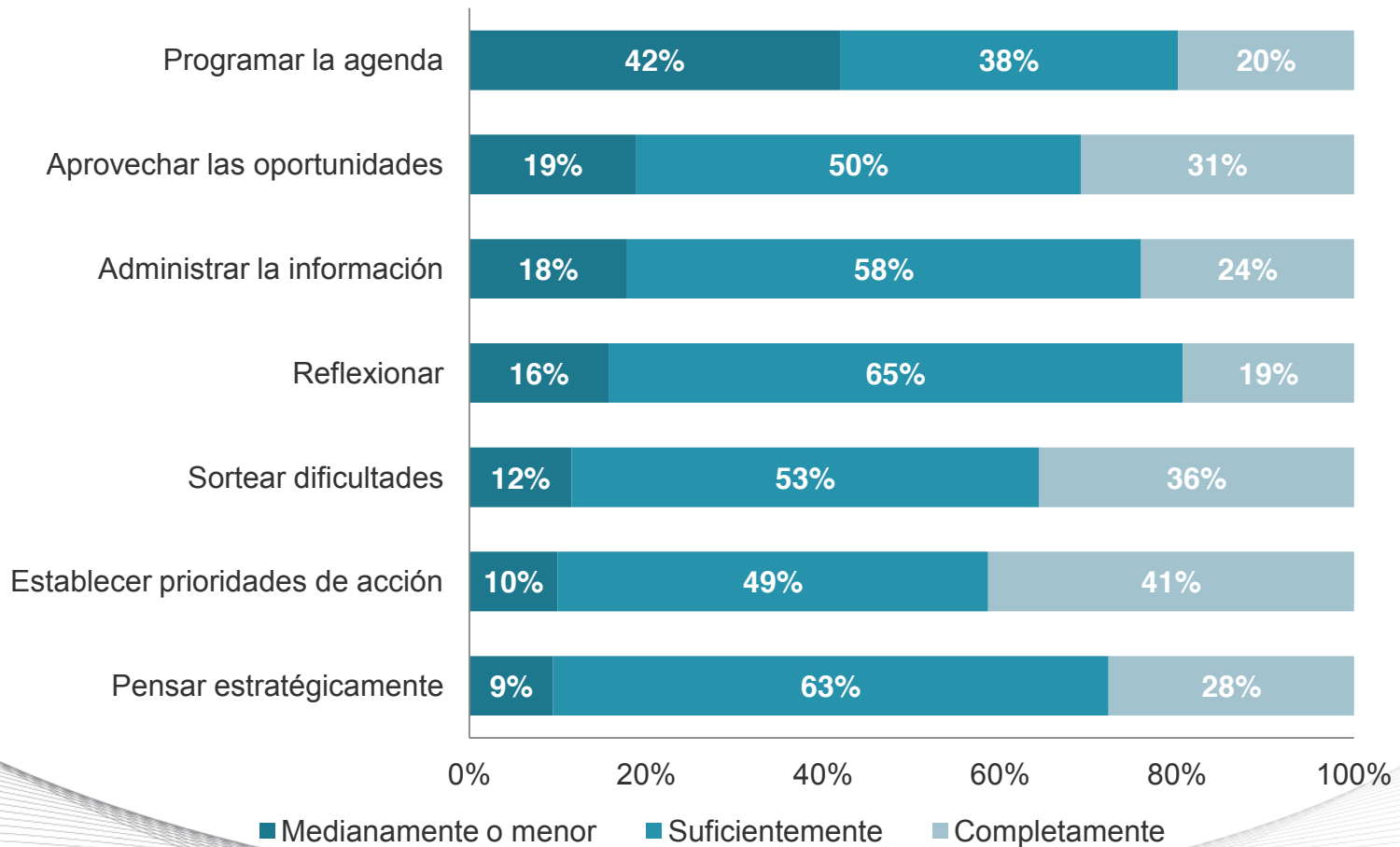
## Señale si usted cree que debería disminuir, mantener o aumentar, el tiempo que le dedica actualmente a las siguientes funciones sustantivas, con el fin de agregar más valor a su organización

Nivel agregado



## ¿Con qué nivel de profundidad cree que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos personales?

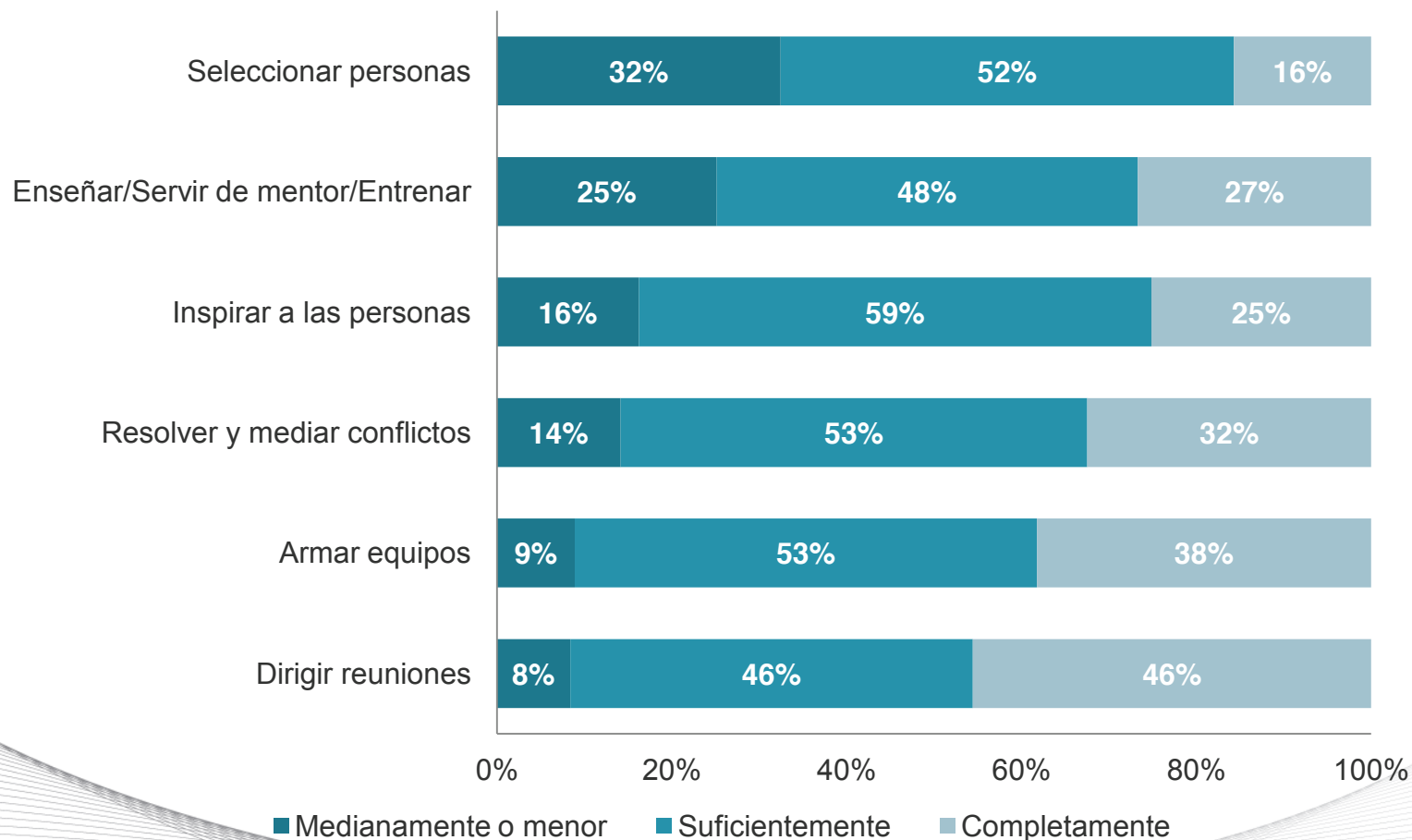
Nivel agregado





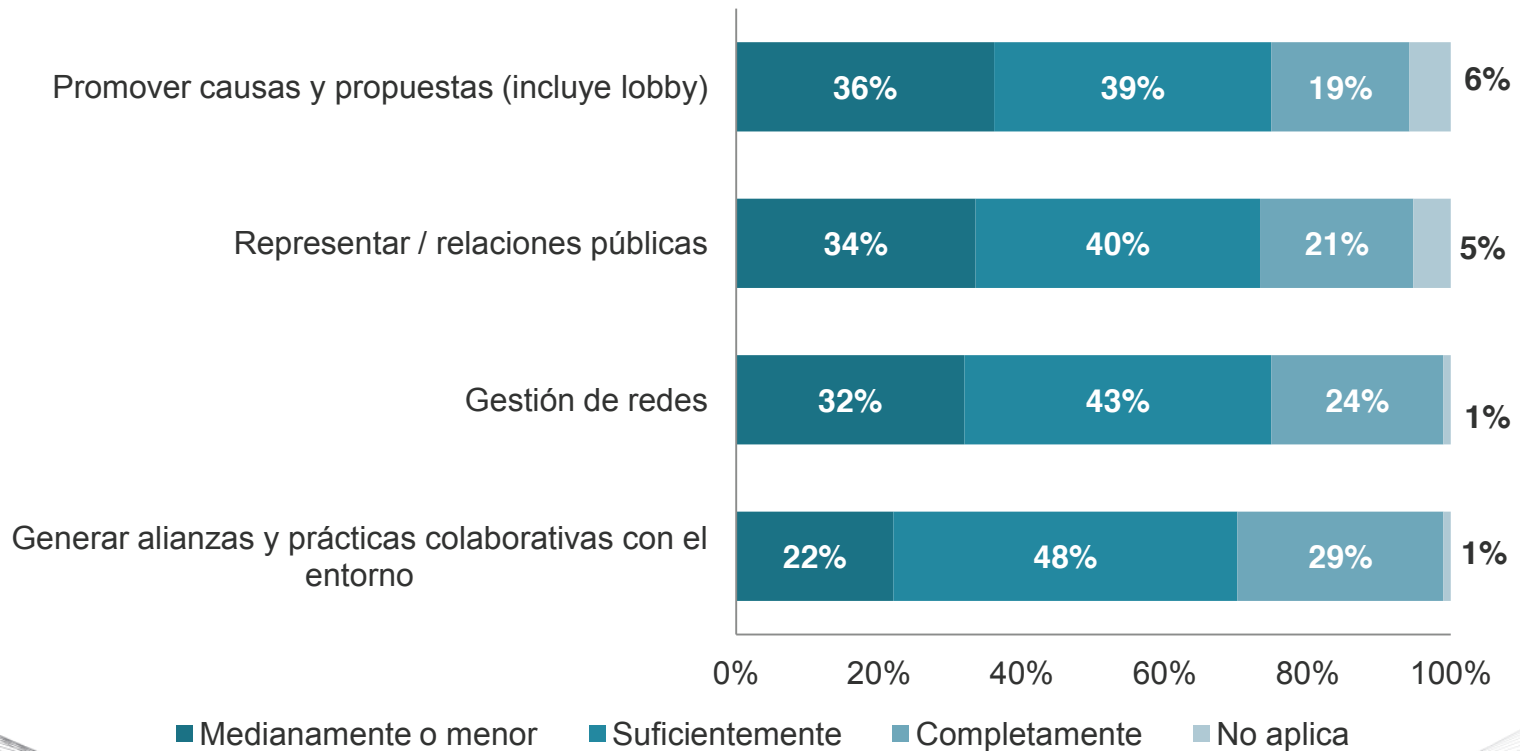
## ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, respecto a liderar personas y grupos de trabajo?

Nivel agregado



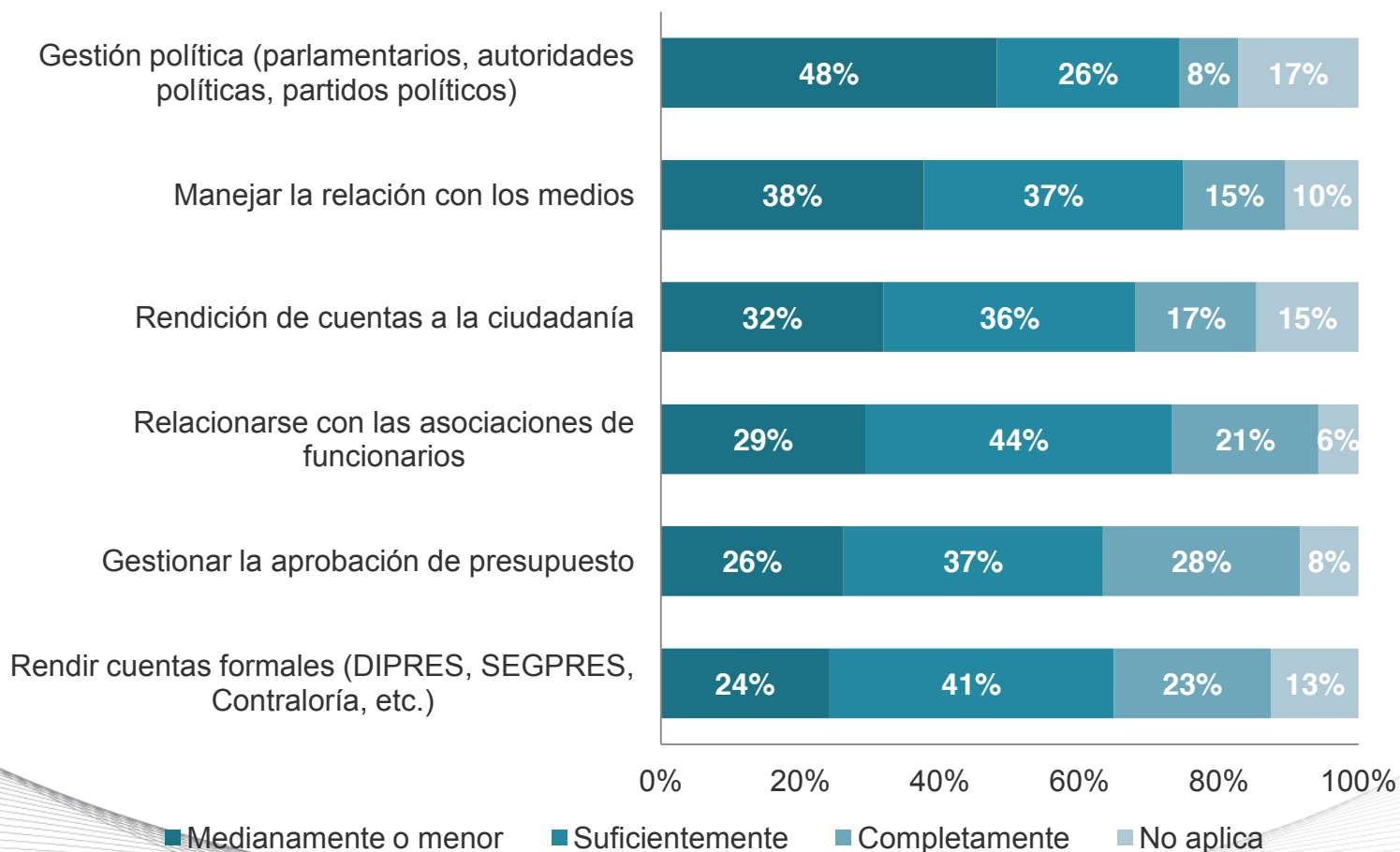
## Según su ámbito de autoridad, ¿en qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, para relacionar su organización/unidad con el entorno?

Nivel agregado



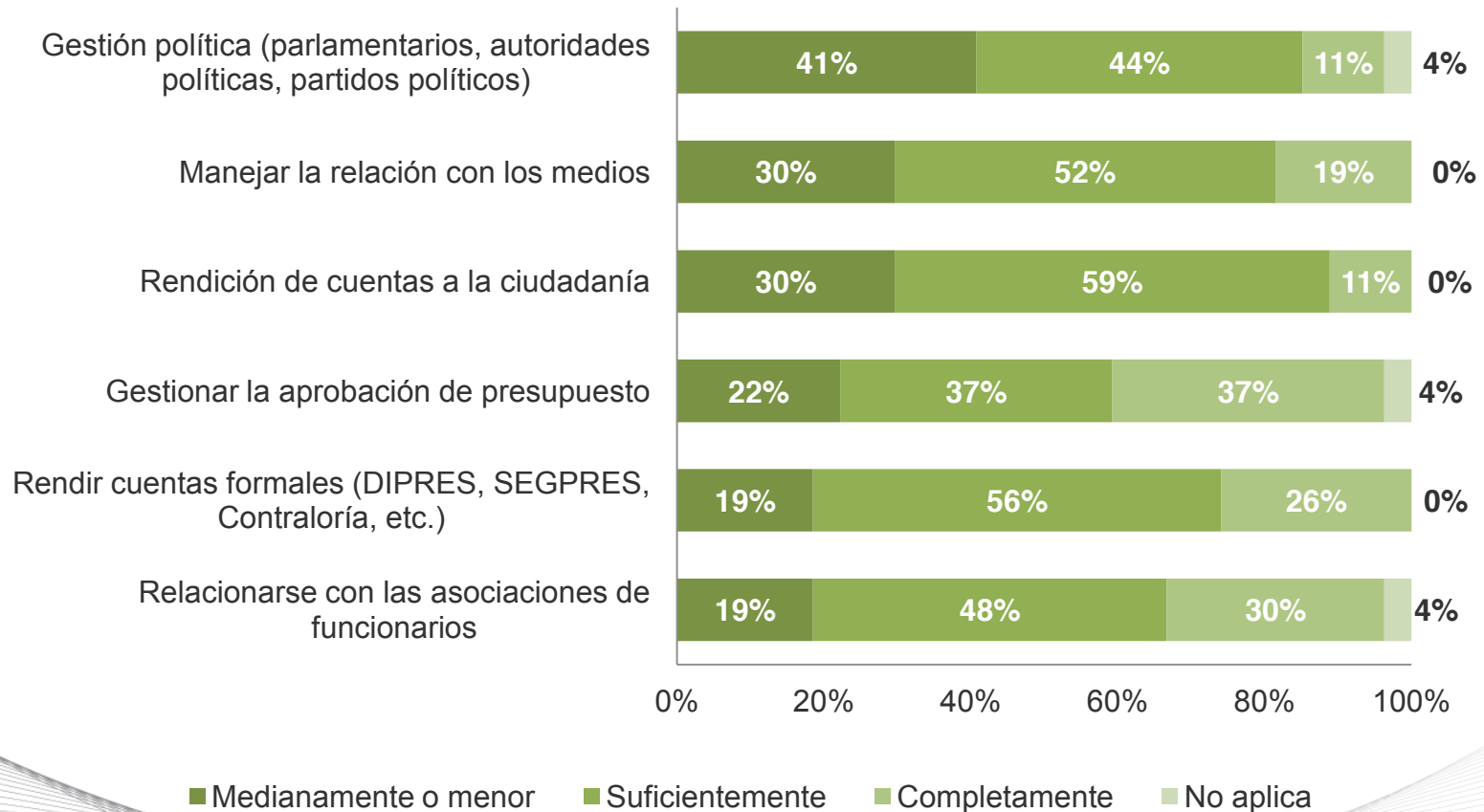
## ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?

Nivel agregado



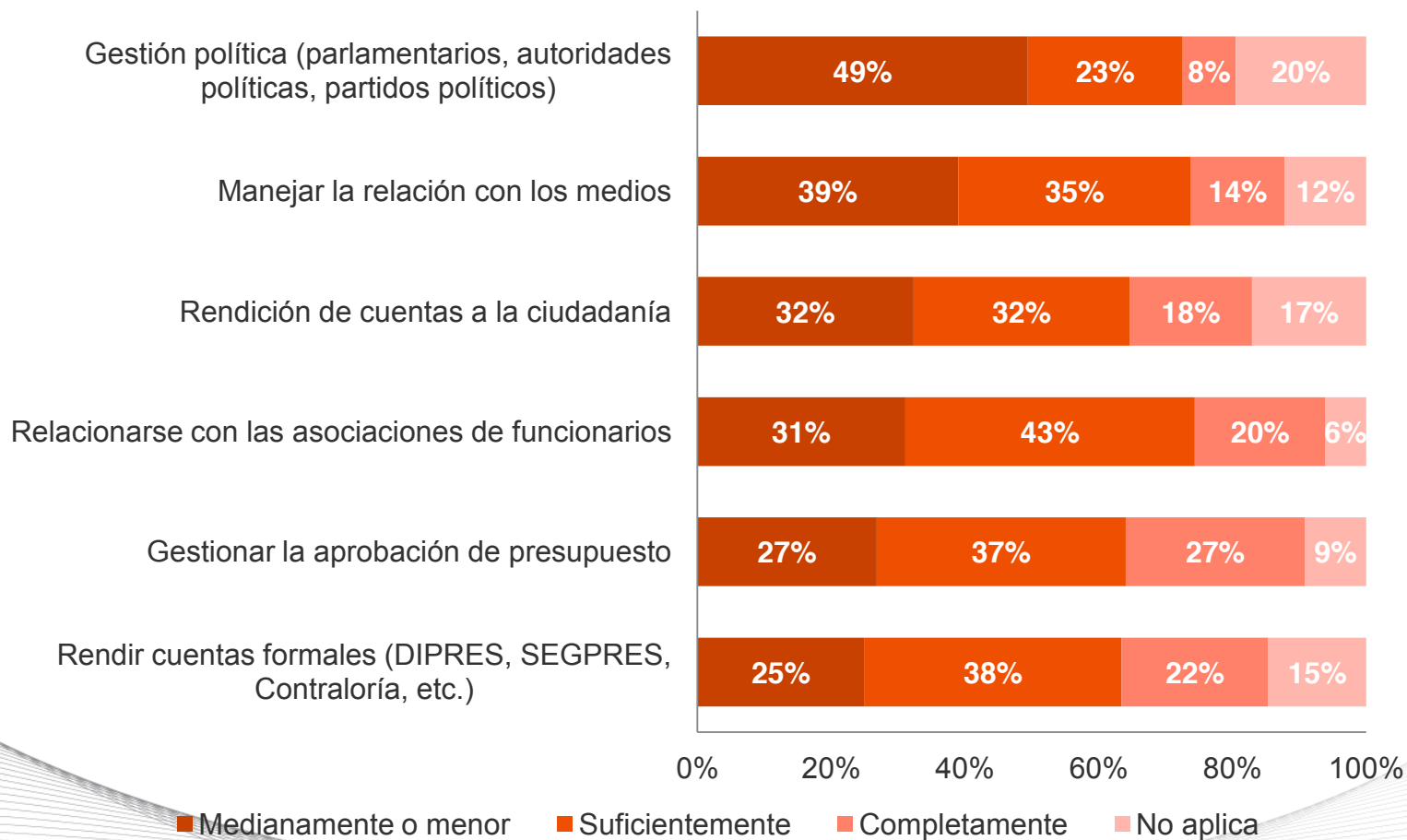
## ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?

### Nivel I



## ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?

### Nivel II



Entendiendo la motivación personal como un elemento clave para un desempeño adecuado de la práctica gerencial ¿diga usted cómo distribuiría las siguientes motivaciones personales en su caso?

Nivel	Incentivos económicos	Reputación profesional	Experiencia y aprendizaje	Vocación de Servicio Público
I	17,2%	23,3%	24,6%	34,8%
II	22,6%	21,4%	24,8%	31,2%
<b>Total</b>	<b>21,9%</b>	<b>21,6%</b>	<b>24,8%</b>	<b>31,7%</b>

# Énfasis de Análisis

## Factores que mejoran la efectividad de un Directivo

- ✓ La gestión efectiva de una organización requiere de un conjunto de elementos como **liderazgo, recursos, incentivos, libertad de gestión y valores congruentes**. Todo esto es compatible con el enfoque de estudio de las prácticas directivas que posibilitan la efectividad de la gestión o bien la hacen más probable.
- ✓ En ese contexto, se mencionaron ciertas prácticas que los altos directivos ven como indispensables para ser efectivos en su cargo. Una de las más nombradas fue estar rodeado de un **equipo de calidad y confianza**, que dé espacio para dedicarse a funciones más sustantivas.
- ✓ Otro recurso nombrado fue el **uso de la tecnología**, herramienta que también ahorraría tiempo y que debería ser utilizada en una de las tareas más relevantes para los altos directivos: tomar decisiones
- ✓ Un punto muy interesante que cruzó el tema de la gestión efectiva, tuvo que ver con la discusión que se sostuvo en relación al **rol técnico versus político** que debe tener un Alto Directivo Público. Mientras algunos mencionaron la importancia de que el rol sea exclusivamente técnico, otros mencionaron que es imposible mantenerse en el sistema público sin tener algún conocimiento político.

# Énfasis de Análisis

## Necesidad de sistemas de apoyo

- ✓ **Necesidad de apoyo tanto en el proceso de inducción como durante el ejercicio de su cargo.** En esta labor de apoyo se menciona, en algunos casos, al Servicio Civil, como un organismo que está pendiente de sus necesidades y con una constante preocupación por los problemas que vayan surgiendo.
- ✓ Existe un sentimiento generalizado de **“soledad en el cargo”**, por el hecho de no poder compartir sus problemas con otras personas. Para contrarrestar esto, se manifiesta la importancia de generar instancias para compartir experiencias, junto con buscar redes de apoyo en otros Altos Directivos Públicos, con el fin de acompañarse y apoyarse en los problemas comunes que surgen en sus cargos
- ✓ En algunos casos, el principal apoyo proviene de los Ministros o Subsecretarios (dependiendo del servicio). Sin embargo, también se menciona que, debido a que en algunos casos el Ministro o Subsecretario pueden ir rotando, **depende de la disposición de éstos el apoyo que les otorguen a los directivos.**



# Énfasis de Análisis

## Tiempos de instalación en el cargo directivo

- ✓ En general, los tiempos que los directivos estudiados estiman necesarios para instalarse adecuadamente en su cargo van de **tres a seis meses**. Sin embargo, la mayoría menciona que existe una diferencia importante en el tiempo de inducción, dependiendo de **si se viene desde “afuera” o desde “adentro”**. Estas categorías se refieren principalmente a si se viene desde el mundo privado o desde un cargo público anterior, aunque también atañen a si se viene del mismo Ministerio o Servicio o desde otro sector dentro de la administración pública.
- ✓ Además de estas distinciones, la particularidad del cargo de Alto Directivo Público necesita un **tiempo de aprendizaje**, ya que, aunque se venga del sector público y se conozcan sus limitaciones y virtudes, requiere un cierto período de adaptación.
- ✓ Un ejemplo que llamó la atención en relación a fortalecer competencias para enfrentarse al **período de instalación** en el cargo fue el apoyo de un **coaching** para el desarrollo de habilidades necesarias para un cargo de estas características.

# Énfasis de Análisis

## Heterogeneidad de las instituciones

- ✓ Los Altos Directivos Públicos consideran importante la diferencia que existe entre un servicio y otro. Estas diferencias se pueden constatar en el ámbito de:
  - ✓ Las vocerías;
  - ✓ La relación con la ciudadanía; y
  - ✓ Las relaciones con otros organismos.
- ✓ En cuanto a las explicaciones de estas diferencias, se encuentra la misión u objeto de política del servicio en sí, pero también hay factores ministeriales que pueden hacer la diferencia. En este sentido, vuelve a relevarse el **rol de la autoridad política como un factor de incidencia**. En este caso, para respetar la heterogeneidad de los servicios bajo ellos.

## Conclusiones e implicancias de política pública

1. La acumulación de conocimiento relevante del SADP, ayudará a una mejor integración y complementariedad entre el mundo público y privado, en estas materias.
2. El intercambio de experiencias como herramienta para aprender modos de desempeñar la función directiva es una práctica potente entre directivos. Desde la literatura, la transferencia de buenas prácticas es un tópico vanguardista que ha entrado con fuerza en los Estados más avanzados, en el marco de **modelos de innovación pública colaborativa**.
3. Para el caso de los directivos públicos chilenos, que declaran vivir la “soledad en el cargo” este método de transferencia de buenas prácticas directivas es una política que se podría impulsar desde el Servicio Civil.

## Conclusiones e implicancias de política pública

4. La transferencia de prácticas podría darse apoyando el desarrollo de competencias en aquellas áreas donde los mismos directivos se sienten con menos manejo y que en muchas ocasiones se repite el fenómeno. Ejemplos de ello son los “incendios que hay que apagar”, donde se podría evitar que se inicien nuevos focos adelantándose con experiencia de otros servicios antes de que se “extienda el fuego”; también hay problemáticas comunes en la relación con las asociaciones de funcionarios y en general en políticas de recursos humanos.
5. Existe un vacío que dejó el cambio al Sistema de Alta Dirección Pública. Anteriormente, los partidos políticos actuaban como “padrinos” de los directivos designados y tenían pares con quienes compartían una militancia o, al menos, una idea conjunta del modelo de sociedad que querían y sabían dónde encontrar. Existe la oportunidad de llenar este espacio, donde las capacidades del Consejo de Alta Dirección Pública debiese crecer hacia la relación con los ADP en ejercicio.

## Conclusiones e implicancias de política pública

6. Se debe generar una instancia apropiada de inducción entendiendo los tiempos del directivo y apuntando, en forma medianamente personalizada, para lograr efectividad en un plazo relativamente corto de tiempo.
7. La temporalidad en el cargo y el sentir dentro de la institución que se “está de paso” implica dificultades para ejercer una buena labor como directivo, y también los problemas que esto puede traer a los Servicios en su funcionamiento. La institucionalización de prácticas ayuda a validar al directivo.
8. En términos del marco normativo, el país debería avanzar en reformas que hagan más eficientes las labores de los Altos Directivos Públicos. Por ejemplo, una modernización universal de firmas electrónicas que permitiría bajar los desorbitantes tiempos que los directivos pasan firmando o visando documentos.

## Conclusiones e implicancias de política pública

9. Se debe avanzar en unificar criterios para permitir enfocar la práctica directiva en aumentar el desarrollo de las funciones sustantivas que un Alto Directivo Público debe realizar. Existe una serie de indicadores que confunden y desalinean la labor esencial del directivo de conducir y orientar a la organización. Cohesión y coherencia es lo que debe primar en los indicadores y metas que rigen a los ADP y sus Servicios.
  
10. Se debe legislar prontamente para mejorar el fenómeno que produce tener en concursos a directivos Provisionales y Transitorios. Los desincentivos producidos le hacen muy mal al sistema y lo invalida como entidad no discriminatoria. No obstante esto, es interesante que directivos que han pasado por este período, declaran que les permitió aprender e instalarse en la función directiva, antes de que fuera “oficial” y que, por ejemplo, se tuviera que establecer un Convenio de Desempeño individual. Concluido el período, ese Convenio es firmado con mayor propiedad y con grandes incentivos a la gestión.

*“Luego de 20 años en el mundo privado  
creo que la gente no se imagina el nivel  
de exigencia al que está sometido un  
directivo en el sector público”*

## Referencias

- Biblioteca del Congreso Nacional (2013), Ley 19.882 Crea el Sistema de Alta Dirección Pública.
- Centro de Políticas Públicas UC (2013), Convenios de Desempeño: Rediseño de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos, Santiago.
- Collins, J. (2001), Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't, New York: Harper Business.
- Consejo de Alta Dirección Pública (2013), Memoria 2011 – 2012 del Consejo de Alta Dirección Pública, Santiago.
- Dirección de Presupuestos de Chile [DIPRES], Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile (2013), DIPRES Presupuesto 2014 [En línea]. Available: [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-109104\\_Articulado\\_Ley\\_2014.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-109104_Articulado_Ley_2014.pdf). [Último acceso: 20 Diciembre 2013].
- Dirección Nacional de Servicio Civil (2013), Servicios Incorporados al SADP, Mayo 2013. [En línea]. Available: [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Servicios\\_Incorporados\\_SADP\\_mayo2013.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Servicios_Incorporados_SADP_mayo2013.pdf) [Último acceso: 20 Agosto 2013].
- Drucker, P. (1990), Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro.
- Drucker, P. (2001), Lo esencial de Drucker: Lo mejor de lo escrito sobre gerencia durante 60 años, Buenos Aires: Granica S.A., p. 480.
- El Mercurio (2013), Cargos nombrados por Alta Dirección Pública se duplican en nueve años, Economía y Negocios, p. B6, 20 Diciembre 2013.
- Etkin, J. (2005), Gestión de la Complejidad en las Organizaciones, Buenos Aires: Granica S.A.
- Evans, P. & Rauch, J. (1999), Bureaucracy and growth: a cross national analysis of the effects of Weberian state structures on economic growth, American Sociological.



## Referencias

- House, R. J. et al (2004), Cultures, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies, SAGE. K
- Kotter, J. (1995), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review.
- Lambertini, G. & Silva. E. en Consorcio para la Reforma del Estado (2009), Hacia un perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, Santiago.
- Lira, L. (2013), «Presentación "Convenios de Desempeño: un instrumento necesario"» de Seminario Internacional "Gestión del desempeño directivo", Santiago.
- Losada i Marrodán, C. (1999), ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado, Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mintzberg, H. (1975), The Manager's Job: Folk Role and Fact, Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (2009), Managing, San Francisco: Norma.
- Mintzberg, H. «29 Days of managing - Pearson Education» [En línea]. Available: <http://www.pearsoned.co.uk/highereducation/resources/mintzbergmanaging/>. [Último acceso: 25 Abril 2013].
- Moore, M. (1999), Gestión Estratégica y Generación de Valor Público, Barcelona: Paidós, p. 438.
- Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.
- Seddon, J. (2012), La eficiencia en el sector público. Un enfoque sistémico: El fracaso de las reformas y un manifiesto para una alternativa mejor.

## Referencias

- The UK Civil Service (2013), «The Civil Service» [En línea]. Available: <http://www.civilservice.gov.uk/>. [Último acceso: 15 Diciembre 2013].
- Towne, H. R. (1890), Science of Management.
- Valdés, S. (2001), Contratos y Remuneraciones de Altos Directivos Públicos, Santiago: Centro de Estudios Públicos.
- Waissbluth, M. et al (2008) , La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile: Análisis de 28 casos para e implicancia para la Reforma del Estado, Serie de gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago.
- Willem, A. & Buelens M. (2007), Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing, Journal of Public Administration Research and Theory.
- World Bank (1997), Colombia: Paving the Way for a Results-Oriented Public Sector. A World Bank Study, Washington D.C.: World Bank.

# **CLUB DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA**

## **“ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS: ¿QUÉ HACEN CON SU TIEMPO?”**

---

ESTUDIO REALIZADO EN EL MARCO DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS:

**“PRÁCTICAS DIRECTIVAS Y COMPETENCIAS DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS  
PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA EN EL ESTADO DE CHILE”**

**CARLOS E. CASTRO GONZÁLEZ**

29 DE ENERO DE 2014