



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

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

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

CARLOS EDUARDO CASTRO GONZÁLEZ

PROFESOR GUÍA
JOSÉ INOSTROZA LARA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JAVIER FUENZALIDA AGUIRRE
MARÍA LORETO LIRA DOMÍNGUEZ

SANTIAGO DE CHILE
2014

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE: Magíster en Gestión y Políticas Públicas, MGPP® Y AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial.

POR: Carlos Eduardo Castro González

FECHA: Abril de 2014

PROFESOR GUÍA: José Inostroza Lara

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

Esta investigación tiene como propósito hacer aportes nuevos y significativos en el estudio de la gestión de los Altos Directivos Públicos del Estado en Chile, considerando su realidad cultural e institucional para el sector público. A la fecha, y en forma preliminar no se conoce un estudio de similares características a nivel nacional.

En particular, se busca conocer cuáles son las i) prácticas directivas, ii) el uso del tiempo y iii) las competencias distintivas de los directivos públicos de buen desempeño relativo. Además, a partir de estos hallazgos, se generan recomendaciones de mejora para el actual Sistema de Alta Dirección Pública en sus funciones de selección y reclutamiento, de formación, y de gestión de desempeño. Mintzberg, autor guía del marco conceptual del estudio, extrapola desde el enfoque clásico del *management*, la capacidad de gestión a un concepto de “práctica gerencial o directiva” para el desarrollo de una gestión efectiva de organizaciones.

Este estudio de caso, con características principalmente exploratorias, contempla el uso de métodos y técnicas cuantitativas y cualitativas de análisis, a partir de la información derivada de la revisión bibliográfica, el criterio experto, entrevistas y observación *in situ* a directivos públicos. El principal instrumento para el levantamiento de información primaria, corresponde a una encuesta electrónica a la totalidad de los directivos públicos de primer y segundo nivel jerárquico seleccionados por el SADP, luego de un extenso proceso previo de validación. Posteriormente, a través de un *focus group* con directivos de primer nivel jerárquico, se busca validar y contrastar resultados, para concluir con implicancias de política pública en pos de mejorar el Sistema y potenciar nuevas líneas de investigación en el área de la gestión pública.

La relevancia de esta investigación se sustenta en la trascendencia e impacto de la calidad de un directivo público a nivel organizacional y en el Estado. En efecto, se ha dimensionado esta incidencia a través del crecimiento económico de un país, precisando que de haber contado con la calidad de la institucionalidad de dirección pública como la de Singapur, Chile habría crecido cada año un 2,1% más, durante el período 1970-1990. En esta misma línea, la literatura demuestra la importancia del liderazgo y la calidad del directivo, así como el rol central de la profesionalización de directivos públicos en cualquier proceso de reforma del Estado de un país.

En un ámbito donde la cultura e idiosincrasia importan de sobremanera, es relevante estudiar el comportamiento de los Altos Directivos Públicos chilenos, considerando que el SADP fue creado únicamente inspirado en la literatura y experiencia anglosajona.

ABSTRACT

MGPP® THESIS, MASTER IN MANAGEMENT
& PUBLIC POLICIES

INDUSTRIAL ENGINEERING

UNDERGRADUATE RESEARCH REPORT

AUTHOR: Carlos Eduardo Castro González

DATE: April 2014

ADVISOR: José Inostroza Lara

MANAGERIAL PRACTICES & COMPETENCES OF THE SENIOR CIVIL SERVANTS FOR AN EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE STATE OF CHILE

This research aims to develop new and significant contributions to the study of management for the Senior Civil Servants of Chile, considering its cultural and institutional reality for the public sector. Up to date is not known a national investigation of similar characteristics.

In particular, it is wanted to know which are the i) management practices, ii) the use of time, and iii) the distinctive competencies of public managers with good relative performance. In addition, from these findings, recommendations for improvements to the current Senior Civil Service System (SADP abbreviation in Spanish) are made, in its functions of selection and recruitment, training, and performance evaluation. Mintzberg, author that guides the conceptual framework of this study, extrapolated the classical approach of management capacity to a concept of "managerial practice" for the development of effective managing in an organization.

This case study has a primarily exploratory feature, which contemplates the use of quantitative and qualitative methods and analysis techniques, involving information derived from the literature review, expert judgment, interviews and direct observation to public managers. The main instrument for the collection of primary data is an electronic survey to all public managers of first and second hierarchical level selected by the SADP, after an extensive validation process. Subsequently, through a focus group with managers of first hierarchical level, seeks to validate and contrast results, concluding with implications for public policy towards improving the system and enhancement of new lines of research in the area of public management.

The relevance of this research is based on the importance and impact of the quality of public management at the organizational level in the State. Indeed, it has been dimensioned this issue across the country economic growth, stating that if Chile have had enjoyed the quality of the institutional public management of Singapore, each year would have grown by 2.1% during the period 1970 -1990. In the same vein, the literature shows the importance of leadership and quality of managers as well as the central role of the professionalization of public management reform process in any country.

In a context where the culture and idiosyncrasies are exceedingly important, is relevant to study the behavior of Chilean Senior Civil Servants, whereas the SADP was created solely inspired by Anglo-Saxon literature and experience, with no national inputs.

I. AGRADECIMIENTOS

A Dios y al gran país que es Chile.

A la Universidad por su formación pluralista y de excelencia académica.

Al Centro de Sistemas Públicos por su respaldo e impulso en la generación de conocimientos y aprendizajes.

A los profesores que guiaron, enseñaron y participaron entusiastamente de este largo y extenso proceso.

A la Dirección Nacional del Servicio Civil y sus profesionales que apoyaron el desarrollo de esta investigación.

A los Directivos Públicos de Chile, en particular a aquellos que compartieron su experiencia y conocimiento para el éxito de este estudio.

A mis amigos, compañeros y personas que han marcado mi vida, en especial a quienes me enseñaron la rol social que debemos cumplir en este mundo.

A mi familia, por su incondicional amor y apoyo en mi formación integral como persona.

A ti.

II. TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	9
2. Antecedentes Generales.....	10
2.1. Marco Institucional y Normativo	10
2.1.1. Subdirección de Alta Dirección Pública	11
2.1.2. Subdirección de Desarrollo de las Personas	12
2.1.3. Perfil del Alto Directivo Público.....	13
2.2. Preguntas de Investigación	13
2.3. Justificación del Estudio	14
3. Marco Conceptual	18
4. Metodología	23
4.1. Exploración	23
4.2. Levantamiento de Datos	24
4.3. Levantamiento Cualitativo y Análisis	25
5. Memoria de Investigación	26
5.1. Síntesis de Etapa Exploratoria	26
5.1.1. Entrevistas y Conversaciones Exploratorias.....	26
5.1.2. Aplicación de Cuestionario en Talleres de ADP	31
5.1.3. Observación <i>mintzbergiana</i> a un Directivo Público.....	33
5.2. Instrumento de Levantamiento de Información Primaria	34
5.2.1. Apoyo Institucional de la Dirección Nacional del Servicio Civil.....	35
5.2.2. Construcción y Validación interna del Instrumento	36
5.2.3. Validación de Instrumento con Directivos Públicos	39
5.3. Caracterización del Universo de Altos Directivos Públicos adscritos al SADP..	39
5.4. Resultados y Análisis de la Encuesta aplicada a Altos Directivos Públicos	44
5.4.1. Depuración de data Obtenida	45
5.4.2. Caracterización de la Muestra	46
5.4.3. Distribución del Tiempo en relación a las Prácticas Directivas	52
5.4.4. Identificación de Competencias de los Altos Directivos Públicos	63
5.4.5. Finalización de la Encuesta	71
5.5. Focus Group a Altos Directivos Públicos Nivel I	72
5.5.1. Efectividad de un Directivo	74
5.5.2. Necesidad de Sistemas de apoyo	75
5.5.3. Tiempos de instalación en el cargo directivo	76

5.5.4.	Heterogeneidad de las instituciones	77
5.5.5.	Competencias Personales	78
5.5.6.	Competencias Interpersonales respecto a liderar.....	78
5.5.7.	Competencias Interpersonales para relacionar a la organización	79
5.5.8.	Competencias relacionadas al sector público.....	80
5.5.9.	Uso del tiempo en funciones operativas	83
5.5.10.	Uso del tiempo en funciones sustantivas	84
6.	Síntesis del Diagnóstico y Conclusiones.....	86
7.	Corolario de Recomendaciones Adicionales de Política Pública	92
8.	Desafíos de Investigación	94
9.	Bibliografía	96
10.	Anexos	99
	Anexo A Funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil y del Consejo de Alta Dirección Pública, establecidas en la Ley 19.882 [6].....	99
	Anexo B Transcripción de Entrevista a Vivien Villagrán Directora de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas.....	101
	Anexo C Exposición Director Nacional del Servicio Civil, Carlos Williamson, en el Seminario Internacional “Modernización de la gestión: Claves para una Alta Dirección Pública de excelencia” – 18 de octubre de 2012	107
	Anexo D Apuntes Seminario Internacional “Gestión del desempeño directivo” – Casa Central PUC.....	112
	Anexo E Cuestionario para Altos Directivos Públicos en Talleres Regionales del Servicio Civil	114
	Anexo F Resultados Relativos a la Gestión de Redes en Cuestionario para Altos Directivos Públicos en Talleres Regionales del Servicio Civil	115
	Anexo G Observación <i>Mintzbergiana</i> a Directora de Planeamiento, Ministerio de Obras Públicas.....	116
	Anexo H Servicios adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública del Gobierno Central a Febrero de 2014 [10]	121
	Anexo I Detalle de número de cargos directivos por Ministerio y Servicio de Base de Datos entregada por Servicio Civil.....	125
	Anexo J Correo electrónico enviado a Altos Directivos Públicos para responder Encuesta	128
	Anexo K Instrumento de levantamiento de datos aplicado a Altos Directivos Públicos	129
	Anexo L Dimensiones de Análisis para el <i>Focus Group</i> de Altos Directivos Públicos Nivel I, Diciembre de 2013.....	145
	Anexo M Imágenes del Focus Group, Diciembre 2013	147

III. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Métodos de exploración	23
Tabla 2: Métodos de levantamiento de información cuantitativa	24
Tabla 3: Métodos de levantamiento cualitativo y análisis	25
Tabla 4: Síntesis de conversaciones con expertos internacionales en Gestión Pública y materias afines al estudio.....	29
Tabla 5: Asistencia a Seminarios relativos a la Alta Dirección Pública	30
Tabla 6: Características de la aplicación del Cuestionario	31
Tabla 7: Nivel jerárquico de la muestra	32
Tabla 8: Funciones que consumen más tiempo como Alto Directivo Público (marcar 3 opciones).....	32
Tabla 9: Número de cargos directivos por Ministerio	41
Tabla 10: Género según Nivel Jerárquico del Universo de la investigación	42
Tabla 11: Rango etario de los Altos Directivos Públicos [12]	43
Tabla 12: Estado vigente del directivo según su Nivel Jerárquico.....	43
Tabla 13: Participación de las Regiones en el SADP	44
Tabla 14: Tasa de respuesta encuesta según Nivel Jerárquico	46
Tabla 15: Margen de error al extrapolar de la muestra al universo	47
Tabla 16: Cantidad de respuestas por Ministerio y Nivel	48
Tabla 17: Profesiones de los Altos Directivos Públicos.....	50
Tabla 18: ¿Se desempeñó en alguna institución de la administración del Estado en los 5 años anteriores a su nombramiento?	51
Tabla 19: Indique el nivel jerárquico más alto desempeñado en la institución pública anterior	51
Tabla 20: 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)	52
Tabla 21: Finalmente, 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?.....	71
Tabla 22: ¿Le gustaría ser contactado para ahondar su aporte a esta investigación? ..	71
Tabla 23: Altos Directivos Públicos de Nivel I asistentes al <i>focus group</i>	73
Tabla 24: Dimensiones analíticas utilizadas en la sistematización del <i>focus group</i>	73

IV. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo conceptual del propósito de estudio (elaboración propia)	15
Ilustración 2: Triángulo virtuoso de gerencia como una práctica (Mintzberg, 2009)	18
Ilustración 3: “Un modelo de la Práctica Gerencial” (Mintzberg, 2009)	19
Ilustración 4: Tasa de respuesta envío Encuesta electrónica (SurveyMonkey®)	45
Ilustración 5: Gráfica de menciones a funciones principales de los Servicios	49
Ilustración 6: ¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)?	53
Ilustración 7: Nivel I ¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)?	53
Ilustración 8: Nivel II ¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)?	54
Ilustración 9: Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?	56
Ilustración 10: 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	56
Ilustración 11: Nivel I, Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?	57
Ilustración 12: Nivel I, 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	58
Ilustración 13: Nivel II, Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?	58
Ilustración 14: 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	59
Ilustración 15: 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?	60
Ilustración 16: 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	60
Ilustración 17: 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?	61
Ilustración 18: Nivel I, 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	61
Ilustración 19: Nivel II, 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?	62
Ilustración 20: 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	63

Ilustración 21: ¿Con qué nivel de profundidad cree que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos personales?	64
Ilustración 22: Nivel I, ¿Con qué nivel de profundidad cree que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos personales?	65
Ilustración 23: Nivel II, ¿Con qué nivel de profundidad cree que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos personales?	65
Ilustración 24: ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, respecto a liderar personas y grupos de trabajo?	66
Ilustración 25: Nivel I, ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, respecto a liderar personas y grupos de trabajo?	66
Ilustración 26: Nivel II, ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, respecto a liderar personas y grupos de trabajo?	67
Ilustración 27: 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?.....	67
Ilustración 28: Nivel I, 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?.....	68
Ilustración 29: Nivel II, 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?.....	68
Ilustración 30: ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?.....	69
Ilustración 31: Nivel I, ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?.....	70
Ilustración 32: Nivel II, ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?.....	70

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enmarca en el seno de la gestión pública y en quienes están llamados a administrar y ejecutar el mandato ciudadano que la máxima autoridad del país les ha entregado: los altos directivos públicos. Estos encabezan las principales reparticiones y servicios públicos del Estado y son de exclusiva confianza del Presidente de la República. A través de la creación del Servicio Civil chileno, como respuesta a problemáticas de la administración del Estado y del aprendizaje de la experiencia internacional, la elección meramente política de ellos se ha remplazado por un sistema que regula el acceso a gran parte de los altos cargos públicos de manera meritocrática, asegurando un estándar competitivo con menor discrecionalidad en los procesos de selección.

No obstante los grandes avances en estas materias, quedan muchos desafíos en lo que supone desarrollar el conocimiento para mejorar el funcionamiento del Sistema, principalmente en conocer qué es lo que hace cotidianamente un gerente público. Es sabido que su trabajo es ampliamente observado y medido a través de indicadores de cumplimiento a su gestión y relativos a su convenio de desempeño, pero en la realidad ¿qué hace efectivo y distintivo a un directivo público en cuanto al ejercicio de su práctica gerencial en la organización que dirige?

Por ello se ha planteado el objetivo general de la memoria de investigación, como las recomendaciones 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.

Cabe destacar que para la realización de este estudio fue necesaria una comprensión acabada de la labor gerencial que cumplen los directivos. Por ello se define este estudio de caso como esencialmente exploratorio y con fases descriptivas. Con ello se buscará identificar las prácticas efectivas de los directivos públicos chilenos y caracterizar el uso del tiempo en relación a las prácticas. A su vez conocer el día a día de su trabajo y lograr comprender las competencias necesarias para desempeñarse en el sector público con todas sus complejidades y desafíos permanentes que ello significa. Así, el levantamiento de datos cualitativos y cuantitativos relativos al desarrollo de su práctica directiva, su uso del tiempo y conocer cuán desarrolladas tienen ciertas competencias que permite llevar a la acción su labor, permitirá reconocer implicancias para la política pública en relación al Sistema de Alta Dirección Pública.

Mejorar los macro-sistemas de gestión de personas del Estado, está intrínsecamente relacionado al nivel de desarrollo de los países y a la capacidad que tienen estos de ir modernizándose. Si bien existen modelos y perfiles que se han diseñado y construido en el último medio siglo, la alta dirección del país debe responder a las necesidades e idiosincrasia de cada sociedad por lo que la generación de conocimientos interna es muy valiosa, más allá de la experiencia internacional en este ámbito.

2. ANTECEDENTES GENERALES

El tema de investigación está situado en el centro de la gestión pública mediante el estudio de los altos directivos públicos y el impacto que estos generan en el desarrollo de los países. En la actualidad y como ha sido la tendencia en las últimas décadas, mucho se ha escrito sobre liderazgo y su importancia para las organizaciones, principalmente su aplicación a la empresa privada como lo ha hecho Kotter [1] o Collins [2], mas no se ha profundizado su implicancia en el sector público. Más aún, para el caso latinoamericano esto se ve agudizado al ser el mundo anglosajón quienes han desarrollado gran parte de la literatura, como se verá claramente en los autores en los que se basa el marco conceptual del presente estudio.

El tema de interés pone de manifiesto que la gerencia pública representa múltiples desafíos y un amplio desarrollo de cualidades personales, por sobre el sector privado. Los directivos públicos se enfrentan a importantes retos singulares tales como: i) insuficiencia en las métricas de resultados, ii) un contexto con un “dueño” difuso, iii) una gestión de personas con fuertes restricciones normativas, y iv) la administración y la obtención de recursos en base a un proceso muy formal y restrictivo, entre muchos otros.

Los directivos públicos del Estado de Chile manejan en su conjunto un presupuesto anual que asciende a US\$ 67,4¹ billones de dólares [3], que representa en gasto público aproximadamente al año 2011 el 20,0% del PIB del país según el Banco Mundial [4]. Cabe destacar que a partir de la creación del Servicio Civil hace menos de una década [5], ese presupuesto anual no queda a total discrecionalidad de los gobiernos de turno, sino que parte importante de los servicios públicos y sus respectivos cargos en los primeros niveles jerárquicos, son elegidos a través del Sistema de Alta Dirección Pública, llegando hoy en día a adscribir 112 servicios públicos del país².

2.1. MARCO INSTITUCIONAL Y NORMATIVO

El Sistema de Alta Dirección Pública se origina a partir del documento “Acuerdos Político-Legislativos para la Modernización del Estado, la Transparencia y la Promoción del Crecimiento” publicado a fines de enero de 2003, sin embargo las primeras ideas sobre un Sistema de Alta Dirección Pública surgieron alrededor de 1998 [6]. El documento nombrado fue el producto de un diagnóstico compartido por amplios sectores políticos y sociales del país, ante la existencia de un número considerablemente alto de directivos de exclusiva confianza de la máxima autoridad de la nación, sin contar con un mecanismo competitivo y selectivo basado en el mérito [7]. A su vez el clima político generado por algunos casos de probidad y transparencia de la época³, propició el impulso de la Agenda de Modernización del Estado en acuerdo con los partidos políticos de gobierno y oposición.

¹ Dólar nominal al 02 de Diciembre de 2013, día de firma Ley de Presupuestos 2014.

² Ver detalle en Anexo H Servicios adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública del Gobierno Central a Febrero de 2014 .

³ Destaca entre ellos el caso MOP-GATE, que involucró a varias autoridades y jefes de servicio del Ministerio de Obras Públicas, incluido el Ministro en ejercicio.

El diseño de este Sistema se inspiró especialmente en las experiencias de Nueva Zelanda y Reino Unido, las cuales fueron maduradas en reflexiones realizadas principalmente en centros chilenos de investigación y estudios [8].

Es así como a mediados de 2003 se promulga la Ley 19.882, que regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos, crea la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Consejo de Alta Dirección Pública. Estos organismos se entienden como⁴:

- 1) “Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.” [5]
- 2) “Consejo de Alta Dirección Pública, el cual tiene por objetivo prestar asistencia en la toma de decisiones del Presidente de la República, ministros y jefes de servicios para la provisión de cargos de altos directivos públicos de exclusiva confianza, conduciendo los procesos de selección. Junto con lo anterior, el Consejo debe velar por la no discriminación, asegurar imparcialidad y plena transparencia de los procesos de selección de los altos directivos, junto con garantizar su confidencialidad (...) El Consejo de Alta Dirección Pública es un organismo autónomo, que lo integran el Director de la Dirección Nacional del Servicio Civil, quién lo preside, y cuatro consejeros. El Director es designado por el Presidente de la República. Los cuatro consejeros son designados por el Presidente y ratificados por el Senado.” [6]

Como bien sintetiza el informe del Centro de Políticas Públicas UC [6], “esta ley planteó una separación de las funciones de diseño y ejecución o implementación de las políticas públicas dentro de los Ministerios. Para el caso de los Servicios que implementan políticas públicas, se definieron perfiles de selección para el primer y segundo nivel jerárquico, y estos cargos se establecieron como sujetos a un proceso de selección meritocrático, acorde al perfil requerido”.

La Dirección Nacional del Servicio Civil se compone de dos Subdirecciones, la Subdirección de Alta Dirección Pública, desarrolla e implementa acciones para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública⁵ y la Subdirección de Desarrollo de las Personas, que diseña e implementa acciones y políticas para avanzar hacia una gestión estratégica y más eficiente de los recursos humanos de la administración civil del Estado [9].

2.1.1. SUBDIRECCIÓN DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Esta unidad está encargada de velar por el buen funcionamiento y la transparencia del proceso de concursos públicos que ejecuta el Sistema de Alta Dirección Pública, que implica el aseguramiento del mérito y las competencias de los futuros directivos, así

⁴ Las funciones legales de estos dos organismos están presentadas en el Anexo A Funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil y del Consejo de Alta Dirección Pública, establecidas en la Ley 19.882 .

⁵ En adelante este Sistema puede ser abreviado indistintamente como SADP.

como también el resguardo de la información del proceso y custodiar el principio de no discriminación en él.

Por tanto en la actualidad, la gestión de personas en el Estado en su rango más alto ha quedado en manos del Servicio Civil, que aplica el proceso de selección a través del SADP a 1255 cargos, pertenecientes a los servicios públicos adscritos y a otros organismos públicos, que si bien no están obligados por ley seleccionan algunos de sus cargos directivos a través del Sistema [10]. De los cargos anteriormente nombrados, corresponden 944 a aquellos adscritos normativamente, siendo 110 de Primer Nivel Jerárquico, fundamentalmente jefes de servicio y 834 de Segundo Nivel Jerárquico, entre ellos directores regionales, jefes de división o equivalentes [11]. Es importante destacar que las diferencias entre los niveles jerárquicos de los Servicios, dependerá de cada institución y no se relacionan a la Escala Única de Sueldos.

Los periodos de nombramiento de los altos directivos son de tres años en el cargo, con dedicación exclusiva, pudiendo ser renovados hasta dos veces más y cada período con la misma duración de tres años. No obstante lo anterior, pueden ser removidos en cualquier momento sin expresión de causa, ya que la ley establece que estos cargos son de confianza de la autoridad correspondiente, independiente del proceso de concurso que debe realizarse para su selección. El artículo quincuagésimo octavo de la Ley 19.882 dice: “Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, los altos directivos públicos tendrán en materia de remoción la calidad de empleados de la exclusiva confianza de la autoridad facultada para disponer su nombramiento.” [5]

Otros características interesantes aparecidos en una infografía de El Mercurio [12] en diciembre de 2013 con datos proporcionados por el Servicio Civil, indican que:

- Los cargos no adscritos ocupan el sistema de ADP como mecanismo de selección de sus directivos, pero que no están sujetos a las condiciones de desempeño que tienen los altos directivos públicos.
- El promedio de postulantes por cargo en 2009 era de 110 por concurso, mientras el promedio de postulantes por cargo en los años 2010–2013, es de 150 por concurso.
- Las desvinculaciones no voluntarias al año 2013 están en niveles del 4%, luego del alto número de remociones producidas el año 2010, como consecuencia del cambio de coalición gobernante.

2.1.2. SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS

La Dirección Nacional del Servicio Civil tiene por misión “fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad del sector público y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía” [13].

“Con este propósito, la Subdirección de Desarrollo de las Personas es la encargada de supervisar, coordinar y perfeccionar la gestión de personas en la administración central del Estado, mediante el diseño de políticas de gestión de personas, la promoción de reformas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública, la promoción de buenas prácticas y climas laborales

gratos y estimulantes, y el desarrollo de asesorías para autoridades de gobierno y jefes de servicio, siguiendo los principios del mérito, la equidad y la productividad, y en el marco de una implementación descentralizada” [14].

2.1.3. PERFIL DEL ALTO DIRECTIVO PÚBLICO

El artículo cuadragésimo noveno de la Ley 19.882, establece el marco para definir el perfil del cargo de los Altos Directivos Públicos:

Los ministros respectivos deberán definir los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes que deberán cumplir los candidatos a los cargos de jefes superiores de servicio.

Estos perfiles deberán ser aprobados por el Consejo de Alta Dirección Pública y ser enviados a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su registro.

En el caso de los altos directivos públicos del segundo nivel jerárquico de la respectiva institución, corresponderá a los jefes superiores de servicio definir dichos perfiles. [5]

El informe del Centro de Políticas Públicas UC [6] plantea al respecto que “los perfiles publicados contienen requisitos legales (educación universitaria, experiencia previa comprobable), misión del cargo, contexto del cargo, entre otros. La evaluación se realiza en función de un conjunto de atributos para el ejercicio del cargo, que incluye visión estratégica, gestión y logro, relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, y conocimientos técnicos. Además, el perfil contiene una descripción de funciones estratégicas, las que se refieren a funciones permanentes del cargo, y los desafíos del cargo, que son las funciones de contingencia que deberá el directivo hacer frente al inicio de su periodo. Al respecto, el Servicio Civil plantea que el perfil debiese ser un insumo fundamental para la elaboración del convenio de desempeño.”

2.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En el Estado de Chile se cuenta con un sistema instalado para un elevado número de altos cargos públicos que se preocupa principalmente de: (i) la selección de altos directivos públicos, (ii) los procesos de capacitación y apoyo, y (iii) los convenios de desempeño. No obstante el notable esfuerzo de profesionalización, este sistema ha establecido definiciones en el diseño de sus procesos sin contar con un conocimiento suficiente sobre cuáles son las competencias genéricas pertinentes para la función de los cargos y la relación de estos atributos con el desempeño de las instituciones públicas, es decir, no se sabe empíricamente qué es lo que funciona.

Diseñar perfiles, sistemas de formación o apoyo y mecanismos de control del desempeño sin saber con la profundidad necesaria quiénes son y cómo funcionan estos directivos, implica serios riesgos potenciales en el sentido que dichos diseños no puedan cumplir sus objetivos. Por ejemplo, hoy no se sabe a ciencia cierta qué porcentaje del tiempo dedica un directivo público chileno promedio a planificar, a actividades de relaciones públicas o de gestión política o de motivación de su personal.

Si no se sabe qué hacen y sus principales características, difícilmente se sabrá cómo seleccionar o formar a los directivos públicos.

Un sistema como el descrito basado en escasa evidencia empírica podría caer en descrédito por la falta de eficacia. Con dicha evidencia se podría aportar a una mejora sustancial en su diseño, implementación y operación y derivadamente a una mejora de la gestión del Estado y por ende del bienestar del país. Por estos motivos, este estudio pretende recabar la evidencia empírica planteada tratando de responder a preguntas tales como ¿qué hace en su actividad diaria un alto directivo público?, ¿qué competencias genéricas tiene?, ¿cuál es la relación entre sus prácticas y competencias con otras características relevantes con la gestión de la organización?, ¿cuáles son las implicancias de dichas características y relaciones para un sistema de selección, formación, evaluación, apoyo y formación de directivos públicos en Chile?

A partir de esa serie de interrogantes se puede sintetizar en dos principales preguntas de investigación: ¿Quiénes son, cómo son y qué hacen los directivos públicos chilenos? ¿Qué es lo que hace que un directivo público sea efectivo en el Estado chileno?

Es importante notar que al buscar conocer qué es lo que hacen los Altos Directivos Públicos, no se está haciendo a priori un juicio de valor sobre si es “bueno” usar el tiempo en una denominada función o bien hacerlo en otra. Asimismo todo lo que se busca levantar relativo competencias en el quehacer directivo, no hay una hipótesis establecida si es más “conveniente” desarrollar una por sobre otra o cuáles *deben ser* aquellas que se privilegien para un cargo o sector en el que se desempeña. He ahí el carácter exploratorio del estudio, el cual se profundizará más en el capítulo 0 sobre la Metodología usada.

2.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación planteada es relevante pues apunta directamente a un tema de desarrollo país. Waissbluth *et al.* [15] 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.

A su vez, el estudio de Evans y Rauch de 1999, *“Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of ‘Weberian’ State Structures on Economic Growth”*, señala que la calidad de la institucionalidad de dirección pública incide de manera importante en el crecimiento económico de cada país. Asimismo se destaca el reclutamiento meritocrático y el desarrollo de una carrera de largo plazo, en aquellos que administran el Estado [16].

Salvador Valdés [8], aplicando las estimaciones de Evans y Rauch [16] 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.

Asimismo, Valdés resaltaba en aquella época que los países avanzados han desarrollado un Servicio Civil, lo que les permitía tener es “un marco legal que brinda una medida de autonomía a los ejecutivos públicos y legitima el pago de remuneraciones comparables a las del sector privado” [8].

Un aspecto relevante que destaca a los países que tienen sólidos servicios civiles, es la baja rotación que tienen los cargos ejecutivos del Estado cuando hay cambios de gobierno, inclusive cuando cambia la coalición gobernante de color político. Más aún, este indicador está correlacionado con los países desarrollados y a los cuales Chile busca seguir en el mediano y largo plazo, tal como lo muestra el informe “*Governance at a Glance*” de la OECD, donde prácticamente no cambian los directivos de primer y segundo nivel jerárquico ante el cambio de gobierno. Se destacan los casos de Australia, Austria, Canadá, Dinamarca, Estonia, Irlanda, Japón, Nueva Zelanda, Noruega, Suecia y Reino Unido [17].

Para ordenar las ideas se presenta el siguiente modelo conceptual que ejemplifica el propósito de estudiar esta materia. Dentro de las múltiples cosas que se necesitan para lograr un desarrollo país, está el tener un mejor Estado y para ello a su vez se requiere, entre otras cosas, tener mejores directivos públicos, quienes a través de sus competencias, gestión y liderazgo, puedan ejercer sus cargos en plenitud de condiciones, aptitudes y habilidades.

Ilustración 1: Modelo conceptual del propósito de estudio (elaboración propia)



Además para intentar tener mejores directivos públicos, los países que han seguido la ruta de construir sólidos servicios civiles, utilizan sistemas que llevan a cabo básicamente tres cosas: (i) selección y reclutamiento, (ii) formación y evaluación, y (iii) gestión de desempeño. En Chile el Sistema de Alta Dirección Pública cumple ese rol, por lo que la importancia de esta investigación, radica en el impacto que este pueda

tener a través de propuestas y mejoras, ya que una buena caracterización llevará a mejor selección y posterior desempeño en las organizaciones públicas, cuya función repercute en toda población. En particular los resultados de esta memoria se pueden materializar en recomendaciones concretas de política pública al Sistema de Alta Dirección Pública actual, en las siguientes líneas de diseño: i) reclutamiento, mejorando los perfiles de cargo actualmente utilizados; ii) selección y evaluación, en cuanto a los criterios, la importancia asignada a cada uno; iii) formación, permitiendo reorientar los contenidos hacia los más adecuados; y, finalmente, en iv) evaluación, ya que al variar los perfiles se modificará también cómo se mide el desempeño de los directivos.

Asimismo para nutrir el Sistema antes descrito, se necesita generación de conocimientos e investigación que sustente las recomendaciones de mejoras y se pueda responder ¿cómo son los directivos públicos efectivos en Chile? Hoy en día existe insuficiente conocimiento, investigación y literatura para el caso chileno y no se saben cuáles son las prácticas y competencias que diferencian a los buenos directivos. Cabe destacar que estas características son contingentes a la cultura e idiosincrasia de cada país, por lo que se busca generar conocimiento pertinente al caso nacional.

En la literatura se pueden leer diversos desarrollos que argumentan fuertemente respecto de la importancia relativa del factor “Dirección/Liderazgo” de los altos funcionarios públicos para el buen desempeño de la gestión estatal. Uno de los autores más relevantes de las últimas décadas a través de su trabajo empírico ha sido Henry Mintzberg, primero con una investigación realizada a partir de su tesis doctoral en 1973, donde hizo seguimiento a durante una semana laboral a cinco directores ejecutivos de grandes empresas, lo cual resultó en un éxito de publicaciones de su edición “The Manager's Job: Folk Role and Fact” en Harvard Business Review [18].

Recientemente Mintzberg [19] profundizó su análisis a gerentes y directivos, observando, entrevistando, revisando agendas y el uso del tiempo, al acompañar durante un día laboral a 29 gerentes de distintos ámbitos (empresas, gobierno, sector de la salud, sector social), generando un robusto análisis descriptivo y de interpretación conceptual. Mintzberg recalca porqué los gerentes, diferenciándolos aunque no excluyéndolos de los líderes, son piezas fundamentales para la agregación de valor de las organizaciones, tomando y desarrollando el concepto de Práctica Gerencial como factor clave de éxito para responder a lo que ha sido mandatado, en el caso del sector público: la ciudadanía.

Se destaca que el foco del estudio está en los directivos de primer nivel jerárquico. No obstante, debido al universo de estos directivos adscritos y electos vía Sistema de Alta Dirección Pública aún es pequeña, se amplió el estudio al segundo nivel jerárquico.

A partir de lo anterior se propone indagar cuáles son las prácticas y competencias que tienen los directivos públicos en Chile. En una primera etapa exploratoria se busca identificar cuáles son *a priori* estas características más primordiales para construir el instrumento que fue aplicado en una segunda etapa de levantamiento de datos, a la totalidad de los directivos de Primer y Segundo Nivel jerárquico seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

Con dichos resultados se plantearon nuevas hipótesis y para profundizar el análisis, se llevó a cabo un *focus group* a un grupo reducido de directivos públicos, donde la idea central fue conocer en la práctica el trabajo diario de un directivo. Se toma como marco teórico lo realizado por Mintzberg [19] a un grupo de 29 gerentes, tanto del sector público como privado, en el cual se puede concluir y definir qué actividades, habilidades y capacidades, son determinantes a la hora del ejercicio de la gerencia.

Finalmente, las conclusiones de la investigación buscan ser insumos para el actual Sistema de selección de directivos, perfeccionando lo que se tiene hoy en día y apuntando a mejorar la gestión del Estado.

3. MARCO CONCEPTUAL

La administración de las organizaciones es un tópico dinámico en directa relación con el progreso de las sociedades y sus instituciones. La forma de organizarse y quienes comandan los grupos de acción ha sido objeto de estudio como fenómeno, a partir del desarrollo de la industria post Revolución Industrial, desde las distintas aproximaciones de las ciencias sociales, tales como la filosofía y posteriormente la economía y la sociología en tiempos más modernos.

A partir de fines del siglo XIX, se empieza a adoptar el término de *gerencia*, a aquellos que administraban y ejecutaban el actuar de las organizaciones productivas. La academia tomó parte de la discusión, con gran impulso en Estados Unidos, a través de las múltiples escuelas y líneas de pensamiento acerca del *management* que proliferaron en la primera mitad del siglo pasado.

Posteriormente, se fueron desarrollando los principios fundamentales de la gerencia y su relación con la economía, política y sociedad, entre otras aproximaciones. Un autor que contribuyó en extenso a establecer estas nociones, a través de la publicación de más de una treintena de libros al respecto, fue Peter Drucker con reconocidas obras en relación a la gestión, definiendo la gerencia sintéticamente como “el factor determinante de las organizaciones, cuya principal función es contribuir al trabajo en equipo y al fortalecimiento de la eficiencia” [20].

De modo más contemporáneo, Henry Mintzberg [19] desarrolló en extenso el concepto de *práctica gerencial* poniéndolo al centro del triángulo virtuoso que ilustró de la siguiente forma:

Ilustración 2: Triángulo virtuoso de gerencia como una práctica (Mintzberg, 2009)

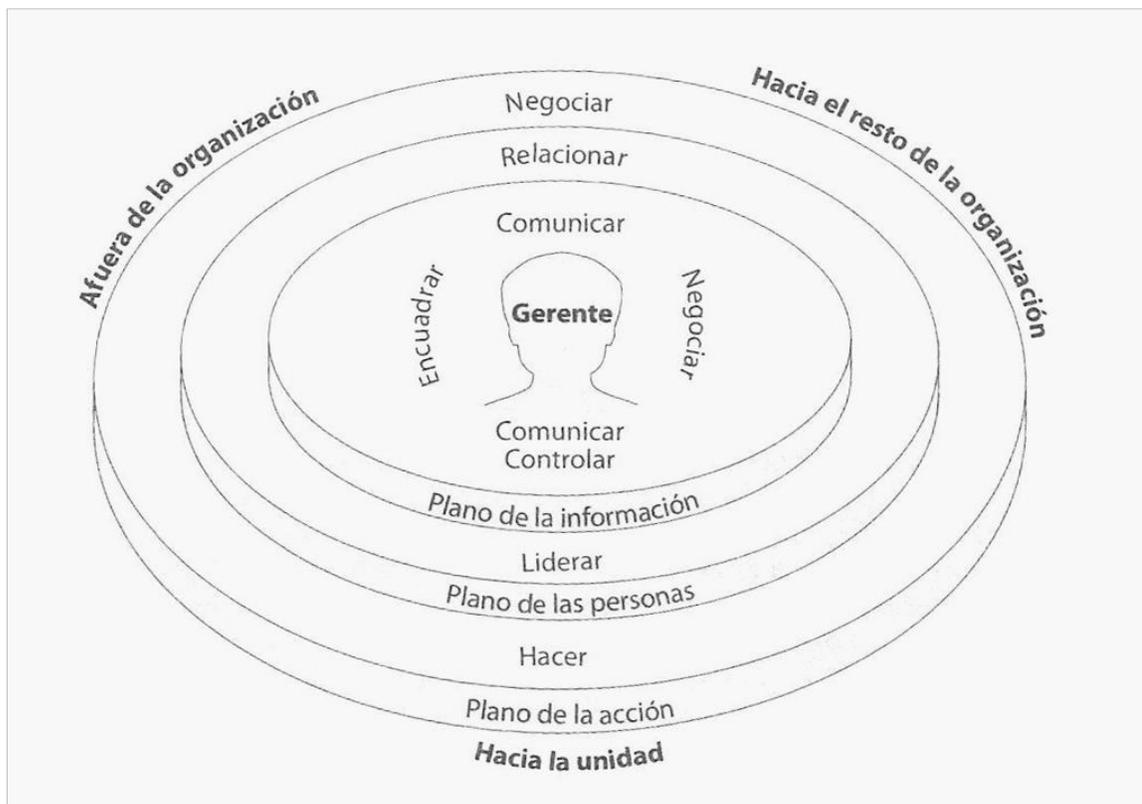


Mintzberg destaca que es imprescindible contar una buena cantidad de oficio, que a la larga se transforma en experiencia acumulada, sin dejar de lado un uso moderado de la ciencia y del conocimiento sistemático asociado a la compleja labor que se debe desarrollar. Sin embargo destaca que la eficacia en conjugar distintas competencias de

la persona e integrarlas a la organización, lo dará el toque sutil de arte en su quehacer, entendida esta como la visión que es capaz de producir a partir de la intuición. Mucho antes Drucker había acentuado el hecho que los días del gerente 'intuitivo' están contados [21], respaldando la importancia del arte en la gerencia. El resultado de la conjugación de estas tres variables, cada una en su justa medida según sea el caso, será un trabajo que es por encima de todo: *una práctica*. Más aún, se destacan razones para afirmar que “la gerencia no es por sí sola una ciencia ni una profesión, es una práctica, que se aprende más que todo a través de la experiencia” [19, pp. 7-8].

Una idea potente utilizada por Mintzberg es la de restar valor al conocimiento en sí mismo, ya que lo verdaderamente importante según el autor, es desarrollar el conocimiento de otros dentro de la organización, instalando así una práctica gerencial valiosa. Es decir, el acento no está solo en la gestión de sí mismo de un gerente, sino también en cómo se pueden aprovechar (gestionar) las personas que se desempeñan bajo él. Ejemplifica esta idea en el rol del gerente como un director de orquesta que debe hacer que todos los músicos y sus instrumentos suenen armónicos y coherentes entre sí. Más allá de cada presentación de la orquesta donde lo que se exhibe al público es el producto final, lo esencial está en el *BackOffice*, en lo que no se ve, en el ensayo que hubo para llegar a ese resultado. En el sector público la audiencia que escuchará la pieza musical es la ciudadanía, por lo que el directivo público debe haber logrado el ensayo suficiente de los funcionarios que lo acompañan en su misión, para que el día de la presentación esta logre cautivar y convencer a los exigentes oyentes.

Ilustración 3: “Un modelo de la Práctica Gerencial” (Mintzberg, 2009)



El modelo de Mintzberg, ubica al gerente al centro, entre la unidad organizacional por la cual él es formalmente responsable, y su entorno compuesto por el resto de la organización y todo aquello que está afuera de ella, considerando a los ciudadanos y principales *stakeholders*. Como muestra la ilustración, “la gerencia se ejerce en tres planos, desde lo conceptual hasta lo concreto: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción” [19, pp. 62-63].

Cabe precisar también las diferencias que existen entre los conceptos de gerencia y liderazgo. En aproximaciones de la literatura contemporánea se ha tendido a homogenizar ambos conceptos y Mintzberg pone el acento en diferenciar al gerente del líder, aun cuando no son en absoluto excluyentes, sino más bien complementarios. Esta diferencia no se vive en la cotidianeidad de una organización, puesto a que ambos roles deben jugarse, lo importante es cómo hacerlo y quién lo hace. El autor dice que “estamos excesivamente liderados y poco administrados” o que “el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia”, la verdad es que el liderazgo también es la gerencia bien practicada, reforzando así el concepto de práctica gerencial.

Entonces, una de las principales funciones, aunque no la única, de un directivo público en relación a su organización es el ejercicio del liderazgo. Por ese motivo, resulta útil traer a la mano los conceptos básicos de esta idea. Se entenderá por tal en esta investigación, *como la habilidad del directivo público para influenciar a los miembros de una organización con el fin de orientar sus comportamientos hacia la consecución de los fines de dicha institución*. Así se dejarán planteadas preguntas académicas sobre el liderazgo que esperan ser respondidas mediante la generación de conocimiento: ¿Qué hace un líder? ¿Cómo es el liderazgo del directivo público?

El mayor estudio empírico desarrollado a la fecha sobre competencias y prácticas de liderazgo, es el esfuerzo transcultural del *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program*, GLOBE [22]⁶. Este estudio, ha listado comprensivamente 382 atributos y comportamientos de líderes organizacionales, resumidos en 112 ítems de un cuestionario aplicado a 17.300 personas, de diferentes industrias y niveles, en 951 organizaciones y 62 culturas y sociedad distintas⁷. Una de las motivaciones de este esfuerzo, fue aportar a la creación de un desarrollo teórico sobre liderazgo que equilibrara la enorme influencia de la cultura norteamericana en los estudios que se han realizado.

En la investigación de GLOBE las ‘prácticas’ son entendidas en el sentido de cómo se hacen las cosas y a su vez los ‘valores’ son los juicios respecto cómo deben ser hechas las cosas⁸. Este estudio agrupó las características de los líderes en las siguientes 6 “dimensiones globales”: i) basados en carisma y valores; ii) orientados a la construcción de equipos; iii) orientados a la participación de los trabajadores; iv) con enfoque hacia “lo humano”; v) orientados a la “autonomía”; vi) autoprotegido. Una de conclusiones más relevantes para este proyecto de investigación es que en Latinoamérica el liderazgo preferido (juicio de valor, no necesariamente la práctica) es aquel orientando a

⁶ Proyecto fundado en 1993, que reúne a un grupo internacional de científicos sociales y académicos del *management*, que estudian el liderazgo transcultural, entre otros temáticas.

⁷ Desafortunadamente para la academia, Chile no estuvo considerado en la muestra.

⁸ Remiten a Redfield (1948).

la construcción de equipo; en tanto en países anglosajones, es más deseable el liderazgo carismático y basado en valores [23]. Esta conclusión (en contexto latinoamericano), se alinea al director de orquesta Mintzberg preocupado de la gestión de personas de la organización, como uno de los pilares fundamentales de la práctica gerencial de un directivo.

En cuanto a las prácticas de gestión de los directivos, Mintzberg [18] concluye a partir de la investigación asociada a su tesis doctoral, que estas se pueden organizar en tres grandes ámbitos: a) relaciones interpersonales; b) gestión de la información; c) gestión de las decisiones. Las principales competencias necesarias para desarrollar dichas funciones son: persuadir personas, diseminar información, analizar información, generar procesos de toma de decisiones (muchas veces con poca información). En términos generales, se concluye que los directivos trabajan de modo discontinuo y no lineal, en un sentido contrario a las hipótesis de investigación de aquella época donde se suponía un proceso guiado por el análisis, planificación, ejecución y control. Asimismo, estos directivos estarían orientados a la acción y poco a la reflexión; están sometidos a una variedad y brevedad de actividades. En el caso de los directivos estudiados (5), más de la mitad de sus actividades no duraron más de 9 minutos, y solo 1 actividad duró más de una hora. Además, los directivos en general se harían cargo de una serie de rutinas protocolares, de relaciones públicas, de negociación, de procesamiento de información *soft* que vincula a su organización con el entorno. Hasta ese momento, se tenía la idea que muchas de estas actividades eran delegadas por los directivos. Sin embargo, los directivos obtendrían información en el 80% de su tiempo mediante contactos orales y no por escrito u otros medios. Les importa más la información informal y menos la información agregada.

En el sector público, nuevos desafíos se suman al rol que debe cumplir un directivo, como por ejemplo gestionar su entorno político, potenciar las capacidades internas organizacionales y estar en reflexión permanente sobre el propósito de la institución, entre otras variables. Estos desafíos debiesen acompañarse de una gestión del cambio efectiva al interior de las organizaciones, no obstante, la teoría sobre este tópico desarrollada por John Kotter [1] concluye que la mayoría de los esfuerzos por gestionar el cambio tienen resultados mediocres. Las causas que explican esta situación, según el autor, son diversas e incluyen: (1) los responsables del cambio no generarían suficiente convicción estratégica en la cúpula y en el conjunto de actores claves de la organización; (2) no se genera una visión seductora de los resultados del cambio que estimule, motive y compense las dificultades propias de un proceso de esta naturaleza; (3) no hay suficiente comunicación y discusión con la organización de la estrategia; (4) hay escasa programación de evidencias de logros de corto plazo o *quick wins*; y (5) falta perseverancia en los procesos de implementación o cambio, los cuales son normalmente largos y operativamente tediosos e implican una dedicación no menor de tiempo de los directivos personalmente para ir ajustando los procesos [23]. En este contexto el desarrollo de una práctica gerencial como la planteada por Mintzberg se vuelve aún más compleja, pero necesaria y desafiante a la vez.

En suma a lo ya planteado, tanto Kotter, Mintzberg y otros íconos del *management*, ambicionarán que los modelos de gestión que han desarrollado sean efectivos en los diversos escenarios que le toca enfrentar al directivo. Por ello resulta útil comprender la

gestión efectiva de una organización en el contexto de Estado, como bien lo explica Etkin: “la función de gobierno muestra diversos grados de efectividad y sustento o reconocimiento. Puede estar firme o cuestionada, ser creíble o caer en descrédito, estar preparada o carecer de recursos suficientes frente a la creciente demanda de su entorno. Además las unidades de gobierno suelen combinar potencias y debilidades porque trabajan sobre una diversidad de temas sociales, políticos y económicos. La gestión efectiva, cuando los gobernantes cumplen con la misión social y los objetivos operativos de la organización. No es solo una cuestión de eficiencia y productividad. Es efectiva por cuanto no existen fisuras en el frente interno (cohesión) y se genere suficiente confianza en los actores externos (credibilidad)” [24, p. 402]. En contraste, Shepperd en Losada i Marrodán [25, pp. 98-99] destaca el valor del uso de las jerarquías en aquellos países que han seguido la dirección de la Nueva Gestión Pública, corriente basal para destacar que los sistemas modernos de gestión se fundan en una gestión efectiva, compuesta por un conjunto de elementos como liderazgo, recursos, incentivos, libertad de gestión y valores congruentes [26, p. Anexo 3].

Finalmente, gran parte de las teorías expuestas se podrían alojar en el paradigma posburocrático de Barzelay [27], donde uno de los pilares fundamentales se sustenta en fomentar mayor participación, autonomía y autoridad de los directivos públicos, para un mejor aprovechamiento de sus conocimientos, capacidades y esfuerzos. Por consiguiente, el robustecimiento del servicio civil como gran gestor de las personas en el Estado, será clave para una mirada de largo plazo que genere los incentivos, la estabilidad y la profesionalización, que permitirá seguir moldeando el Estado en forma que tanto anhela y necesita la ciudadanía de los países en vías de desarrollo.

4. METODOLOGÍA

Se propone realizar un estudio de caso de carácter mixto, es decir que involucre métodos cuantitativos y cualitativos, incorporando características principalmente del tipo (i) exploratorias, al familiarizarse con un tópico poco estudiado; y (ii) descriptivas, al analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

La metodología del estudio se divide en tres partes. Cada una de ellas responde a distintos objetivos que se esperan cumplir mediante métodos de investigación detallados en la descripción de actividades.

4.1. EXPLORACIÓN

La robustez de la parte exploratoria sustenta las bases teóricas y de conocimiento del estudio, para así poder aplicar los instrumentos de relevantes que permitirán obtener las conclusiones y recomendaciones de política pública. La pregunta central de esta etapa es: ¿qué insumos son necesarios para poder diseñar los instrumentos y qué cosas son necesarias de levantar?

Objetivos	Métodos	Descripción de actividades
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué conocimientos deben incorporarse a la investigación? 	Revisión de literatura	Revisar literatura sobre temas pertinentes al <i>management</i> y gerencia, liderazgo, gestión pública, reforma del Estado en Chile, gestión efectiva.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo definir y caracterizar el objeto de estudio? 	Revisión de información secundaria	Revisar las instituciones y cargos adscritos al SADP. Revisar con qué variables de caracterización se cuenta. Revisar literatura institucional y normativa, prensa, sitios web de servicios públicos y bases de datos del Servicio Civil, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo interiorizarse y conocer la Alta Dirección Pública? 	Participación en Seminarios	Generar conversaciones relevantes y oportunidades de entrevistas. Registrar información nueva y actualizada que se exponga en los eventos.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué variables están involucradas en el diseño del instrumento? 	Entrevistas semiestructuradas y conversaciones exploratorias	De modo de conocer más el rubro, entrevistar y conversar con: Directivos Públicos, Consejeros ADP, expertos, etc.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles datos primarios son fundamentales de levantar? 	Observación inicial directivos públicos	Poder identificar a priori prácticas y competencias las cuales serán evaluadas en el instrumento.
	Cuestionario preliminar de medición	Diseño breve e intuitivo para testear con Altos Directivos Públicos, como una aproximación a variables finales.

Tabla 1: Métodos de exploración

Se considera que para la observación al directivo finalmente se decide usar la técnica no estructurada que relata Henry Mintzberg en su libro *Managing* (2009) [19]. Otra alternativa que se barajó fue usar la observación etnográfica que consiste en “la observación de los usuarios en su entorno habitual es, a menudo, la mejor forma de determinar sus requerimientos de usabilidad. Mientras que el test de usabilidad tradicional proporciona un entorno de laboratorio que facilita la captación y registro de datos, al mismo tiempo saca al usuario y al producto del contexto del lugar de trabajo. En ocasiones es preferible ver cómo se hacen las cosas en el mundo real” [28]. Se descarta esta técnica por ser muy estructurada en relación a lo que se busca observar.

4.2. LEVANTAMIENTO DE DATOS

En esta etapa metodológica lo importante es poder recabar la mayor cantidad de información y data posible. Para ello se contará con el instrumento diseñado en la parte exploratoria y se tendrá como insumo la hipótesis a probar. Se espera generar una robusta base de datos, significativamente estadística para la muestra, y así realizar los análisis y cruces pertinentes en una instancia posterior.

Objetivos	Métodos	Actividades a desarrollar
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se diseña el instrumento para recabar la información? 	Construcción participativa de la Encuesta	Discusión con grupos entendidos en la materia, en relación al instrumento para (re)definir las variables y dimensiones relevantes. Reuniones académicas con investigadores del Centro de Sistemas Públicos. Reuniones sobre la práctica del SADP con el Servicio Civil. El marco conceptual proviene de Mintzberg [19].
<ul style="list-style-type: none"> ¿Quiénes validan el instrumento? 	Testeo con directivos públicos	Se testea la encuesta con directivos públicos previo a su envío masivo.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se levantan efectivamente los datos? 	Encuesta online (Censo)	Se aplica el instrumento diseñado y probado a la totalidad de directivos públicos electos bajo SADP de 1er y 2do nivel.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la información a consolidar y cuáles son los cruces relevantes de datos? 	Construcción y depuración de Base de Datos	Con los datos de los directivos públicos provenientes del Servicio Civil y con lo levantado en la encuesta, se depura y consolida la BB.DD. para un posterior cruce de información y análisis.

Tabla 2: Métodos de levantamiento de información cuantitativa

Algunas consideraciones pertinentes:

- La encuesta contempla un diseño muestral (5.3 Caracterización del Universo de Altos Directivos Públicos adscritos al SADP) y un análisis estadístico de su representatividad (5.4.2. Caracterización de la Muestra). A su vez establece

supuestos, variables y estandarizaciones (5.2.2 Construcción y Validación interna del Instrumento).

- Para el desarrollo de la encuesta en línea, se hizo un benchmarking de tres softwares para la realización de encuestas on-line con generación automática de bases de datos: Google Forms, Encuesta Fácil y SurveyMonkey®. Se escoge SurveyMonkey® por su mayor flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos en su versión pagada Plus. Se pueden descargar los archivos en los siguientes formatos, lo que facilita su uso:
 - .xls, que abre en Microsoft Excel.
 - .xls+, que abre en software analítico y estadístico avanzado.
 - .spss, que abre en su software analítico SPSS.
 - .pdf, ideal para compartir e imprimir.

4.3. LEVANTAMIENTO CUALITATIVO Y ANÁLISIS

La parte más sustantiva para poder llegar a resultados y conclusiones, respecto a las preguntas planteadas, será la etapa de análisis. Tomando como insumo la base de datos consolidada, lo importante es hacer los cuestionamientos pertinentes y los análisis adecuados, para reforzar las preguntas de investigación y finalmente conducir a recomendaciones de política pública.

Objetivos	Métodos	Actividades a desarrollar
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué información cualitativa se debe levantar? 	<i>Focus group</i>	Recolectar información para resolver las preguntas de investigación. Siguiendo los pasos para desarrollar un <i>focus group</i> de Guía Conceptual y Metodológica de la Universidad de El Bosque ⁹ [29]
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales conclusiones y recomendaciones de política pública? 	Integración de conocimiento	Proponer mejoras y recomendaciones de política pública al Sistema de Alta Dirección Pública. Nuevas extensiones de investigación

Tabla 3: Métodos de levantamiento cualitativo y análisis

Se exploró también la posibilidad de realizar Grupos de Discusión en contraste a los *focus groups*, los cuales fueron descartados por su rigidez y estructura.

⁹ Se exploró la opción de trabajar el *focus group* con el marco teórico de Canales, M. *et al* (2006) "Metodologías de investigación social", el cual se descartó por su complejidad para este caso de estudio.

5. MEMORIA DE INVESTIGACIÓN

5.1. SÍNTESIS DE ETAPA EXPLORATORIA

5.1.1. ENTREVISTAS Y CONVERSACIONES EXPLORATORIAS

Con el fin de interiorizarse con el Sistema de Alta Dirección Pública, se entrevistó a la **Consejera Beatriz Corbo**¹⁰, miembro del Consejo de Alta Dirección Pública para el período 2010 – 2016. De la entrevista semi-estructurada realizada se extrajeron nociones e ideas para el desarrollo del estudio, las cuales fueron sintetizadas según las siguientes dimensiones analíticas.

- ✓ Altos Directivos Públicos y sus Servicios:
 - Existe gran heterogeneidad entre los Servicios que componen el Sistema de Alta Dirección Pública.
 - Asimismo, las funciones de los Directivos son distintas. Como ejemplo se destaca la particular función técnica que debiese cumplir el Director Ejecutivo de la Comisión Chilena de Energía Nuclear.
 - Independiente de que sea difícil de estandarizar, no es recomendable hacerlo. Sería un error tratar a los Directivos por igual, cada uno tiene particularidades en sus Servicios y en el rol que cumplen en ellos.
 - La experiencia del Directivo en el sector público estará dada de acuerdo a su experiencia personal.
 - 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 de líder y orientador de la organización, así como también el manejo político que debe tener. Las experiencias anteriores son claves en identificar estos aspectos.
 - En los segundos niveles el tema regional es complejo, muchas veces se cruza con el rol del Gobierno Regional y las Secretarías Regionales Ministeriales.

- ✓ Instrumento de levantamiento de información:
 - Hacer una encuesta electrónica implica un alto riesgo de no respuesta y de que sea contestada por otra persona, no por el Directivo que es el sujeto de investigación.
 - Tiene que estar MUY bien pensada para no “enfrentarse a una muralla”.

¹⁰ Beatriz Corbo Atria es Abogada de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Humanidades con Mención en Relaciones Internacionales de la Universidad del Desarrollo. Se desempeña como Directora del Área Legislativa de la Fundación Jaime Guzmán, donde desarrolla asesoría parlamentaria, y además es miembro del Consejo Nacional de Pesca desde 2004. Desde 2013 es Consejera de la Comisión Fullbright. Su especialidad se aboca a los temas regulatorios, modernización del Estado y en relaciones internacionales [38].

La entrevista se realizó en su oficina de la Fundación Jaime Guzmán el día miércoles 24 de octubre de 2012 a las 12:30 horas.

- Recomendable mirar a los sectores diferenciadamente, existen algunos muy técnicos y otros vinculados a la prestación de servicios sociales, por tanto la distribución del tiempo podría estar sujeta a ello.
- El foco de las preguntas debe ser especializado, será más útil a la investigación.
- Recabar información comparable, “el dato duro”.

✓ Entorno:

- Existen problemáticas regionales diferenciadas.
- Tener especial cuidado con el sector salud para el análisis de la información recabada.
- Tener presente el marco legal del sector público y la cultura organizacional que ello ha implicado.
- Considerar la resistencia al cambio presente en el sector público.

✓ Generación de conocimiento:

- Debe aumentar el conocimiento del quehacer del sector público a la ciudadanía en general, la difusión debe ser mayor.
- La ciudadanía debe lograr entender la distinción entre Estado y Gobierno. Este Sistema ayuda a eso.
- No se entiende el rol del “directivo público”, es confundido con el “político”.
- En el sector privado no se entiende el rol de un Jefe de Servicio.
- Debe relevarse y garantizarse la gobernabilidad del Sistema, no se debe perder el foco en el mérito.

Posterior a ello, se entrevistó a la **Directora de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas, Vivien Villagrán**¹¹, directiva de primer nivel jerárquico, es decir, Jefa de Servicio.

La entrevista se encuentra transcrita en el Anexo B y a continuación se destacan las principales ideas expresadas en la entrevista que era de carácter exploratoria no estructurada.

- ✓ “Una **organización** está bien conducida porque logra los resultados que se había propuesto, los logra además con eficacia, eficiencia y calidad, porque no es solamente que logre resultados, sino cómo los logra y cómo esos logros impactan a la organización, ojalá que los logre con un buen clima organizacional (...)

¹¹ Vivien Villagrán es Geógrafa de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Posee un MBA en Dirección Estratégica del IEDE. Además, es Licenciada en Ciencias del Desarrollo mención sociopolítica, de ILADES, Instituto Latinoamericano de Doctrina y Estudios Sociales. Ha trabajado en más de 13 países de Latinoamérica y es experta en fortalecimiento institucional, orientadas a mejorar la gestión, desarrollar procesos de planificación estratégica e incorporar distintas dimensiones de la evaluación en organizaciones e instituciones. Su experiencia se ha centrado principalmente en el sector público. Ha desarrollado distintos modelos de negocio para el sector público orientados a mejorar procesos de gestión y fiscalización [41].

La entrevista se realizó en su oficina del Ministerio de Obras Públicas, el día martes 18 de diciembre 2012 a las 15:00 horas.

Obviamente que una buena condición depende del **estado** en el que uno toma 'el muerto' o 'enfermo'."

- ✓ "Las **habilidades y competencias** que uno tiene que tener, o sea, en el fondo, las habilidades y competencias para liderar, son las mismas que para otras cosas, lo que pasa es que para poder liderar y tener prácticas gerenciales, tienen que alcanzar un determinado nivel de desarrollo."
- ✓ "La **competencia tiene que ver con saber, querer y poder** (...) Una competencia hace que una persona sea, valga la redundancia, competente para realizar un trabajo o una actividad, y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de estos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no es competente. La potencialidad para aprender a realizar un trabajo –que tiene que ver con la habilidad-, la capacidad actual, real para llevar a cabo el trabajo, con saber cómo hacerlo, la disposición para realizarlo –querer hacerlo-."
- ✓ "Yo estuve viendo varias competencias, bueno, está el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual, y yo fui tratando de ver cuál era la relación con los constructos psicológicos que las miden, porque en el fondo, hay constructos psicológicos, y tiene que ver con cómo uno levanta, a partir de características de los individuos, ciertos ámbitos en los cuales se **desarrollan determinados tipos de habilidades**."
- ✓ "Yo creo que tú **debes preparar el estudio con gente que esté gerenciando**, que haya gerenciado, porque es la típica cuestión entre jugador y entrenador, porque son ámbitos de conocimiento distintos, un entrenador no puede ser tan buen jugador como al que entrena probablemente, y viceversa."
- ✓ "Creo que ahí, cuando te las validen, más que un panel de expertos, que tú tengas un listado de directivos públicos donde puedas preguntarles en la encuesta si llegó por ADP o no llegó por ADP, y poner "para gerenciar la organización en la cual usted está, cuáles de estas 25 competencias genéricas, son las más importantes", porque les estás preguntando desde la práctica concreta, que es lo que yo creo que es relevante."
- ✓ "Esto le sirve incluso al Servicio Civil, para contrastarlo con sus perfiles, porque en el fondo es cuando al tipo ya le pasaste la guitarra, puede ser que cuando lo contrataste para que tocara la guitarra, tú pensaste que era importante que tuviera capacidad de armonía, habilidad en los dedos, y resulta que al tipo, cuando le tocó tocar la guitarra, se dio cuenta que todas las **competencias** que tú le escogiste eran para guitarra acústica, y a él le tocó tocar un bajo."
- ✓ "Entonces, yo creo que en general, en Chile tenemos una fuerte tendencia a valorar **habilidades de liderazgo o gerenciales que están muy orientadas al análisis**, a la cosa dura, y yo creo que las organizaciones, para producir ciertos quiebres, necesitan más del hemisferio derecho, y creo que cómo tú desarrollas, en un quehacer que tiene que ver con cuestiones súper duras, la parte del hemisferio derecho, o más aún, si la tienes, tratas de no perderla, porque yo creo que uno a veces la pierde. Yo creo que ahí hay una cuestión que marca una diferencia."
- ✓ "Yo creo que esto es importante: tú puedes 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 yo creo que 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**. Yo no sé si existe literatura que diga que para poder

evaluar el efecto de las competencias gerenciales, en los logros y resultados que obtiene una organización.”

- ✓ “Sólo el hecho de poder aplicar el instrumento en **una muestra grande**, le agregaría un enorme valor a tu tesis, aunque no puedas concluir nada tan significativo, porque desde ahí se lograría batear los puntos de coordenadas, para poder proyectar algo súper potente. **Tu tesis puede abrir líneas de investigación en gerencia pública, súper potente**”.

Asimismo se sostuvieron **conversaciones breves con expertos en gestión pública** y/o temáticas afines al estudio. Lo principal de esto fue poder sintetizar una idea fuerza de lo conversado en miras al diseño del estudio. A continuación un cuadro de síntesis:

Nombre	Experiencia relacionada	Idea fuerza transmitida
Mario Waissbluth	Experto en Gestión Pública, Ex Consejero del Consejo de Alta Dirección Pública de Chile.	El contacto a los Directivos debe ser claro y desde la Academia, la premisa es que el tiempo del directivo es un recurso escaso, por ello es valioso investigar sobre este tema
John Seddon	Consultor Senior y experto en psicología ocupacional, autor de libro sobre Pensamiento Sistémico del Sector Público británico, profesor U. de Cardiff	Es clave entender el quehacer de un directivo público como parte de un sistema complejo, en el contexto de la generación de valor público, cambiando la forma de pensar la administración
Koldo Echebarría	Experto en Gestión Pública, <i>Country Representative</i> para Chile del BID	Aproximación a la gestión pública con foco no convencional, mirando su complejidad y su carácter multidimensional
Francisco Longo	Secretario General de ESADE, Experto en Gestión Pública y Consultor Senior a gobiernos e instituciones públicas	Énfasis en la profesionalidad gerencial del Sistema de Alta Dirección Pública chileno
Henry Mintzberg	Experto en <i>management</i> , Académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión	Concepto de la práctica gerencial y las competencias para ejercer la gerencia en diferentes papeles

Tabla 4: Síntesis de conversaciones con expertos internacionales en Gestión Pública y materias afines al estudio

Las conversaciones con los académicos Waissbluth y Echebarría, se dio en el contexto de su rol de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. En tanto con John Seddon y Francisco Longo, se pudo sostener la conversación

en los Seminarios que participaron en territorio nacional en temáticas de Alta Dirección Pública; el primero en octubre de 2012 y el segundo en agosto de 2013. Por último el contacto con Henry Mintzberg, autor de literatura de parte importante del marco conceptual de este estudio, se realizó por correo electrónico.

Finalmente una síntesis de los Seminarios relativos a la Alta Dirección Pública, en los que se participó durante la realización de la investigación con el fin de conocer más acerca del Sistema y el entorno de los Altos Directivos Públicos, quiénes eran los principales invitados a participar de esta instancia por parte de la Dirección Nacional del Servicio Civil, quienes fueron (co)organizadores en todas las oportunidades mencionadas a continuación.

Título del Seminario	Fecha	Lugar
Seminario Internacional “Modernización de la Gestión Pública: Claves para una Alta Dirección Pública de Excelencia”.	18 de octubre de 2012	Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile
Seminario “Nuevos Paradigmas para la generación de Valor en el Sector Público: Métodos, experiencias y aprendizajes”.	19 de octubre de 2012	Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
Seminario Internacional "Gestión del desempeño directivo". ¹²	19 de junio de 2013	Casa Central, Pontificia Universidad Católica de Chile
Seminario Internacional “Modernización de la Gestión Pública en Chile: 10 años del Servicio Civil”.	29 de agosto de 2013	Salón Pacífico, Hotel Crown Plaza, Santiago

Tabla 5: Asistencia a Seminarios relativos a la Alta Dirección Pública

En el primer Seminario del cuadro, realizado el 18 de octubre de 2012, el Director Nacional del Servicio Civil y Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública, Carlos Williamson, inauguró la actividad con una gran descripción del Sistema de Alta Dirección Pública, sus fortalezas y sus desafíos pendientes. En el Anexo C, se encuentra la transcripción de la exposición realizada y a continuación se destacan algunas ideas importantes relativas a la presente investigación:

- ✓ “En primer lugar, una gestión pública de excelencia, necesariamente **requiere directores competentes**, motivados, y que sean esquemas selectivos, incentivos y compensación. En segundo lugar, la selección de directores públicos debe basarse en méritos, obviamente, y realizarse en un **marco de eficiencia y eficacia** desde el punto de vista del sistema de selección. El directivo público, podríamos agregar, **despliega sus talentos** en un ambiente que tiene que ser estimulante, y que tiene que tener también una proyección laboral futura, desde el punto de vista profesional y personal.”

¹² Los apuntes de este Seminario se encuentran en el Anexo D.

- ✓ “El gobierno central, tiene actualmente 205.000 empleados, de los cuales hay 4.400 directivos, el resto son empleados y forman parte de la carrera de funcionarios. De modo que el cuerpo directivos en el gobierno central, corresponde a un poco más de **mil cargos de confianza**, nominados por la autoridad de forma directa, **900 cargos que corresponden a los cargos adscritos de acuerdo a la ley a los sistemas de ADP**, que son también de confianza, pero tienen una selección en etapas, y directivos intermedios, tercer nivel jerárquico, que forman parte de lo que es la carrera funcionaria.”
- ✓ “De modo que este sistema ha ido creciendo y prueba de la **confiabilidad del sistema**, es que recientemente el Congreso ha aprobado leyes en las cuales se acepta el sistema de ADP como el sistema idóneo de selección de directivos. Desde el 2003, se ha ido proveyendo cargos a través de un concurso, y hoy en día estamos con un 90% de cargos en los que al menos se ha concursado una vez.
- ✓ “Hay un 44% de personas que ocupaba originalmente el cargo. Lo que ha pasado en la práctica es que este 44% corresponde a personas que era **Provisionales y Transitorios**, en su mayoría, y ustedes saben que una vez que se inicia el concurso, la autoridad por ley, puede poner a una persona como transitoria, que sea una persona de confianza. La existencia de esta facultad legal tiene dos consecuencias, o dos reparos, en primer lugar, algo que está bastante evaluado científicamente, es que cuando se pone a un profesional transitorio, que es una persona de confianza de la autoridad, y ese profesional concursa, muchos candidatos, y generalmente los buenos candidatos, en muchos procesos desisten, se retiran, porque piensan que si hay una persona que está concursando, que ya fue elegida por la autoridad, para qué van a gastar tiempo o recursos en un proceso que probablemente va a culminar en que sea nombrado el directivo que estaba como provisional.”

5.1.2. APLICACIÓN DE CUESTIONARIO EN TALLERES DE ADP

Se diseñó un instrumento preliminar como primera aproximación de una encuesta a directivos públicos. El cuestionario fue aplicado en Seminarios sobre Gestión de Redes, organizados por el Servicio Civil y realizados a fines de 2012 en Puerto Montt y Antofagasta. Principalmente fue contestado por Altos Directivos Públicos de 2do nivel jerárquico, obteniendo 49 respuestas.

El breve cuestionario contó con 5 preguntas: (1) nivel jerárquico; (2) funciones que más consumen tiempo; (3) buenas prácticas para una buena gestión de redes; (4) importancia de la gestión de redes; (5) nivel de competencia en gestión de redes. El instrumento se encuentra disponible en el Anexo E.

A partir de ello se obtuvieron los siguientes resultados, que fueron insumos para la construcción del instrumento principal de levantamiento de información.

Lugar	Fecha	N
Antofagasta	13-11-2012	22
Puerto Montt	27-11-2012	27

Tabla 6: Características de la aplicación del Cuestionario

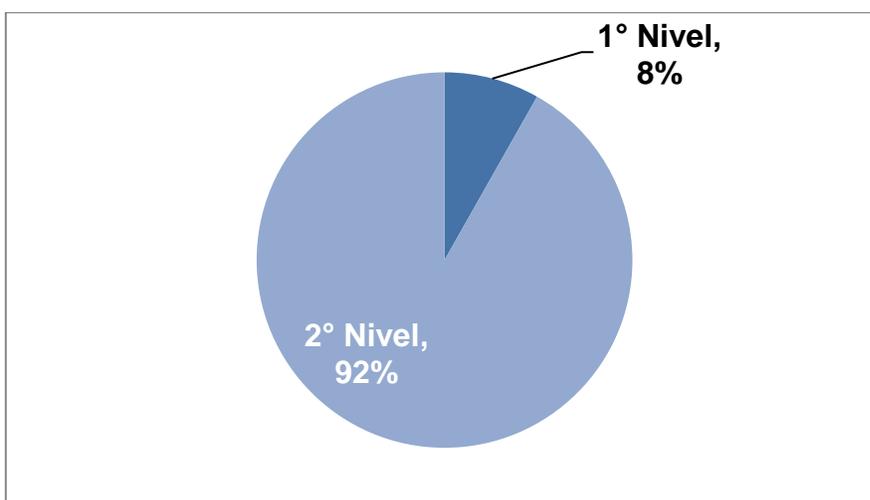


Tabla 7: Nivel jerárquico de la muestra

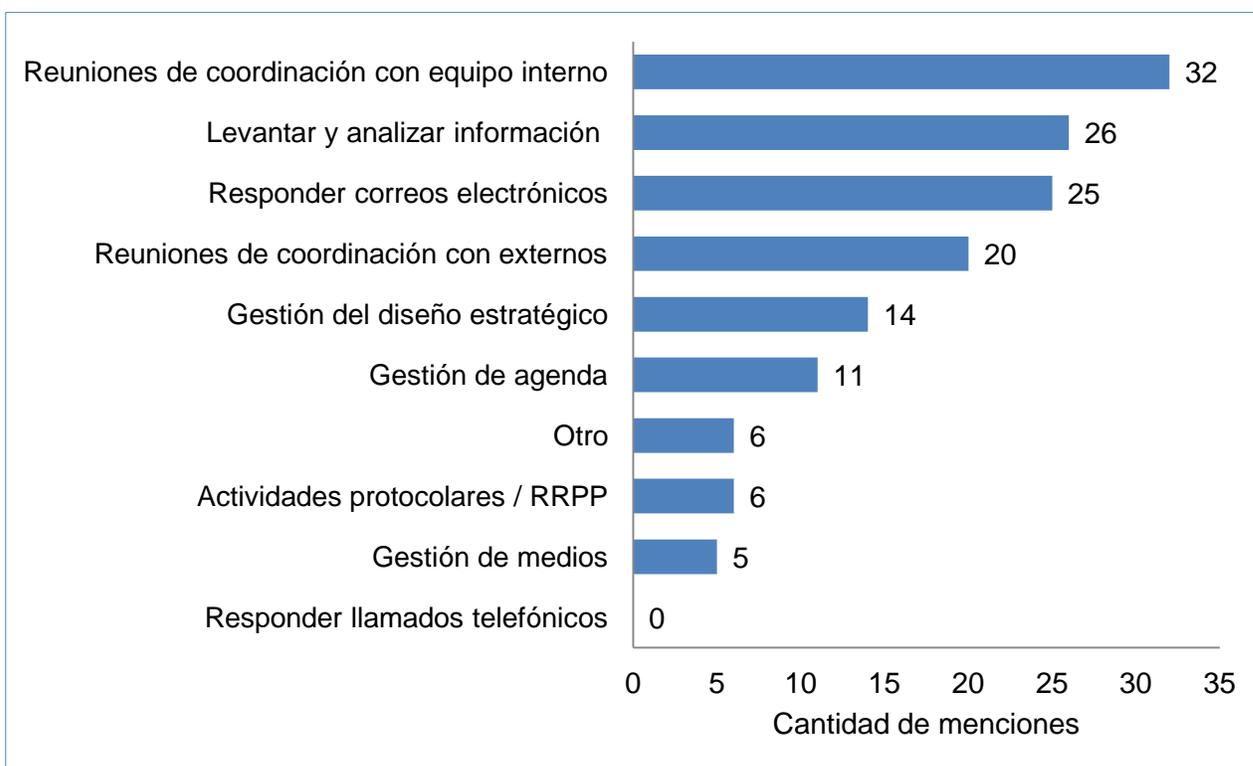


Tabla 8: Funciones que consumen más tiempo como Alto Directivo Público (marcar 3 opciones)

Algunos puntos relevantes:

- La función de “Responder llamados telefónicos” no fue marcada por ningún Directivo dentro de las más relevantes, entendiéndose que ha perdido terreno en términos de uso del tiempo, frente a los medios electrónicos en contraste a décadas anteriores. Un directivo de primer nivel al que se le mostró este resultado, hizo notar que la mayoría de la muestra son directivos de segundo nivel, pero que en el primer nivel sigue siendo una función relevante a la que se le dedica tiempo, sobre todo para tratar con autoridades y *stakeholders*.

- La baja mención a “Gestión de medios” y “Actividades protocolares / RRPP” dentro de las funciones que consumen más tiempo, se puede deber a que la muestra ocupa en su mayoría un cargo de Segundo Nivel Jerárquico, dejando esa función dentro del Servicio seguramente a quienes ocupan cargos de Primer Nivel Jerárquico.
- Lo más mencionado dentro de la opción “Otro” como función que consume más tiempo, es “Firmar documentos”. Por lo que se decide incorporar esta actividad al instrumento principal de levantamiento de información.

Los resultados de las dos preguntas restantes relativas a la gestión de redes, que era el tema central de los talleres, se encuentran disponibles en el Anexo F.

5.1.3. OBSERVACIÓN *MINTZBERGIANA* A UN DIRECTIVO PÚBLICO

Este método de investigación se inspiró en lo realizado por Henry Mintzberg, tanto para su tesis doctoral en 1975 [18], como lo relatado en su libro *Managing* (2009), donde acompañó durante 29 días a 29 gerentes de distintas organizaciones [19]. A su vez se intentó hacer un proxy con la observación etnográfica¹³, pero se descartó su uso por la rigidez del método, que no permitía interacción con el objeto a observar.

Por tanto al ser un método diseñado particularmente para este estudio se bautizó en honor al marco conceptual, como observación *mintzbergiana*, intentando emular lo realizado por Mintzberg. Los objetivos de esta observación preliminar en el marco de esta investigación fueron:

- a) Insumo para la construcción del instrumento de levantamiento de datos que se aplicará a directivos públicos de modo no presencial.
- b) Poder testear la etapa posterior de seguimiento a algunos directivos, identificando riesgos y potencialidades en la ejecución.

Con este método se busca observar particularmente de un modo:

- a) Descriptivo
 - i. Cantidad de reuniones y actividades en el día.
 - ii. Tiempos de cada actividad.
 - iii. Caracterizar actividades (de liderazgo, de RRPP, administrativas, planificación, reflexión, etc.).
 - iv. Otros a definir
- b) Interpretativo
 - i. Identificar el centro del negocio que realiza el directivo.
 - ii. Responder a la pregunta “¿qué hace usted en su trabajo?”
 - iii. Identificar prácticas gerenciales y competencias, a partir del levantamiento de información.

¹³ Se revisó literatura sobre etnografía y metodología interpretativa, principalmente de la autora Dvora Yanow.

Por tanto se acompañó durante un día laboral a las funciones y uso del tiempo a un Directivo Público de primer nivel jerárquico, Vivien Villagrán, Directora de Planeamiento del Ministerio de Obras Públicas (2007-a la fecha).

En el Anexo G, se muestran los apuntes del día de acompañamiento con horas de las actividades y notas sobre la práctica gerencial de la Directiva. Cabe destacar que Henry Mintzberg realizó un ejercicio similar de modo de estandarizar lo observado en los 29 caso de su libro *Managing*, en un documento digital anexo del libro llamado “29 days of managing” [30].

Las principales conclusiones a partir de la observación fueron:

- ✓ Una función sustantiva es saber delegar y a quién solicitar tareas.
- ✓ Los imprevistos ocurren con frecuencia y hay que estar preparados. Ejemplos: llamada Jefe de Gabinete del Ministro por urgencia y almuerzo de Aniversario del Ministerio no planificado, en el que “hay que” estar presente.
- ✓ Práctica directiva: (intentar) tomarse tiempo para preparar las reuniones, leer documentos, entender de lo que se va a hablar.
- ✓ Correos electrónicos laborales: pueden sobrepasar los 100 diarios.
- ✓ La firma de documentos es constante y quita mucho tiempo, aunque vital para el funcionamiento del Servicio dado los marcos normativos.
- ✓ Las situaciones de recursos humanos y gestión de personas interna son delicadas y hay que tener tacto para manejarlas.
- ✓ Fundamental el equipo cercano, la confianza en ellos y las reuniones periódicas.
- ✓ Las dinámicas de los días son muy distintas, eso incide en la práctica directiva. Los días “no tranquilo”, existe la sensación de “no estar trabajando”, ante las contingencias e imprevistos que van apareciendo.
- ✓ La gestión de agenda es fundamental, gran apoyo de los sistemas de información en línea para ello.
- ✓ Tener la capacidad de cuantificar el tiempo que debe dedicarle a la preparación de una reunión cada vez que le solicitan una.
- ✓ En promedio una actividad puntual (pedir algo a secretaria, solicitud a funcionario vía llamado telefónico, firma acotada de documentos, etc.) puede demorar entre 1 a 2 minutos.
- ✓ En promedio una actividad corta (conversación por teléfono, responder un e-mail del negocio, recibir a miembros del equipo, etc.) puede fluctuar entre 5 a 15 minutos.
- ✓ Una actividad de representación o una reunión corta, no debiese durar más de 30 minutos.
- ✓ Las reuniones extensas, generalmente del negocio superan la hora de duración.

5.2. INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Con todos los insumos de la etapa exploratoria, se construyó el instrumento principal de levantamiento de información primaria. El universo establecido serían todos los Altos Directivos Públicos en ejercicio y electos bajo el Sistema, cuyos cargos se encuentran adscritos al SADP. Este universo se describe en detalle en el siguiente subcapítulo 5.3.

Tal como se evidenció en la metodología, capítulo 0, se utilizó una plataforma de encuesta electrónica para intentar llegar a la completitud del universo. No obstante, lo metodológicamente más adecuado para recabar la mayor cantidad de información habría sido una entrevista con cada uno, lo que disparaba los costos de transacción y monetarios. Por lo tanto, la elección del método es práctica, económica y utiliza las herramientas de las tecnologías de la información disponibles para ello. Así fue entonces que se trabajó con la plataforma SurveyMonkey® en su versión pagada *Plus*.

5.2.1. APOYO INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

El primer apoyo formal del Servicio Civil se hizo para el cuestionario aplicado en los talleres regionales de Antofagasta y Puerto Montt a finales de 2012, cuyos resultados se pueden ver en el subtítulo 5.1.2. Luego de esa primera experiencia donde se levantó información para la posterior construcción de la pregunta ligada a las funciones operativas de los Altos Directivos Públicos, se solicitó una reunión al Director Nacional, siendo recibidos finalmente por la Jefa de Gabinete y el Subdirector de Desarrollo de las Personas, el martes 28 de mayo de 2013 en las dependencias del Servicio.

Se comprometió allí el apoyo y seguimiento por parte de esa Subdirección, en particular de su Unidad de Seguimiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos, quienes se encargan del estudio continuo para el acompañamiento a los ADP. En contexto, la Subdirección de Desarrollo de las Personas para cumplir con su misión y la estrategia de modernización [14], cuenta con una estructura especializada por las siguientes temáticas:

- Política, Estrategia y Modelo de Gestión de Personas
- Reclutamiento y Selección
- Gestión del Desempeño
- Capacitación y Formación
- Desarrollo Organizacional
- **Seguimiento y Desarrollo Altos Directivos Públicos**

Así a su vez se establecieron reuniones regulares para apoyar el desarrollo del estudio, lo que finalmente se tradujo en:

- ✓ Instancias de validación del instrumento a partir de la experiencia institucional acumulada en la realización de encuestas a los ADP.
- ✓ Base de datos actualizada a junio de 2013, la que se detalla y depura en el subtítulo 5.4.
- ✓ Compromiso de envío por parte del Servicio Civil, de la encuesta a la totalidad de los ADP que cumplieran con lo establecido en el universo del estudio, por medio de correo electrónico en dos oportunidades.
- ✓ Presentación de resultados y asesoría en relación a las líneas de análisis de la investigación.
- ✓ Posibilidad de trabajo conjunto para mostrar y difundir los resultados del estudio.

5.2.2. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN INTERNA DEL INSTRUMENTO

En primer lugar se hizo una búsqueda extensiva en la web sobre instrumentos para medir uso del tiempo y prácticas directivas, aplicadas a las particularidades del sector público.

Sin éxito con lo anterior y tomando como guía teórica lo establecido en el marco conceptual del estudio, capítulo 3, se obtuvo un nuevo respaldo importante, directamente desde Henry Mintzberg, profesor titular de la Universidad McGill en Canadá, quién ha escrito numerosos libros de *management*. **A través de un contacto por correo electrónico, explicitó que él no usaba instrumentos estructurados para sus investigaciones, sino que lo que había hecho tal como está documentado en sus libros, es mirar *in situ* la práctica gerencial de diversos gerentes en muchos ámbitos distintos.**

En la línea de la encuesta que se iba a usar para esta investigación recomendó usar para los conceptos de “estilos de gerencia” y un listado de competencias construido a partir de sus observaciones, todo documentado en el libro *Managing* del año 2009 [31].

Con esa información e integrando los conocimientos adquiridos en entrevistas y conversaciones exploratorias, la observación *mintzbergiana* y el comportamiento de respuestas en la aplicación del cuestionario preliminar, se construyó la primera versión del instrumento la cual fue trabajada posteriormente en un grupo de discusión interna con investigadores del Centro de Sistemas Públicos¹⁴.

Se establecieron principios básicos de diseño para el éxito de la encuesta:

- ✓ La encuesta debe ser breve, no superar los entre 12 a 15 minutos de extensión. Mintzberg plantea que el trabajo gerencial tiene un ritmo frenético, inclusive que “para la mitad de los directores ejecutivos muchas actividades duran menos de nueve minutos” [19, p. 25].
- ✓ Evitar que la encuesta se deje de contestar en la mitad por “no poder seguir”, es decir pensar en todas las excepciones que puede tener una pregunta. Para ello es vital el testeado de la encuesta previo a su envío.
- ✓ Preguntas claras y precisas con toda la información necesaria para responder, usando los recursos disponibles.
- ✓ Gráficamente atractiva y de manejo intuitivo (esta fue una de las claves para la elección de la plataforma).
- ✓ Cautelar el uso de preguntas abiertas, se puede perder información. *Trade-off* con preguntas cerradas, pero que puedan causar efecto de dejar de responder.

La encuesta final en su formato provisto por la plataforma SurveyMonkey® se encuentra en el Anexo K, donde cada página representa una pantalla distinta a la que se vio enfrentado el encuestado, aunque no necesariamente pasaba por todas ya que existía una lógica de preguntas asociadas a las respuestas que iba ingresando el encuestado.

¹⁴ Participaron de estas reuniones entre junio y julio de 2013: Mario Waissbluth (Director Académico), José Insotroza (Director Ejecutivo) y Javier Fuenzalida (Director de Investigación).

No se ahondará en el detalle pregunta por pregunta que se encuentra en el Anexo K, sino más bien en las principales consideraciones que se tuvieron a la hora de elaborar desde cero el instrumento. Se definieron 4 grandes partes del instrumento:

1. Identificación del encuestado

- En un momento inicial se buscó identificar plenamente al encuestado con su nombre, cargo y Servicio. Luego esto fue descartado para lograr una mayor confianza y tasa de respuesta a la encuesta.
- Se decidió que el modo de acercarse a la naturaleza del Servicio sería a través de declarar a la Subsecretaría a la que pertenecía y marcar las principales funciones que cumple el Servicio en cuestión. Se dejó de modo optativo ingresar el Servicio en el que se desempeña el directivo.
- Se pide seleccionar Nivel Jerárquico e indicar la fecha desde la que ejerce el actual cargo.
- Para conocer los estudios superiores de los encuestados, se dejaron 5 opciones para ingresar un título y la institución donde se obtuvo. Solo uno de ellos era obligatorio, los demás optativos.
- Conocer si el directivo se ha desempeñado en el último tiempo (se definen 5 años a la fecha) en cargos de la administración del Estado y si este fue por concurso vía ADP y cuánto duró en él. Independiente de lo último se busca conocer el nivel jerárquico del cargo anterior en la administración pública.
- Para aquellos que no se desempeñaban en el último tiempo en cargos de la administración del Estado, se hace una pregunta para conocer el nivel ejecutivo que ocupaba el directivo en la organización privada, académica u ONG anterior, de modo de posteriormente asociarlo a las responsabilidades jerárquicas del sector público.

2. Uso del tiempo en relación a las prácticas directivas

- Se hace una breve introducción desde el marco conceptual sobre qué se preguntará.
- Pregunta con lista desplegable con rangos de horas semanales que dedica a funciones y actividades propias de su cargo. Se toma esta opción ya que las semanas pueden ser muy heterogéneas, por lo que esto lo aproxima a un promedio, un rango.
- El principal ejercicio de esta parte consistía en distribuir distintas funciones, considerando que el tiempo disponible para ellas como un 100%. Eran preguntas cerradas donde la plataforma obligaba a la suma pedida.
- Los listados de funciones operativas y sustantivas, se definieron en reuniones internas a partir de lo levantado en el Cuestionario aplicado en talleres a Altos Directivos Públicos, revisado en el punto 5.1.2., las entrevistas y conversaciones exploratorias (5.1.1) y el acompañamiento al Directivo Público (5.1.3).
- Para contrastar lo anterior se pedía que los directivos evaluaran si a esa actividad había que disminuir, mantener o amentar el tiempo que actualmente le dedicaban.

- Se decidió hacer la distinción entre funciones operativas y sustantivas, en desmedro de la visión más clásica de Cadena de Valor enunciada en los 80' por Porter [32] que diferencia entre funciones del negocio o principales y funciones de soporte o secundarias. Esta visión se encuentra instalada en general en las cabezas de los gerentes chilenos y en particular en el sector público, donde sus directivos tienen internalizado el concepto del “negocio” de la institución que dirigen, tal como se apreció en el *focus group* realizado (subcapítulo 5.5). Generalmente las funciones relativas a la llamada también “actividad principal” del Servicio, son aquellas establecidas en el marco legal que crea la institución en cuestión y rige su actuar.

3. Capacidades y atributos de los Altos Directivos Públicos

- Para la evaluación de competencias se declaró en el instrumento que estas se entenderían como el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten rendir eficientemente en sus tareas y funciones, y realizar exitosamente una actividad.
- Se buscaba incentivar el ejercicio personal del directivo de evaluar cuán desarrollada tenía las competencias nombradas. Si bien esto podría significar un sesgo, al tener que evaluar un set de ellas, inevitablemente tendrían que discriminar entre algunas.
- Se utilizó directamente desde Mintzberg [19, p. 118] y a recomendación del mismo autor, como se expresó anteriormente, el listado de competencias para ejercer la gerencia desarrollado por él. Este fue analizado y se decidieron excluir algunas, que se alejaban más de los objetivos del estudio o de las características de los Altos Directivos Públicos chilenos.
- Las competencias interpersonales, fueron separadas en dos grupos: aquellas que tenían relación a liderar personas y grupos de trabajo, y aquellas para relacionar su unidad u organización con el entorno.
- A su vez se diseñó un set de competencias relacionadas al sector público chileno, que no venía de la literatura de base al ser un tema muy idiosincrático al país, y que fue validado tanto internamente como con el Servicio Civil.

4. Final de la encuesta

- Se incluyó una pregunta respecto de las motivaciones para ser directivo público y desempeñar adecuadamente su práctica directiva. Esta idea surge de lo planteado por la Consejera María Loreto Lira, del Consejo de Alta Dirección Pública en el Seminario Internacional “Gestión del desempeño directivo” de junio de 2013 [33].
- A su vez se les pidió a aquellos que les gustaría ahondar su aporte a la investigación que dejaran su correo institucional.
- Y una pregunta abierta para dejar comentarios.

- Al finalizar la encuesta además, los encuestados podían ver algunos resultados preliminares de las respuestas que se llevaban hasta ese minuto, función facilitada por la plataforma SurveyMonkey®.

5.2.3. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO CON DIRECTIVOS PÚBLICOS

A modo de testear el instrumento diseñado para encontrar posibilidades de mejora en pos de aumentar el número de respuestas y la calidad de la información a obtener, se hizo una prueba con el equipo directivo de la Dirección de Planeamiento del MOP.

La muestra correspondía a un directivo de Primer Nivel jerárquico, dos directivos de Segundo Nivel y cinco directivos de Tercer Nivel. Las preguntas que se les pidió contestar a partir de la realización de la encuesta fueron las siguientes:

- ¿Cuánto tiempo demoró en contestarla? ¿Es mucho considerando el alcance del estudio?
- ¿En algún momento de la encuesta pensó en dejar de contestarla? ¿Por qué motivo?
- ¿Qué preguntas cree que merecen una mejor redacción o son confusas de responder?

Con ello se pudo mejorar el instrumento, principalmente la redacción para una mejor comprensión de las preguntas y en reducir número de preguntas, ya que el tiempo promedio declarado que se demoraron fue de 21,4 minutos, lo que era mucho considerando los principios básicos declarados para la construcción de la encuesta. Además para un par de preguntas se agregó la opción “No aplica” que antes no estaba considerada.

5.3. CARACTERIZACIÓN DEL UNIVERSO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS ADSCRITOS AL SADP

El universo elegido para aplicar el instrumento corresponde al de los Altos Directivos Públicos en ejercicio a la fecha de aplicación de la encuesta, que hayan sido electos bajo el Sistema de Alta Dirección Pública y cuya institución se encuentra adscrita al Sistema.

En la legislación chilena sobre Alta Dirección Pública se establecen aquellos Servicios que se adscriben por ley al Sistema de Alta Dirección Pública. Desde su creación el número de Servicios ha ido creciendo paulatinamente, alcanzando en la actualidad 112 de los 169 Servicios Públicos que deben elegir sus cargos de Primer y Segundo Nivel Jerárquico, a través del Sistema. Según lo declarado en febrero de 2014 por la Dirección Nacional del Servicio Civil, estos alcanzan los 944 cargos directivos.¹⁵

En contraste, los Servicios no adscritos son organismos públicos que seleccionan algunos de sus cargos directivos a través del Sistema de Alta Dirección Pública, pero no

¹⁵ Consultar el Anexo H para conocer los Servicios adscritos a febrero de 2014, según documento digital disponible en el Sitio Web de la Dirección Nacional del Servicio Civil [10].

se rigen por la normativa correspondiente. Según el sitio web del Servicio Civil, existen 128 instituciones no adscritas al Sistema, pero que hacen uso de él [11].

A su vez existen casos excepcionales y algunas consideraciones en relación a los Servicios que se explicitan a continuación:

- Tres de los servicios adscritos no proveen sus primeros niveles a través de este Sistema [34]. Éstos son:
 1. Dirección General de la Aeronáutica Civil del Ministerio de Defensa;
 2. Servicio Electoral del Ministerio del Interior y Seguridad Pública;
 3. Gendarmería de Chile del Ministerio de Justicia.
- La Agencia Nacional de Educación es un servicio mixto que posee 5 cargos no adscritos y 1 cargo adscrito al Sistema [34].
- Considerar que la Dirección de Previsión de Carabineros de Chile, tuvo un cambio reciente de Ministerio lo que hubo que unificar en las bases de datos, tanto entregadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil, como en las respuestas de los encuestados. Anteriormente se encontraba alojado en el Ministerio de Defensa Nacional y actualmente en el Ministerio del Interior y Seguridad Pública.
- A su vez en la ley 20.686 que crea el Ministerio del Deporte, publicada en el diario oficial en agosto de 2013 establece que el Instituto Nacional del Deporte¹⁶ “estará afecto al Sistema de Alta Dirección Pública, establecido en el Título VI de la ley N° 19.882”. Anteriormente el IND dependía del Ministerio Secretaría General de Gobierno y era un Servicio no adscrito al Sistema, aunque elegía a sus Directores Regionales por el SADP. Se incorporó también en la ley nombrada una disposición transitoria, en su numeral 7, que establece que “los funcionarios que, a la fecha de publicación del correspondiente decreto con fuerza de ley, se encuentren desempeñando cargos calificados como de alta dirección pública o de carrera, acorde con las referidas normas, mantendrán su nombramiento y remuneraciones mientras no se produzca la vacancia, por cualquier causa, de los cargos de los que son titulares” [35].

La Subdirección de Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, proporcionó para el desarrollo de la investigación, la base de datos actualizada al mes de junio de 2013 de los Altos Directivos Públicos en ejercicio, que cumplían con las características de la muestra seleccionada, es decir que sus instituciones en las que se desempeñan estuvieran adscritas por ley al SADP y que hubieran sido electas bajo el Sistema. **La base de datos en cuestión contaba con 612 registros de directivos de primer y segundo nivel jerárquico, con las características indicadas anteriormente.** La diferencia de este número con los cargos habilitados para ser electos legalmente por Sistema, puede explicarse por:

- Nuevos cargos adscritos al Sistema que aún no se concursan por primera vez.

¹⁶ El Instituto Nacional de Deportes se abreviará en el texto indistintamente como IND.

- Concursos desiertos que deben volver a concursarse. Según cifras del Servicio Civil, actualmente esta tasa es del orden del 11% [12], bajando sostenidamente desde la creación del Sistema.
- Cargos directivos, principalmente de primer nivel jerárquico, que se encuentran en período de Provisional y Transitorio¹⁷, por motivo de renuncia o desvinculación no voluntaria del directivo anterior.
- El sector Salud que concentra gran parte de los cargos concursados por el Sistema de Alta Dirección Pública, tiene altos índices de concursos desiertos y de rotación de los cargos.

Finalmente, dado que el medio de envío de la encuesta sería electrónico, lo relevante para definir a cuántos directivos les llegaría el instrumento, se contaba con 605 correos electrónicos institucionales de Altos Directivos Públicos. La pequeña merma entre este número y el anterior se debe básicamente a directivos recién nombrados, cuyo correo electrónico aún no estaba sistematizado o bien había sido nombrado, pero aún no ejercía efectivamente el cargo.

A continuación, un desglose por Ministerio del número de directivos al que corresponde el universo del censo que se buscó recabar con la encuesta electrónica.

Ministerio	Nivel		Totales	
	I	II	N	%
Agricultura	3	38	41	6,8%
Defensa Nacional	1	13	14	2,3%
Desarrollo Social	2	17	19	3,1%
Economía, Fomento y Turismo	3	52	55	9,1%
Educación	6	40	46	7,6%
Energía	3	15	18	3,0%
Hacienda	5	46	51	8,4%
Interior y Seguridad Pública	2	24	26	4,3%
Justicia	4	28	32	5,3%
Medio Ambiente		11	11	1,8%
Minería	2	3	5	0,8%
Obras Públicas	9	15	24	4,0%
Relaciones Exteriores	2	1	3	0,5%
Salud	25	160	185	30,6%
Trabajo y Previsión Social	2	47	49	8,1%
Transportes y Telecomunicaciones	1		1	0,2%
Vivienda y Urbanismo	9	3	12	2,0%
Del Deporte		13	13	2,1%
Total General	79	526	605	100,0%

Tabla 9: Número de cargos directivos por Ministerio

¹⁷ En la administración pública chilena se abrevia este término como PyT o PT.

En el 0, se encuentra el desglose por Servicio y su Ministerio respectivo.

De los Servicios adscritos, existe una representatividad de 102 de los 111 Servicios en la Base de Datos disponible a través del Servicio Civil. Aquellos que están ausentes, respecto de la legislación vigente son:

1. Servicio de Impuestos Internos, Ministerio de Hacienda
2. Dirección Nacional de Fronteras y Límites, Ministerio de Relaciones Exteriores
3. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de Arica y Parinacota, MINVU¹⁸
4. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de Atacama, MINVU
5. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de O'Higgins, MINVU
6. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de la Araucanía, MINVU
7. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de Los Lagos, MINVU
8. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región del Bío-Bío, MINVU
9. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de Los Ríos, MINVU

Respecto de los Servicios de Vivienda y Urbanismo, concursan un único cargo por Servicio, el de Director Regional para cada una de las regiones del país y es de primer nivel jerárquico. Se explica que solo estén electos por sistema 8 de los 15 posibles, dado el rol político que juega ese cargo en cada región del país, por tanto aquellos ausentes en la base probablemente son Provisionales y Transitorios.

A su vez, los Servicios adscritos al Sistema pertenecen a 18 de los 21 Ministerios del Estado y todos ellos se encuentran representados en el universo escogido. Aquellos Ministerios que no tienen Servicios asociados al Sistema son:

1. Ministerio Secretaría General de la Presidencia
2. Ministerio Secretaría General de Gobierno
3. Ministerio de Bienes Nacionales

Los dos primeros tienen un rol político importante en el país, lo que los vincula a cargos de neta confianza de la autoridad respectiva.

La participación del género femenino ha ido en aumento desde la creación del Sistema de Alta Dirección Pública. Según el universo de la base de datos disponible, a junio de 2013, esta estaba compuesta del siguiente modo por nivel jerárquico:

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

Tabla 10: Género según Nivel Jerárquico del Universo de la investigación

¹⁸ Ministerio de Vivienda y Urbanismo

Esto se asemeja a lo declarado por el Servicio Civil a través de infografías oficiales a los medios de comunicación [12], donde el 29% son directivas mujeres y el restante 71% de hombres. Es posible que esta última cifra incluya cargos no adscritos al Sistema.

En términos etarios, según cifras entregadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil [12], la distribución de las edades de los ADP se concentra con un 51,2% entre los 36 y 50 años, con el siguiente detalle:

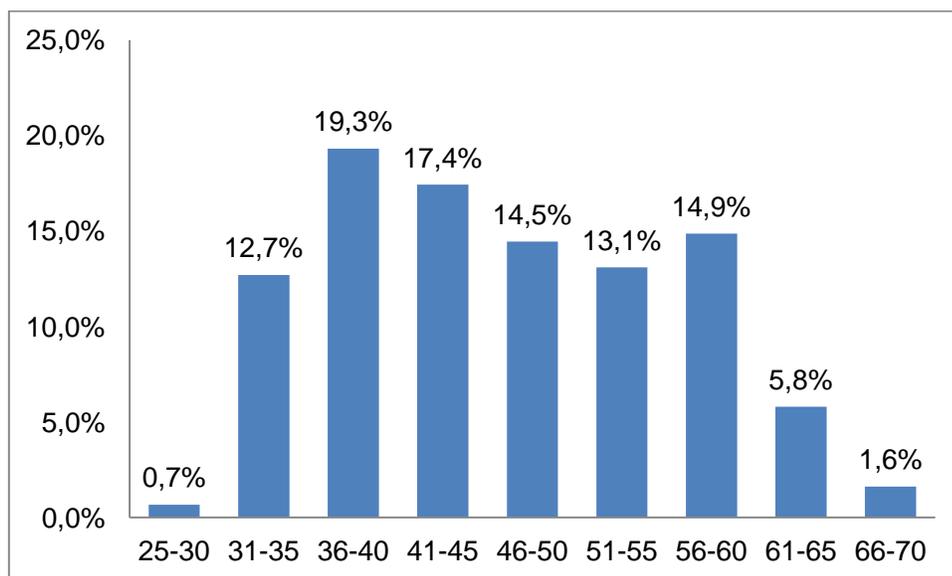


Tabla 11: Rango etario de los Altos Directivos Públicos [12]

Del universo, **el 16,5% de los Altos Directivos Públicos vigentes, fue renovado en su cargo actual**, es decir ya cumplió al menos un período de tres años en el cargo y la autoridad competente renovó su ejercicio por un nuevo período. En su mayoría fueron nombrados en sus cargos vía Sistema, incluyendo el fenómeno que muchos de ellos ejercían el cargo anterior al nombramiento, ya sea porque se encontraban en un período de Provisional y Transitorio, o bien porque anterior al concurso donde fue electo, el cargo que ocupaba no estaba adscrito al Sistema de Alta Dirección Pública. A continuación un desglose por nivel jerárquico:

Nivel Jerárquico	Estado	
	Renovado	Nombrado
I	10%	90%
II	17%	83%
Total	16,5%	83,5%

Tabla 12: Estado vigente del directivo según su Nivel Jerárquico

A su vez otra información relevante de caracterizar en el universo y porque devela la estructura centralizada del Estado de Chile, es la participación que tienen las regiones en los cargos adscritos, electos bajo el SADP. Esto se aprecia en la tabla siguiente:

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%

Tabla 13: Participación de las Regiones en el SADP

Se aprecia, como era de esperarse, que la Región Metropolitana se lleva cerca del 45% de la participación, lo que se explica por su mayor población en relación a las otras regiones del país lo que influye en el número de directivos a cargo de provisión de bienes y servicios sociales; y también por los directivos de todas las instituciones del Estado centralizadas, cuya sede, salvo honrosas excepciones, se encuentra en Santiago. A su vez la presencia regional se explica por los organismos que tienen direcciones regionales y aquellos que prestan servicios sociales territoriales, como es el caso de Salud. La escala regional se condice con los factores de cantidad de población y también con algunas funciones territoriales de los Servicios como es el caso de las zonas extremas e insulares.

5.4.RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

Luego de todas las etapas nombradas para la construcción del instrumento y de haber caracterizado el universo de directivos a los cuales les llegaría la encuesta, se procedió al envío a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil¹⁹, como colaborador del Estudio, siendo enfáticos en la confidencialidad de los datos entregados a la Universidad en el marco académico de la investigación.

El primer envío se realizó el día lunes 12 de agosto de 2013 al mediodía, escogiendo tácticamente el día y hora, según lo estudiado de medios de levantamiento de datos en línea. Dos semanas después, el lunes 26 de agosto a la misma hora, se hizo el segundo y último envío a la base de datos de Altos Directivos Públicos que maneja el Servicio Civil. Como se puede apreciar en la siguiente imagen, durante los primeros dos días de envío se recibe el mayor número de respuestas, más de 80 en el primer envío y cerca de 50 en el segundo, y luego desciende a un flujo bajo y constante durante los días siguientes.

¹⁹ En Anexo J se encuentra la invitación a responder la encuesta vía correo electrónico.



Ilustración 4: Tasa de respuesta envío Encuesta electrónica (SurveyMonkey®)

Se recibieron respuestas hasta el día viernes 27 de septiembre de 2013, por tanto estuvo abierta durante 46 días. En ese lapso, se obtuvieron 210 ingresos distintos, lo que generó la data cuantitativa del estudio.

5.4.1. DEPURACIÓN DE DATA OBTENIDA

Posterior a la recopilación de las respuestas, se extrajeron los datos en un archivo .xls, para su fácil manejo en el programa Microsoft Excel, ya que la cantidad de data no amerita un procesamiento en un software más complejo. Ahora bien, la data se encontraba de modo bruto a partir de lo obtenido en la recopilación de respuestas, por lo que había que construir una base de datos para poder trabajar los datos.

La data bruta obtenida se presentó en un formato de 210 filas por 277 columnas, distribuidas en dos hojas de cálculo por defecto de la plataforma utilizada. A partir de ello se sintetizó en una base de datos de 207 filas por 112 columnas, que contenía toda la información que los encuestados ingresaron mediante el sistema de levantamiento. Es importante de notar que esta construcción se hizo sin modificar la data obtenida, sino llamándola desde una nueva hoja de cálculo para la construcción necesitada.

Los principios orientadores esta construcción fueron:

- Agrupar la data referida a una misma variable, en una sola columna.
- Concatenar *strings*²⁰ de distintas celdas referidas a una misma variable para transformarla en información utilizable y evocable desde otra hoja de cálculo.
- Estandarizar data escrita en palabras alfabéticas a escalas numéricas para luego poder procesarla y obtener gráficos y tablas de modo más amistoso.

²⁰ En informática estos son objetos que representan secuencias de caracteres.

- Especificar ciertos criterios de reemplazo, necesarios para la conversión de la data en una base de datos.

Sobre este último punto se precisa que los criterios relevantes de reemplazo fueron los siguientes:

- Para todos aquellos que marcaron la opción “Otro” en alguna de las preguntas que hacían referencia a su subsecretaría, servicio, nivel jerárquico de su cargo o a su cargo anterior; si lo indicado en el espacio continuo a la opción “Otro”, daba la suficiente información de poder reemplazar con alguna de las opciones pedidas en la pregunta respectiva, se aplicó el reemplazo.
- En la pregunta “Indique la fecha desde que ejerce su actual cargo”, unos pocos encuestados respondieron “el tiempo que llevan en su actual cargo”, por tanto el criterio buscó identificar la fecha requerida. En los siete casos en cuestión, se pudo hacer con éxito.
- Se unificó la data entregada relativa a los títulos de pregrado y postgrado obtenidos y sus respectivas instituciones, para que todos calzaran con un mismo patrón definido y fuera posible llamar la data desde la base de datos. Esto se produjo pues era una pregunta abierta.

5.4.2. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

Luego de comprender las características de la data obtenida con la encuesta y cómo esta se depuró para llegar a una base de datos servil al estudio, se pueden apreciar los resultados obtenidos a partir del instrumento.

En primer lugar, observar la tasa de respuesta de la encuesta aplicada:

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

Tabla 14: Tasa de respuesta encuesta según Nivel Jerárquico

Se obtuvo una alta tasa de respuesta considerando el medio electrónico utilizado. Además la representación del primer nivel jerárquico es porcentualmente mayor a la media de todas las respuestas.

Al hacer un análisis estadístico de la representatividad de la muestra, se presenta el obstáculo de que el universo con el que se cuenta es relativamente pequeño en términos estadísticos a la hora de hablar de una “población”. En la literatura se encuentra que entre menor sea el tamaño de la población (N), más alta debe ser la muestra (n). Por ejemplo para un valor de N = 500, con un 5% de error y un 95% de confianza, se necesita una muestra de 217; y para un N = 1000, es decir el doble que el anterior, con las mismas características, se necesita una muestra de 278 [36, p. 11].

Por tanto a esas características no es posible validar la representatividad muestra, así que se calculó el margen de error al extrapolar de la muestra a la población. Esto se

puede hacer ya que se conoce el tamaño de la población N y el tamaño de la muestra n. Se definirá un nivel de confianza (z) determinado al 95% con lo que se puede averiguar, como hicimos antes con la fórmula para poblaciones infinitas, el margen de error (e) con el que se puede extrapolar los resultados a todo el universo [36]. La fórmula usada para calcular este margen es de:

$$e = \sqrt{\frac{(pqz^2)(N - n)}{n(N - 1)}}$$

Obteniendo así los resultados que muestra la Tabla 15:

N	605
n	207
z	1,96
p	0,5
q	0,5
e	5,529%

Tabla 15: Margen de error al extrapolar de la muestra al universo

Se establece un margen de 5,53% de error, al extrapolar la muestra al universo muestral, lo que es considerablemente razonable para un universo pequeño.

Asimismo, se pudo apreciar al depurar la data obtenida y diseñar la base de datos con que finalmente se trabajó la información, que existió con confusión respecto a la declaración del nivel jerárquico al que pertenecían los directivos encuestados, principalmente en el segundo nivel. Esto se corrigió mediante criterios de reemplazo como se expresa en el punto 5.4.1, con aquellos que marcaron la opción “Otro” y declararon ser un tercer nivel jerárquico u otras denominaciones similares. Esto suele ocurrir, pues un error común es asociar el nivel jerárquico a la Escala Única de Sueldos²¹ de cada institución. Como se expresó en los Antecedentes Generales, el nivel jerárquico se diferencia de la EUS, ya que esta última muestra el nivel remuneracional asociada al funcionario público, según una serie de variables como por ejemplo el escalafón funcionario institucional, en cambio el nivel que busca relevar la ley de Alta Dirección Pública es el del rol jerárquico que cumple el directivo en la institución con todas las características propias que puede tener.

A partir de la declaración de las Subsecretarías, de algunos Servicios ya que era una pregunta optativa y de otras informaciones, se puede observar la desagregación de la tasa de respuesta anterior por Ministerio y por Nivel Jerárquico. También el porcentaje de cobertura en relación al número de directivos que compone el universo de cada institución ministerial, lo que se muestra en la siguiente tabla.

²¹ Conocida su abreviación como EUS en el sector público chileno.

	NIVEL I			NIVEL II			TOTALES		
	R	U	%	R	U	%	R	U	%
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	25	24%	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	-	-
Total general	29	79	37%	178	526	34%	207	605	34%

Tabla 16: Cantidad de respuestas por Ministerio y Nivel

No fue una buena aproximación preguntar para la identificación de los encuestados, por la Subsecretaría a la que pertenecen. En general se dieron respuestas disonantes entre directivos que se desempeñan en el mismo Servicio, vinculándose a distintas Subsecretarías en el caso de que hubiese más de una o bien declaraciones de autonomía al interior del Ministerio. Esto ocurre principalmente porque las leyes que crean los Servicios, vinculan a la institución y su Jefe Superior con el Presidente de la República, mediante un Ministerio, no a través de una Subsecretaría establecida. A ratos esto pudiese confundirse pues la supervigilancia del Servicio por parte del Ministro, en la mayoría de los casos recae en el Subsecretario. Un ejemplo de esto último es el Plan ChileGestiona²², impulsado por el Ministerio de Hacienda como medio de control de gestión de los Servicios, mediante la Subsecretaría respectiva.

En una pregunta abierta sobre funciones principales que cumplía el servicio en el que se desempeñaban, donde se podía marcar más de una alternativa, la mayoría de los directivos declararon pertenecer a entes ligados a la regulación y a la prestación de servicios sociales. Lo anterior se presenta en la gráfica:

²² Implementado desde 2011 hasta la fecha.

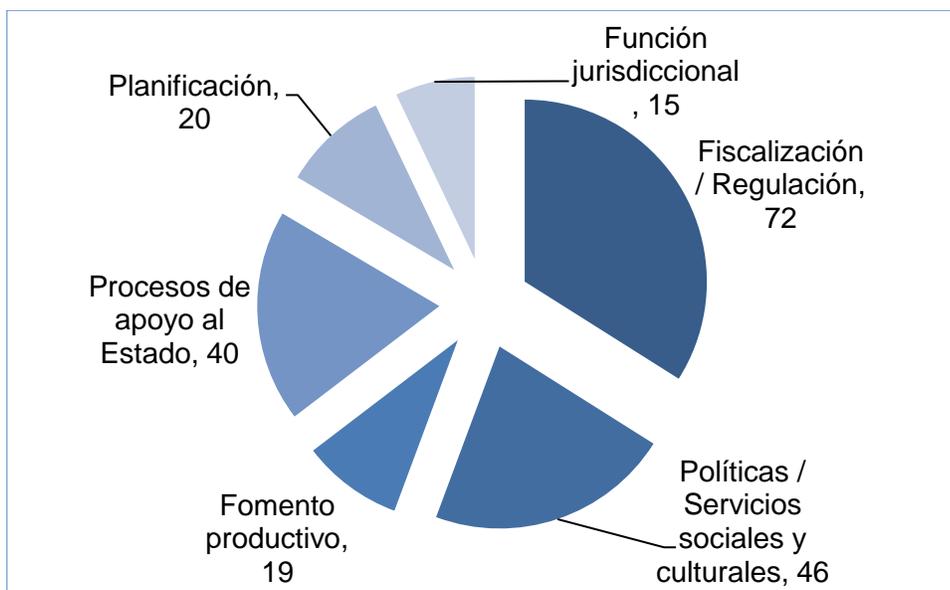


Ilustración 5: Gráfica de menciones a funciones principales de los Servicios

Otras funciones principales mencionadas de modo reiterado en la opción “Otro” del instrumento son de modo sintético y agrupado:

- Recaudación e inversión pública;
- Promoción de servicios sociales y de recreación;
- Protección y conservación de bienes públicos y de recursos naturales;
- Asesoría técnica y científica, investigación y desarrollo.

Asimismo se declararon en detalle la mayoría de los Servicios a los que pertenecían los encuestados, no obstante la pregunta directa era optativa. Si bien se puso como supuesto en el subtítulo 5.2.2 que los directivos podían dejar de contestar la encuesta si sentían que la encuesta buscaba identificarlos personalmente y así poner en duda confidencialidad de los datos, se apreció que más del 80% declaró de modo directo o indirecto al Servicio al que pertenece. Nuevamente una señal contributiva a aportar con el máximo de información posible al desarrollo de estudios, cuya materia les compete plenamente y les inciden en el día a día de sus funciones.

Otro aspecto fundamental de la caracterización de la muestra en el promedio de permanencia en sus cargos. Los directivos públicos que contestaron la encuesta, han perdurado en sus cargos **2 años y 6 meses**, situación validada con profesionales de la Subdirección de Desarrollo de las Personas del Servicio Civil. **En el caso del primer nivel jerárquico este promedio es de 27 meses, es decir, de 2 años y 3 meses, y en cambio en el segundo nivel jerárquico este promedio aumenta a 31 meses, es decir, 2 años y 7 meses en el cargo.** Es esperable que un cargo de primer nivel jerárquico dure en promedio menos que uno de segundo nivel, ya que el primero está más expuesto a susceptibilidades políticas y mediáticas que juegan en contra de la estabilidad del cargo. Cabe notar que una vacante desocupada en el Sistema puede ser subrogada por alguien al interior de la institución, o bien reemplazado por un Provisional y Transitorio designado por la autoridad correspondiente. Este último fenómeno se ha dado con mayor frecuencia en los cargos de primer nivel jerárquico.

El hecho de que el promedio de tiempo en el que desempeñan el actual cargo de los más de doscientos Altos Directivos Públicos encuestados sea menor a un período de ejercicio, que es de 3 años, habla de la juventud del Sistema y de las sensibilidades políticas asociadas aún a una cultura en desarrollo de la gerencia pública. Serán necesarios más cambios de gobierno y seguir aumentando los cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, para robustecer y de algún modo blindar el ejercicio de un cargo por un período prolongado que permita certeramente observar y evaluar la gestión efectiva del directivo en una institución pública.

Dentro de la identificación a los encuestados, se pidió de forma libre que ingresaran hasta cinco títulos de pregrado y de postgrado que pudiesen tener, dejando como obligatorio al menos uno de ellos. Según la Ley que crea el Sistema en su artículo cuadragésimo, indica expresamente que “para ejercer un cargo de alta dirección pública se requerirá estar en posesión de un título de una carrera de, a lo menos, 8 semestres de duración, otorgado por una universidad o instituto profesional del Estado o reconocidos por éste y acreditar una experiencia profesional no inferior a 5 años, sin perjuicio de otros requisitos que pueda exigir la ley para cargos determinados” [5].

Así se construyó la siguiente tabla considerando la principal profesión del encuestado según lo declarado. Se tomaron seis carreras como las más recurrentes, a partir de un reportaje del diario El Mercurio de diciembre de 2013, donde hace una infografía extensa de los ADP, con datos proporcionados por el Servicio Civil.

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

Tabla 17: Profesiones de los Altos Directivos Públicos

Se aprecia una fuerte predominancia de los encuestados en carreras del área de la administración y gestión, por sobre las cifras de El Mercurio. Además dentro de lo considerado como la opción “Otro”, en la encuesta un 8% de las menciones se la llevaba la profesión de Ingeniero Agrónomo, vinculadas en general a los cargos del Ministerio de Agricultura, que fue uno de que tuvo gran representatividad en la muestra, por sobre la media de los Ministerios.

Otros antecedentes levantados sobre la formación de los directivos:

- 68 directivos declaran tener un magíster en áreas de administración y gestión.
- 33 directivos declaran contar con un magíster en otras áreas del conocimiento, gran parte en tópicos ligados al objeto de política de su institución.

²³ Noticia aparecida en el diario El Mercurio, diciembre de 2013 [12].

²⁴ Un 50% de este indicador es solo para la mención de Ingeniería Civil Industrial.

- 5 directivos declaran tener un Doctorado (no médico).
- 70 directivos declaran tener entre 1 a 4 Diplomados de especialización en algunas materias.
- Algunos también declararon sus especialidades médicas.

Respecto al ámbito donde se desempeñaba el directivo, se les preguntó si durante los últimos 5 años anteriores a su nombramiento trabajaron en el sector público o privado. En este caso, la respuesta se condijo perfectamente a los datos que maneja el Servicio Civil, donde actualmente un 37% de los directivos seleccionados por el Sistema provienen del mundo privado. Aun así la cifra histórica de Altos Directivos Públicos que han sido nombrados vía Sistema es de 73% provenientes del sector público y un 27% restante del mundo privado [12].

Nivel	Sí		No	
I	20	69,0%	9	31,0%
II	112	62,9%	66	37,1%
Total	132	63,8%	75	36,2%

Tabla 18: ¿Se desempeñó en alguna institución de la administración del Estado en los 5 años anteriores a su nombramiento?

Cabe destacar que la brecha se aumenta levemente al referirse solamente al primer nivel jerárquico, donde en algunos casos los directivos han hecho carrera en el Servicio que se desempeñan, o bien su experiencia ha sido clave en el proceso de designación.

Se indagó también en el 63,8% de los encuestados que se desempeñaba previamente en el Estado, si el cargo anterior que tenía también fue vía Sistema de Alta Dirección Pública y el **22,0% respondió afirmativamente**, en su gran mayoría (93,1%) en cargos de segundo nivel jerárquico. En promedio duraron en sus cargos 32,8 meses, es decir, 2 años y 9 meses aproximadamente, más de lo que actualmente llevan en promedio los encuestados, como se vio anteriormente. El hecho de que un quinto de los directivos encuestados haya declarado que el cargo anterior al actual en el que se desempeñó, fue vía Sistema de Alta Dirección Pública **denota cierta validación y confianza en el sistema**. Si bien no es una cifra mayoritaria, se explica también por la juventud del Sistema.

También para los 132 directivos que declararon haber trabajado en el Estado en los años previos, se indagó en el nivel jerárquico asociado a ese cargo, entendiendo que esta distinción no es clara en algunos Servicios públicos. En resumen:

Nivel Jerárquico		
Nivel I	5	4%
Nivel II	77	58%
Nivel III	33	25%
Profesional	14	11%
N/A	3	2%
	132	100%

Tabla 19: Indique el nivel jerárquico más alto desempeñado en la institución pública anterior

En contraste, se presenta lo declarado por aquellos que en los cinco años previos al su nombramiento actual, se desempeñaban en el sector privado u otra actividad no vinculada a la administración del Estado. Para ellos, la pregunta iba dirigida al cargo más alto desempeñado y se presentaba un set de posibilidades para que se asignaran a la que más le acomodase.

Nivel ejecutivo más alto desempeñado		
Socio o dueño que administra la organización	9	12%
Gerente General / CEO / Rector / Presidente / Director Ejecutivo	13	17%
Gerente de área / Director de área / Vicepresidente de área / Decano	29	39%
Subgerente de área / Subdirector de área / Vicedecano	14	19%
Otro	10	13%
	75	100%

Tabla 20: 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)

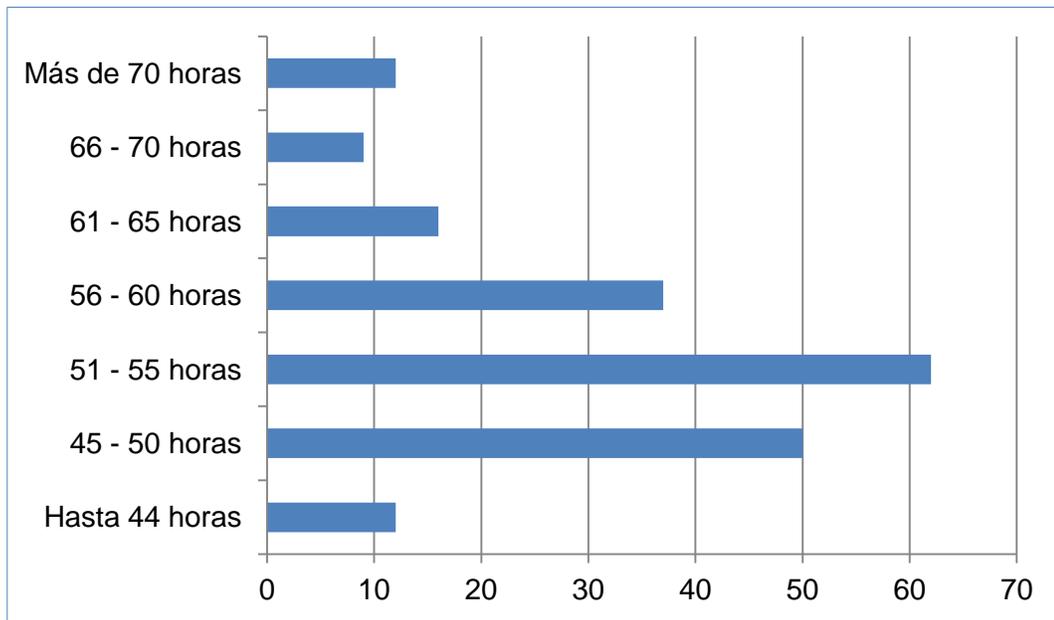
Si bien no existe una adecuación de los sistemas jerárquicos público y privados, ya que ambos tienen sus complejidades y realidades organizacionales distintas, además de la gran heterogeneidad presentada en las mismas instituciones, se podría asociar el primer nivel jerárquico a las primeras dos clasificaciones anteriores, teniendo consideraciones de tamaño y volumen de lo administrado. A su vez una gerencia, podría representar algunos segundos niveles jerárquicos y lo propio un subgerente a un tercer nivel o jefe de división/departamento del sector público.

Un factor interesante de mirar, es el cargo que ocupaban en la organización privada los directivos de primer nivel jerárquico anterior a su actual nombramiento. Por los niveles de remuneración del sector privado que en cargos de gerencia general o equivalentes, como los que aparecían en la Tabla 20, tienen un sueldo promedio sobre los \$11 millones [37], se podría pensar que el factor económico no es atractivo para un gerente que viene de ese entorno. No obstante el 56% de los encuestados de primer nivel que provenían del sector privado, se desempeñaban anteriormente en cargos de Gerencia General o similar, representando el incentivo económico solo el 14% de su motivación personal para el desempeño en el sector público, en contraste a un 36% de una vocación de servicio público.

5.4.3. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN RELACIÓN A LAS PRÁCTICAS DIRECTIVAS

Uno de los objetivos específicos del estudio es poder identificar de modo cuantitativo, cómo usan el tiempo los directivos públicos, en el contexto de la cotidianidad de sus funciones. Es por ello que la primera pregunta del instrumento apuntó a la raíz de la investigación: “¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)?”

Ilustración 6: ¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)?



La gráfica devela una distribución normal esperable, que en promedio y a simple vista está por sobre una jornada laboral corriente de un funcionario público, establecida en el Estatuto Administrativo como de 44 horas cronológicas semanales.

A su vez se muestra el desglose por nivel jerárquico en la Ilustración 7 e Ilustración 8, respectivamente, como se aprecia a continuación.

Ilustración 7: Nivel I ¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)?

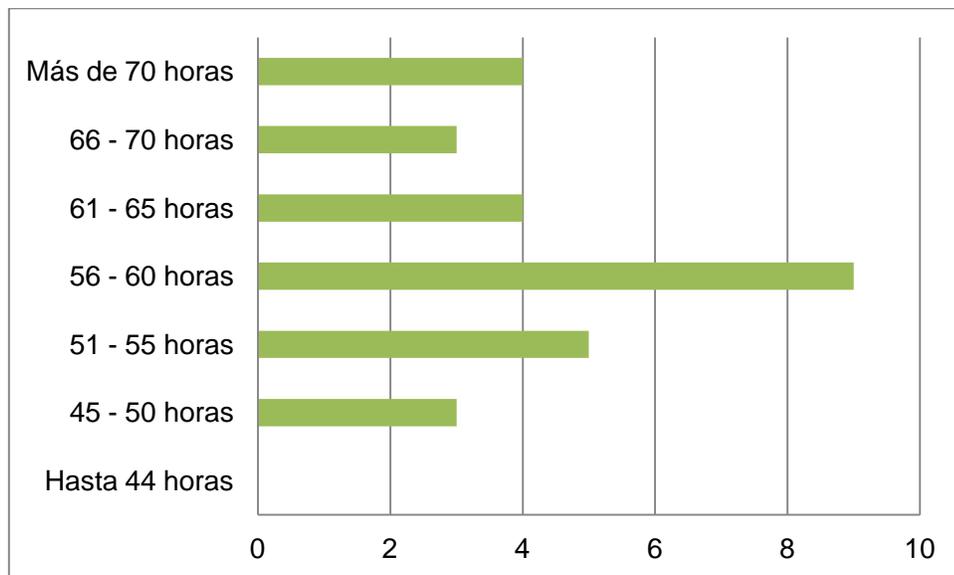
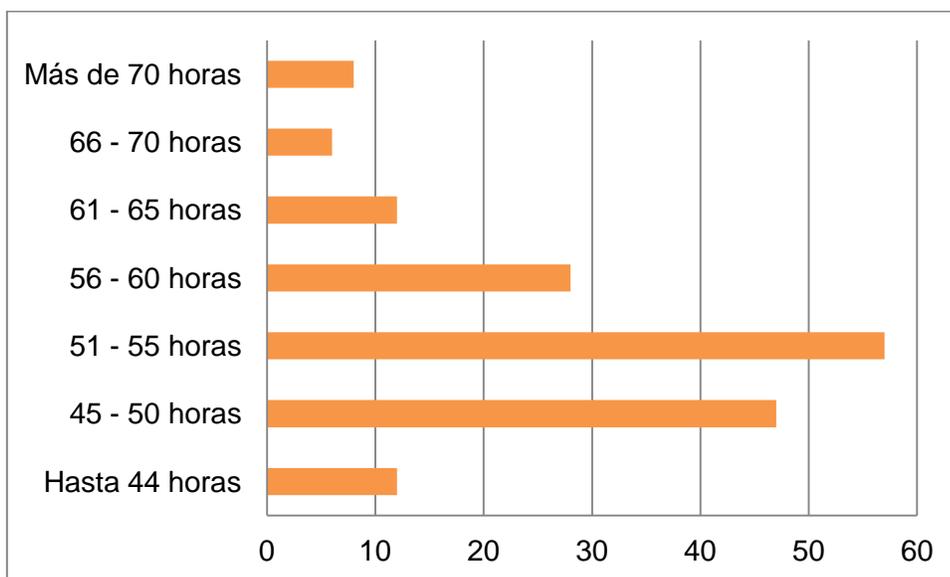


Ilustración 8: Nivel II ¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)?



Se nota una inclinación en la gráfica del primer nivel jerárquico hacia más horas dedicadas a las funciones propias de su cargo, lo cual era esperable. Notar también que en el gráfico agregado los funcionarios que declaran trabajar las 44 horas reglamentadas, corresponden íntegramente a directivos de segundo nivel jerárquico.

Respecto de la declaración de horas semanales que los directivos dedican a funciones y actividades propias de su cargo, es importante notar que en promedio significa más de un 20% de una jornada laboral normal del sector público. Inclusive un 18% de los encuestados declara dedicarle cerca del 40% extra más allá de la jornada normada, es decir más de 61 horas semanales.

Cabe señalar que no es habitual que un Alto Directivo Público haga uso de horas extraordinarias, las cuales están asociadas en su mayoría a funcionarios de niveles jerárquicos inferiores y que en casos han estado vinculadas a malas prácticas y abusos. Además internamente en las instituciones se entiende esta situación en la asignación especial en remuneración al Alto Directivo Público, por lo que políticamente sería mal visto hacer uso de ese beneficio, no obstante está más que evidenciado el tiempo “extra” que dedica un Alto Directivo Público a funciones propias de su cargo.

Mintzberg asevera que “el trabajo del gerente incluye una preocupación perpetua: el gerente nunca puede estar libre para olvidar el trabajo, nunca tiene el placer de saber, aunque sea de modo temporal, que ya no queda nada pendiente por hacer” [19, pp. 26-27]. Se entiende que un directivo, al menos asociado a un primer nivel jerárquico de una organización, ejerce el cargo no solo en el horario laboral, sino que también fuera de él, ya sea en actividades propias en horarios extraordinarios como algunas de representación de la institución o bien en asuntos sociales o políticos. Ello se evidencia también en la Ilustración 7, donde al contemplar en la pregunta el término “incluyendo fin de semana”, se tiende a que el directivo de nivel I responda pensando en todo el tiempo en que siente que está ejerciendo el cargo, en desmedro del tiempo privado.

Más que nunca el dicho popular de “trabajo a tiempo completo” calza con la definición de un Alto Directivo Público chileno.

En relación al tema de las horas semanales dedicadas a la función propia del cargo salta a la luz una encrucijada a la que se vio expuesto el Sistema. Es conocido en el SADP que los concursos que presentan mayor tasa de deserción son los del sector salud, en particular los asociados a los Servicios de Salud. Según la Memoria 2011-2012 del Consejo de Alta Dirección Pública, un 25,8% se declaraban desiertos en el período considerado, es decir, no alcanzaban el mínimo de tres postulantes idóneos para conformar la nómina [38]. Ante ello, la ley 20.498 promulgada en 2011, flexibilizó la dedicación exclusiva de los subdirectores médicos de los Servicios de Salud, quienes tienen un cargo de segundo nivel jerárquico. La modificación a la ley establece que los directivos podrán optar por una jornada de 44 horas semanales con dedicación exclusiva o bien de 33 horas semanales, no pudiendo ejercer un cargo de responsabilidad directiva en otro recinto de salud. Con ello se busca incentivar mayormente a los directivos a postular a los concursos, ya que en este sector es donde se aprecian las mayores brechas salariales en comparación al sector privado de salud.

Teniendo en consideración lo anterior, en la encuesta realizada, solo un 6,1% de los encuestados señaló dedicarle hasta 44 horas laborales a las funciones propias de su cargo. De ellos, la mitad corresponden a directivos de segundo nivel jerárquico de Servicios de Salud, lo que se podría interpretar que estarían haciendo uso del beneficio otorgado con la ley, ya que en general en el sector salud, se declara que en promedio las horas trabajadas es sobre las 55 horas y más aún, el 50% de los directivos encuestados que declaran trabajar más de 70 horas semanales (el rango máximo preguntado), provienen del sector salud.

A continuación se especifica en qué es lo que se usa el tiempo declarado en las gráficas anteriores. He ahí donde la frase explicativa de Mintzberg "La gerencia no es una ciencia ni una profesión, es una práctica, que se aprende más que todo a través de la experiencia" [19], se utilizó en la encuesta para contextualizar las siguientes funciones que evaluarían y distribuirían en el marco de la forma en que desarrolla su gestión, entendida como una práctica directiva.

La investigación del uso del tiempo de los directivos públicos, se enfocó en una mirada principalmente exploratoria y descriptiva, donde no se buscaba encontrar un “mejor” uso del tiempo por sobre otro, o una competencia más “buena” que otra, es decir, los juicios de valor asociados a los resultados quedan al margen de lo estudiado. Ahora bien, cuando una función se enmarca dentro de un contexto sí se podría catalogar como efectiva o no para la gestión del directivo.

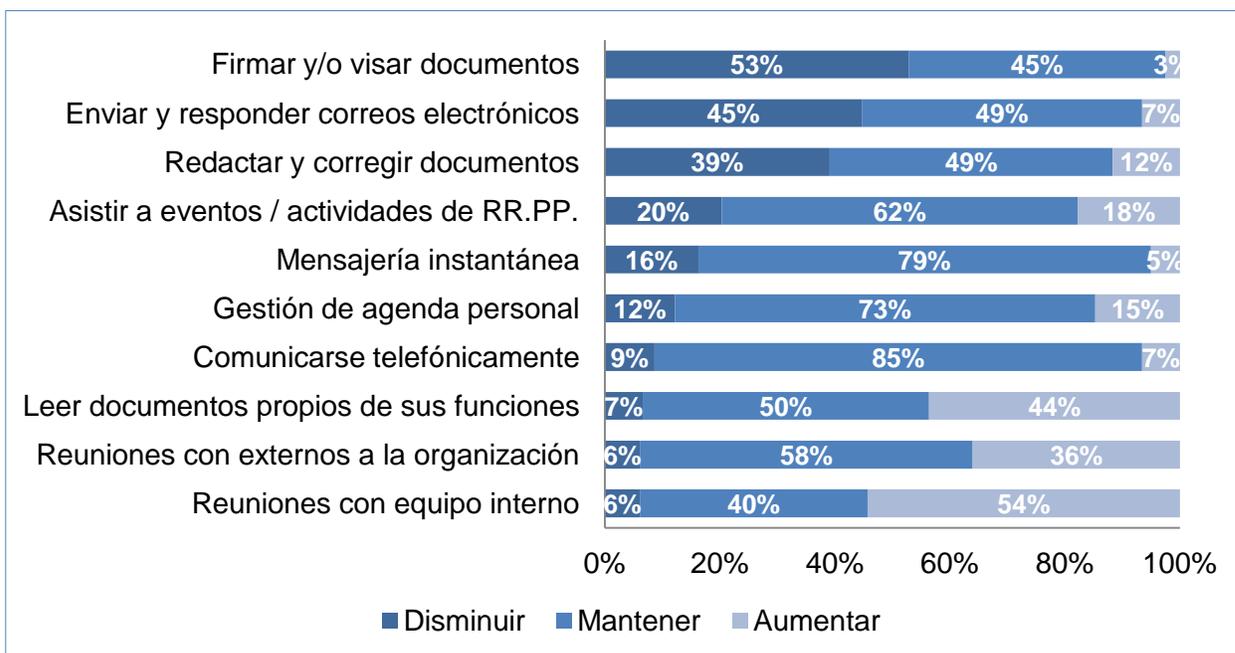
Un ejemplo para identificar el fenómeno: la función definida como operativa en el instrumento, de enviar y responder de correos electrónicos, fue señalada a nivel global como la segunda a la que los directivos dedican más tiempo dentro del pool de opciones dadas (Ilustración 9). Además fue evaluada por un 45% de los encuestados, como una función a la cuál deberían disminuir el tiempo que le dedican (Ilustración 10). No obstante, si lo que se está tratando a través de ese medio, por ejemplo es un correo vital en el proceso presupuestario para el año siguiente del Servicio, seguramente el

directivo está gestionando efectivamente el asunto y el tiempo dedicado sería el adecuado. Por tanto el dedicarle o no tiempo a una actividad no será bueno o malo en sí mismo, sino que es importante entender el contexto en el que se desarrolla esa función.

Ilustración 9: Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?



Ilustración 10: 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



Claramente con cerca de un 20% de su tiempo, los directivos los destinan a reunirse con su equipo cercano, sus asesores y equipos directivos. A su vez es la actividad que más directivos buscarían aumentar el tiempo que le dedican. La coordinación y tener al equipo alineado es parte fundamental del rol directivo.

La segunda actividad que más tiempo requiere aumentar en promedio, es la de leer documentos propios de sus funciones, esto se condice por lo explicitado en el acompañamiento directivo que se hizo en la etapa exploratoria, de prepararse previo a las reuniones y entender los temas sobre los que muchas veces tiene que tomar decisiones relevantes.

Dentro de las actividades a las que más se les dedica tiempo y deberían disminuirse según la mayoría de los encuestados, está el “Enviar y responder correos electrónicos” y el “Firmar y/o visar documentos”. La primera se condice con lo expresado por los directivos en el cuestionario exploratorio que se hizo, subtítulo 5.1.2, donde además se sugirió incluir el tema de la firma de documentos. Ambos además fueron validados en la observación realizada.

En las siguientes ilustraciones se muestran las mismas gráficas, pero desagregadas por nivel jerárquico. En el caso del Nivel I se acentúan de sobremanera las reuniones con internos y externos a la organización, y en ambos casos los directivos están conformes con el tiempo dedicado e incluso se podría aumentar. Sube en la gráfica de posición el “Asistir a eventos / actividades de RR.PP.” de la organización lo que es lógico, e inclusive en el *focus group* presentado en el punto 5.5, se especifica más al respecto.

Ilustración 11: Nivel I, Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?

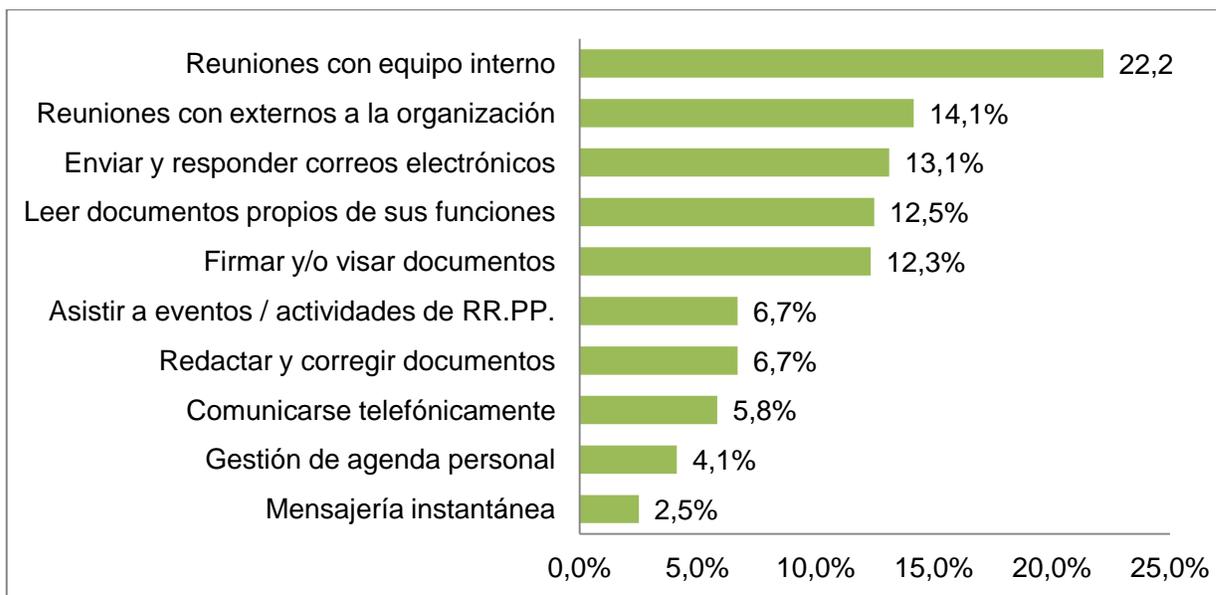
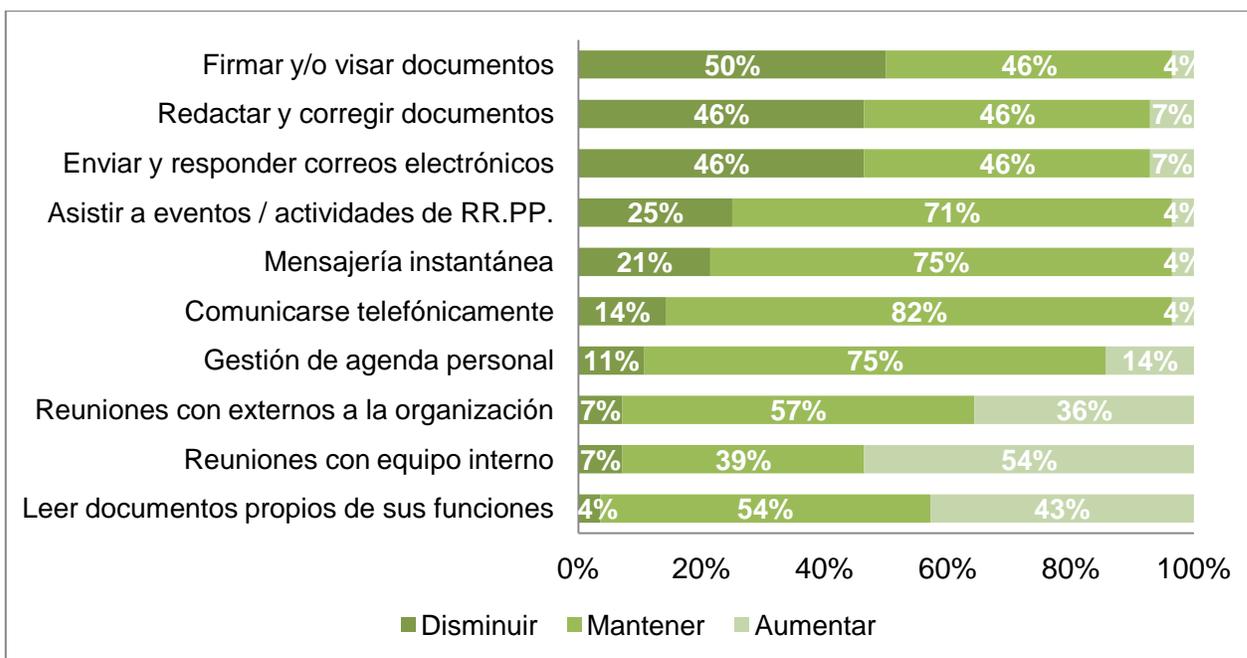
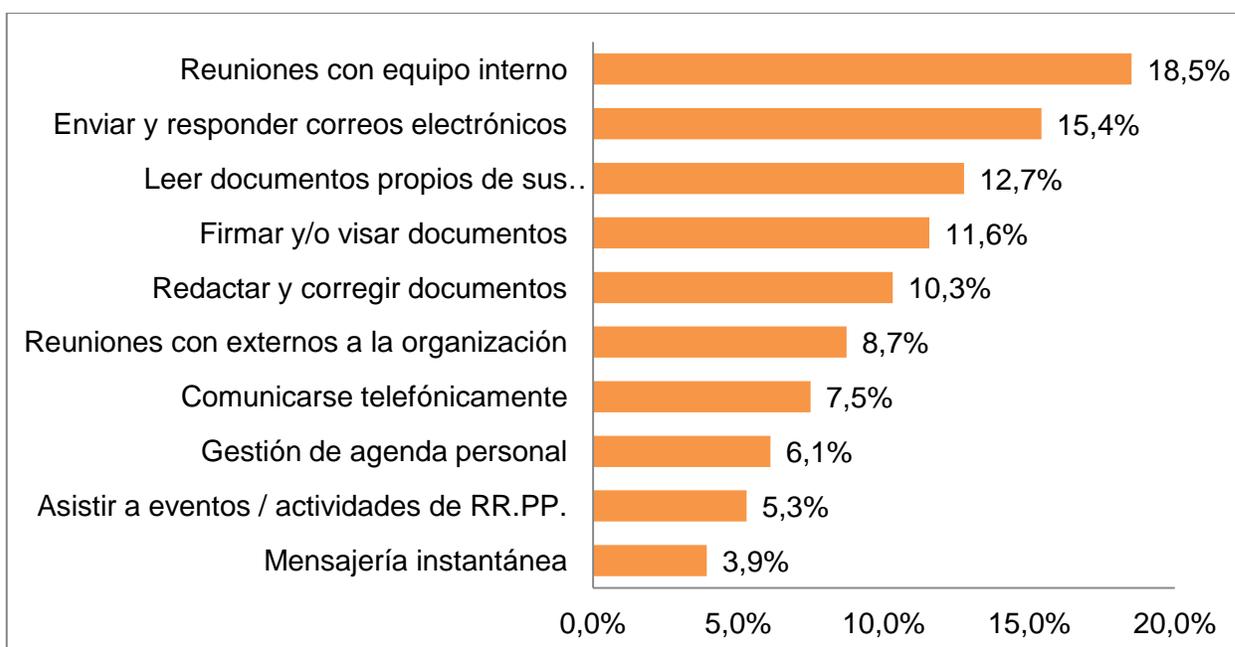


Ilustración 12: Nivel I, Señale si usted cree que debería disminuir, mantener o aumentar, el tiempo que le dedica actualmente a las siguientes actividades operativas, de tal modo de aprovechar mejor su tiempo



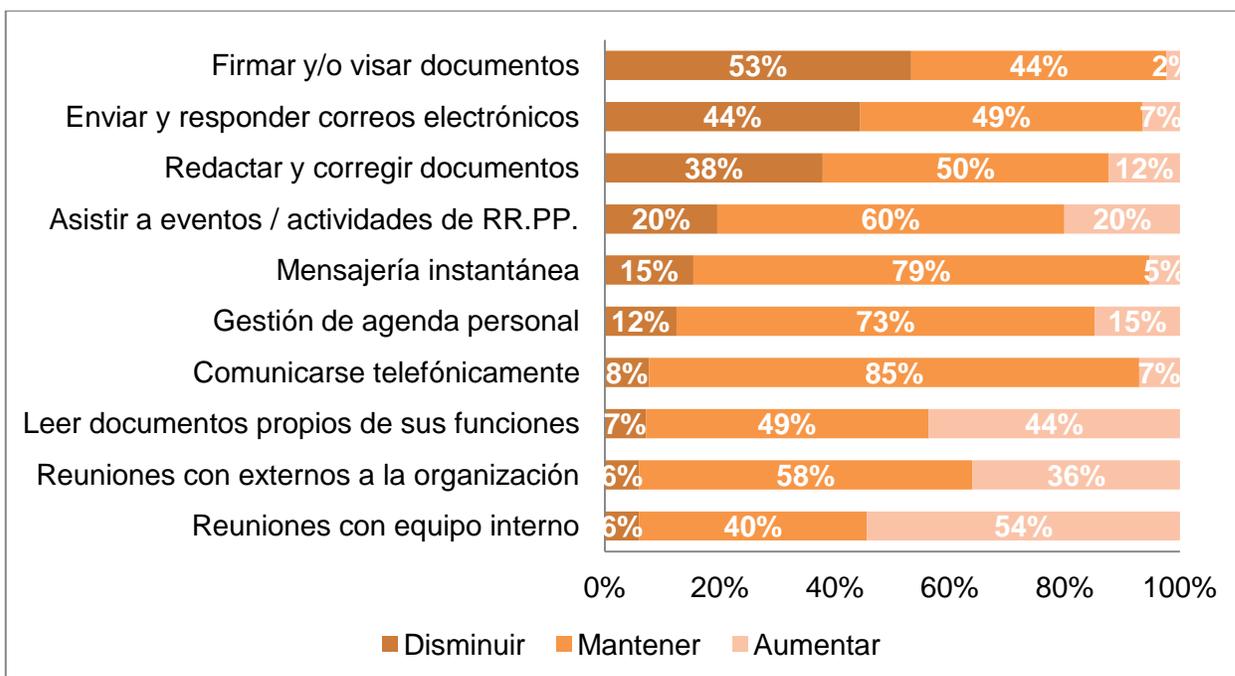
El hecho de que aparezcan destacadas dentro de las actividades a las que los directivos de nivel I les gustaría disminuir el tiempo “firmar y/o visar documentos” y “redactar y corregir documentos”. Esto podría plantear la hipótesis de que podrían existir problemas de gestión en la organización o bien falta delegar mayores funciones en los equipos. Independiente del motivo puntual, claramente es un ‘dolor’ que viven cotidianamente los directivos y que buscan minimizar en la medida de lo posible.

Ilustración 13: Nivel II, Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 actividades operativas, ¿cómo distribuye su tiempo entre ellas?



Asimismo la actividad “comunicarse telefónicamente”, aparece claramente como aquella que es adecuada según el tiempo dedicado en ambos niveles, permitiendo realizar gran parte de la gestión política y de representación a través de ese medio, tal como se evidenció su importancia en la observación al directivo.

Ilustración 14: 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



En el segundo nivel se mantiene el patrón del primer nivel, en relación a la evaluación de aumentar o disminuir los tiempos, donde por ejemplo el hecho de “redactar y corregir documentos” ocupa parte importante del tiempo de los directivos. A su vez se aumentado en relación al primer nivel la “gestión de la agenda personal” y la “mensajería instantánea”.

A continuación, se presentan la distribución y evaluación cuantitativa de las funciones catalogadas como sustantivas. Es importante precisar que estas no compiten con las anteriores que tenían un marco de “operativas”, seguramente muchas de las funciones sustantivas que desempeña un directivo en su quehacer, son a través de actividades operativas.

Lo sustantivo tiene que ver con la práctica directiva más pura según Mintzberg, ¿qué hace en el día a día un gerente para administrar, conducir, liderar y orientar a su organización? Esto se distingue también de la actividad principal o funciones del negocio del Servicio, lo que a ratos podría ser confuso al lenguaje del directivo. Las funciones sustantivas requieren una evaluación más reflexiva y eso se expresa en que las varianzas son menores a la hora de responder. A todos los directivos les gustaría dedicarles más tiempo a muchas de ellas y seguramente con acciones que abarcan más de una, por ello la recomendación en la pregunta de considerar una aproximación razonable de diferenciación entre ellas para poder distribuir bien el tiempo.

Ilustración 15: 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?



Ilustración 16: 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

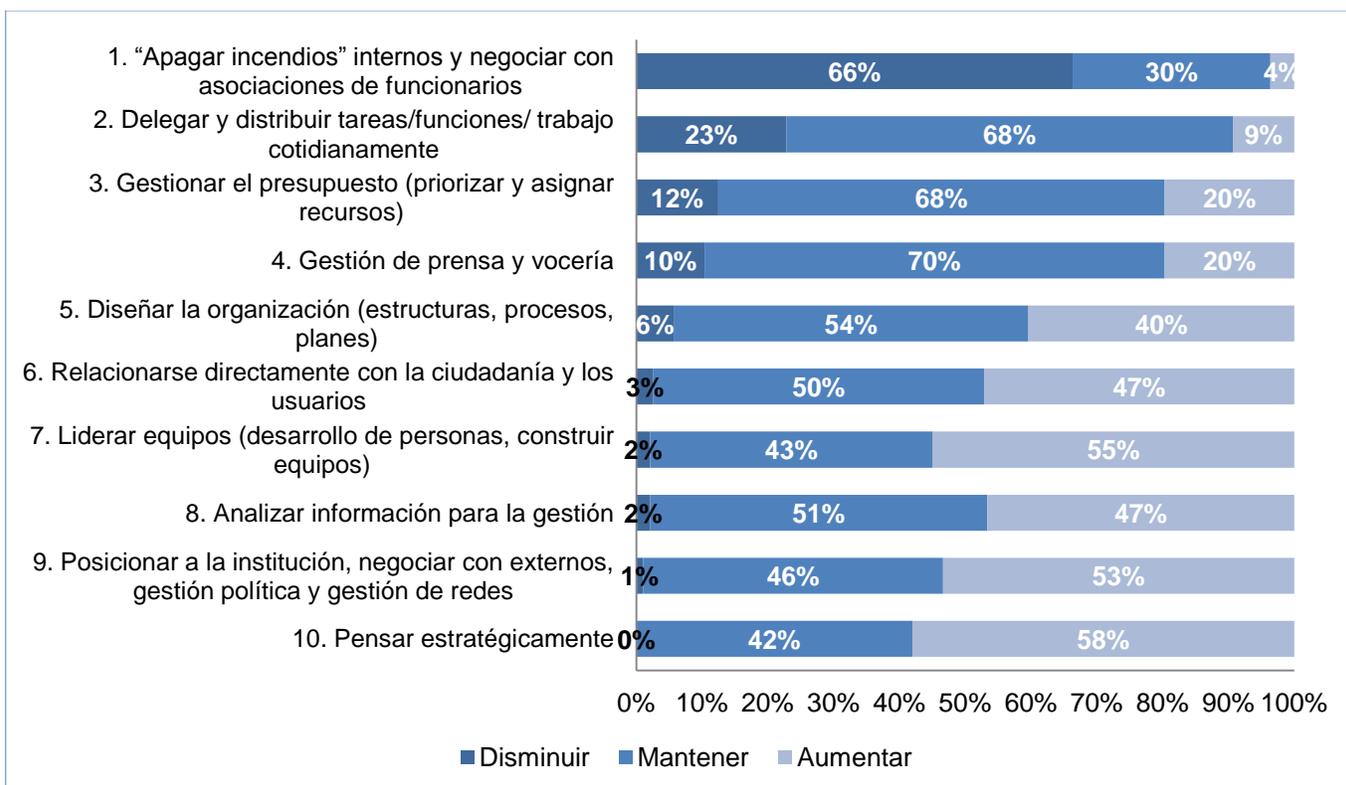
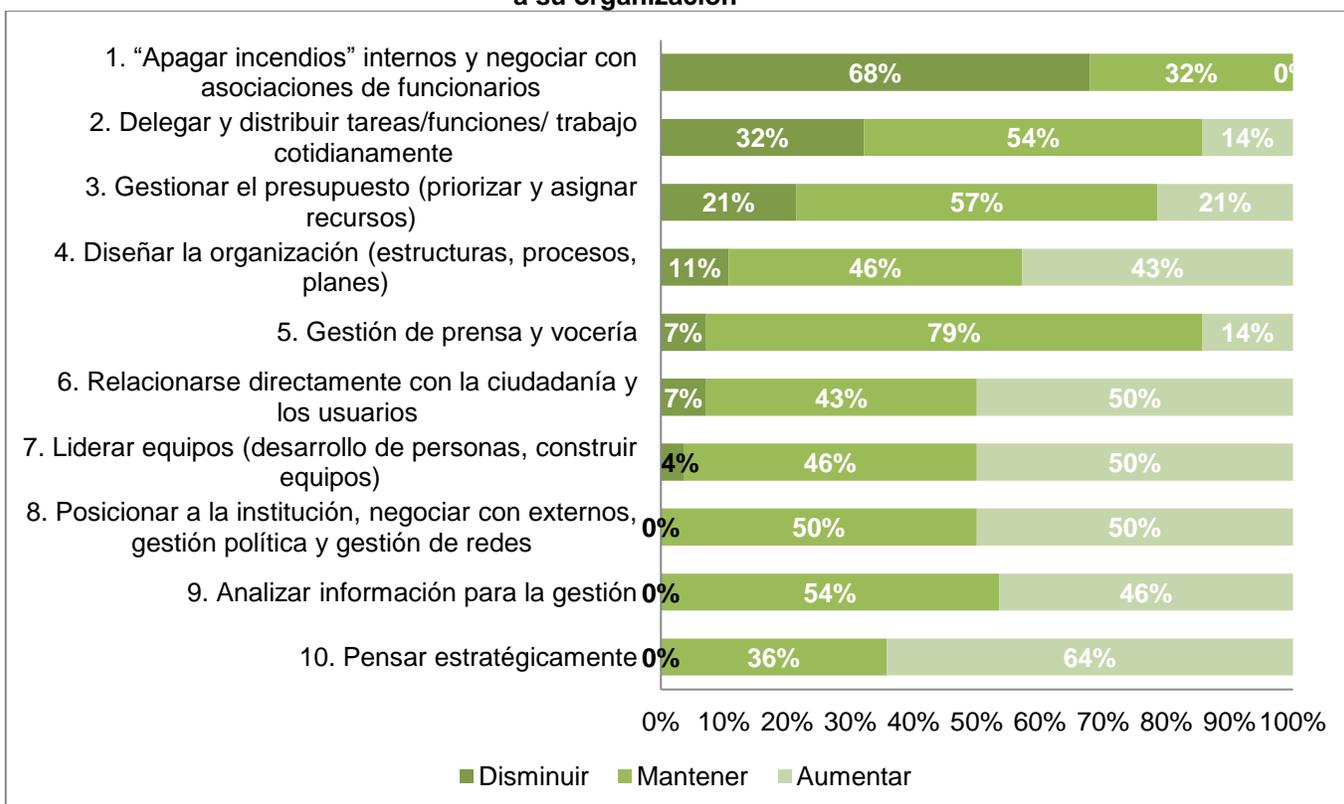


Ilustración 17: Nivel I, Asumiendo como un 100% el tiempo que le dedica a las siguientes 10 funciones sustantivas, ¿cómo distribuye su tiempo, considerando una aproximación razonable de diferenciación entre ellas?



Ilustración 18: Nivel I, 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



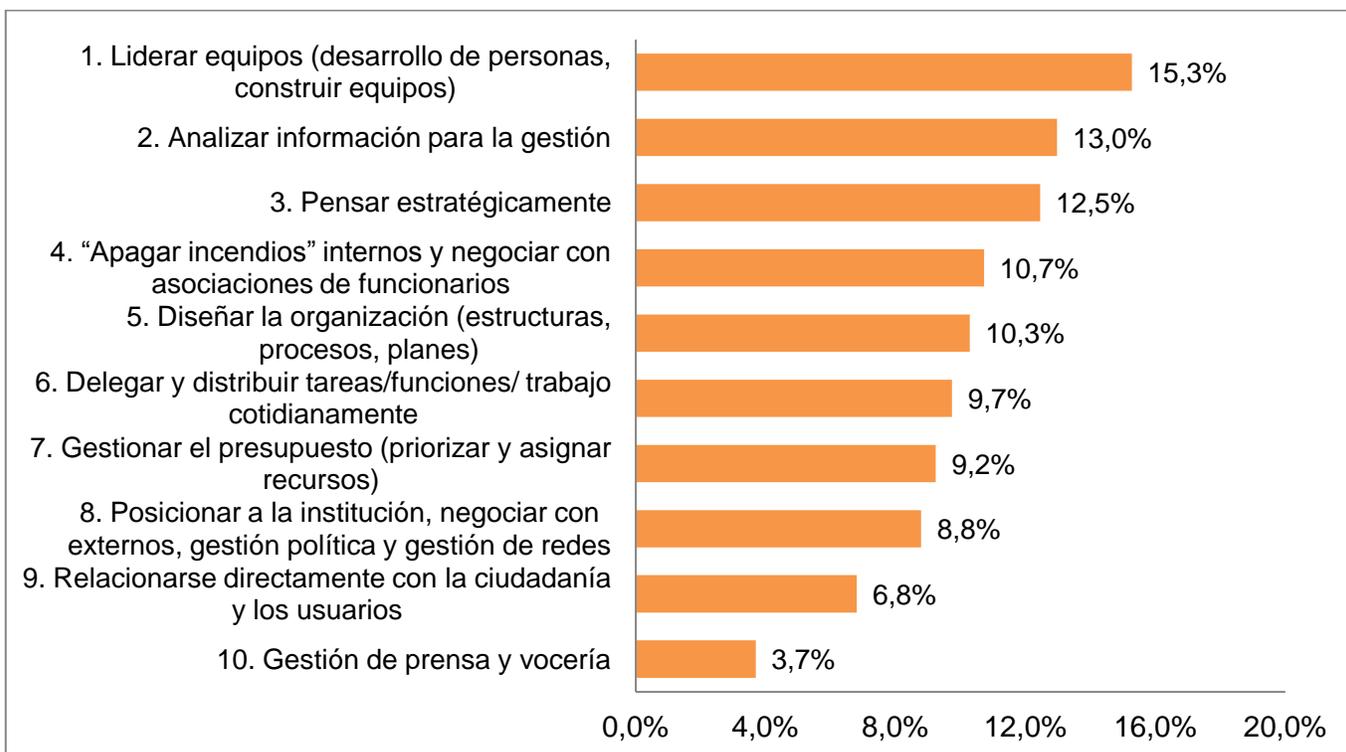
En el primer nivel jerárquico, destaca por lejos la actividad a la que los directivos le dedican más tiempo: pensar estratégicamente. Esto es vital pues refuerza la ideal del Jefe de Servicio que debe conducir y pensar con antelación y decisión para dónde dirigir los rumbos y esfuerzos internos. En este nivel las decisiones que se toman pueden repercutir en más de 5.000 funcionarios de un Servicio de Salud, que atiende a más de 100.000 personas en sus centros de atención, por ejemplo. Redoblando la coherencia en este discurso, es declarada como la función que la mayoría cree que es a la que se debería aumentar más el tiempo.

A su vez existe una clara priorización con cuáles son las tres funciones más relevantes para los directivos de primer nivel jerárquico a las que no hay que disminuir el esfuerzo físico y mental en ningún sentido:

1. Pensar estratégicamente
2. Analizar información para la gestión
3. Posicionar a la institución, negociar con externos, gestión política y gestión de redes

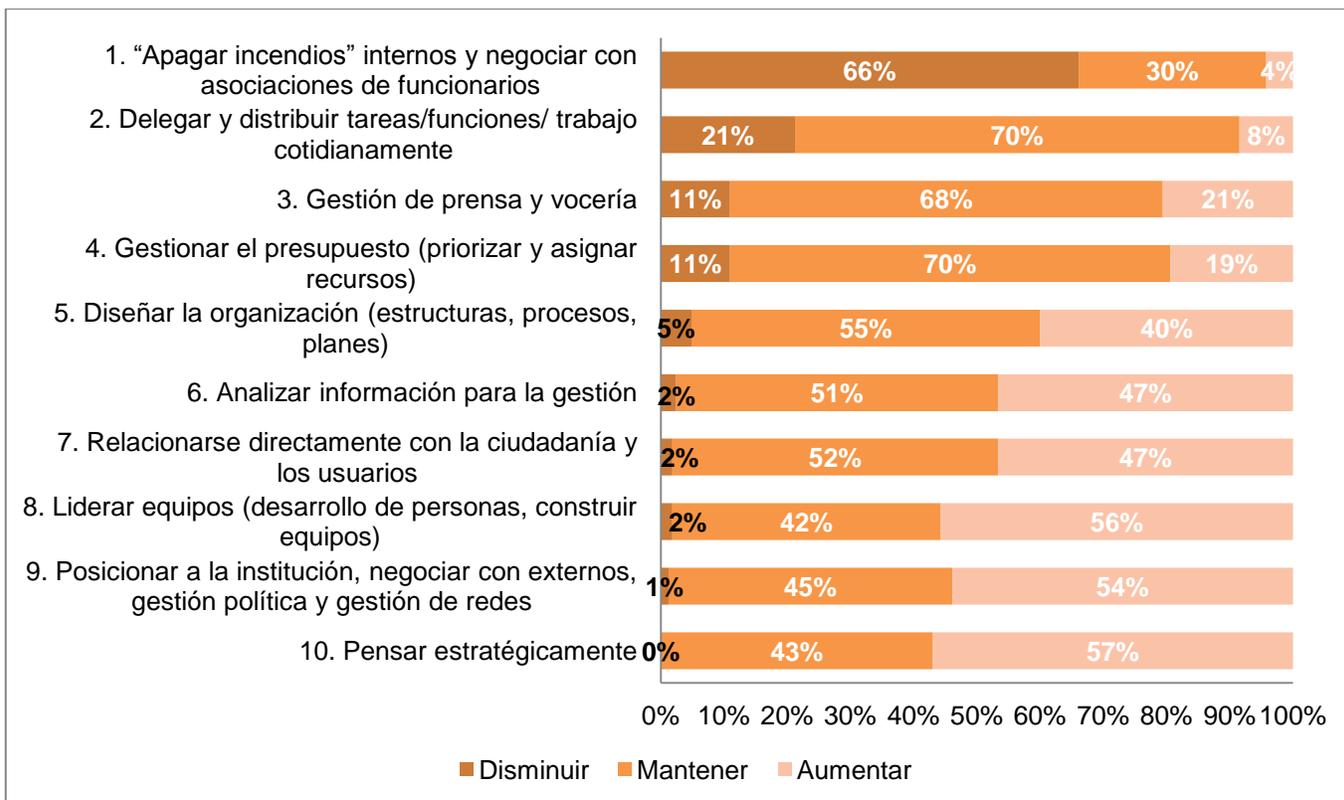
En contraste, si hay una actividad a la que la mayoría está por disminuir su dedicación es a la de ‘apagar incendios’ internos y negociar con los gremios. Seguramente esto desgasta mucho la labor diaria y se producen muchos eventos distintos, que en ocasiones no tienen relación y por ende no hay un denominador para su solución.

Ilustración 19: Nivel II, 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?



Llama la atención que en el segundo nivel destaque el hecho sustantivo de liderar equipos, por sobre el primer nivel, que está mayormente avocado a el pensamiento estratégico de la organización y al constante análisis e información para poder gestionarla mejor.

Ilustración 20: 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



En el nivel II, baja considerablemente la “gestión de prensa y vocería”, el posicionamiento institucional y la gestión política, lo que tiene que ver con que en muchos casos están en la segunda línea de la organización, aunque no en todos, por ejemplo un Director de Hospital que es nivel II. En contraste aumentan el liderazgo de equipos y la gestión interna del presupuesto, es decir, la administración de los recursos.

En general la relación con la ciudadanía y los usuarios es baja en tiempo y a un 47% le gustaría aumentar esa cifra. Probablemente las contingencias impiden la dedicación a la gran parte de los Altos Directivos Públicos les gustaría tener.

5.4.4. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

La segunda gran parte del corazón de la encuesta tenía relación con las capacidades y atributos de los Altos Directivos Públicos. En una primera etapa conocer cuáles competencias personales para ejercer la gerencia, para luego pasar a las competencias interpersonales, todas estas inspiradas en Mintzberg y su clasificación de competencias de los gerentes y en los planos que se desarrollan. Una última parte, ligada a las

competencias relativas al sector público chileno con sus particularidades. Al igual que la parte de uso del tiempo, se muestran en primer lugar los resultados agregados para luego pasar a observar las diferencias existentes entre los distintos niveles jerárquicos.

Es importante notar que la escala Likert utilizada con 5 clasificaciones fue agrupada de un modo distinto para el análisis de las gráficas que se muestran a continuación en este subtítulo. Existe un sesgo de los directivos al autoevaluar sus competencias, al no contar con la información de contraste pertinente, por ejemplo de su equipo cercano y tal vez, la autoridad a la cual reportan. Por tanto, se decidió agrupar las 3 primeras opciones de la escala que correspondían a “no desarrollada”, “poco desarrollada” y “medianamente desarrollada”, en una que se presenta en las gráficas como “medianamente o menor”.

No obstante esta decisión tiene asidero en que estos directivos ya han pasado arduos procesos de selección con cientos de competidores y con empresas de head-hunters que han certificado sus competencias para ciertos ámbitos, así como también instancias frente a la institucionalidad correspondiente en su selección como el Consejo de Alta Dirección Pública en el caso de los directivos de Nivel I. Por tanto es razonable esperar que al menos ellos no se califiquen en varias de las categorías alguna de las primeras dos opciones de la escala.

Este set de competencias personales agrega aquellas que se desarrollan para distintos fines [19, p. 118], tales como:

1. Administrarse a sí mismo internamente
2. Administrarse a sí mismo externamente (no considerada en estudio)
3. Programar el trabajo

Ilustración 21: ¿Con qué nivel de profundidad cree que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos personales?

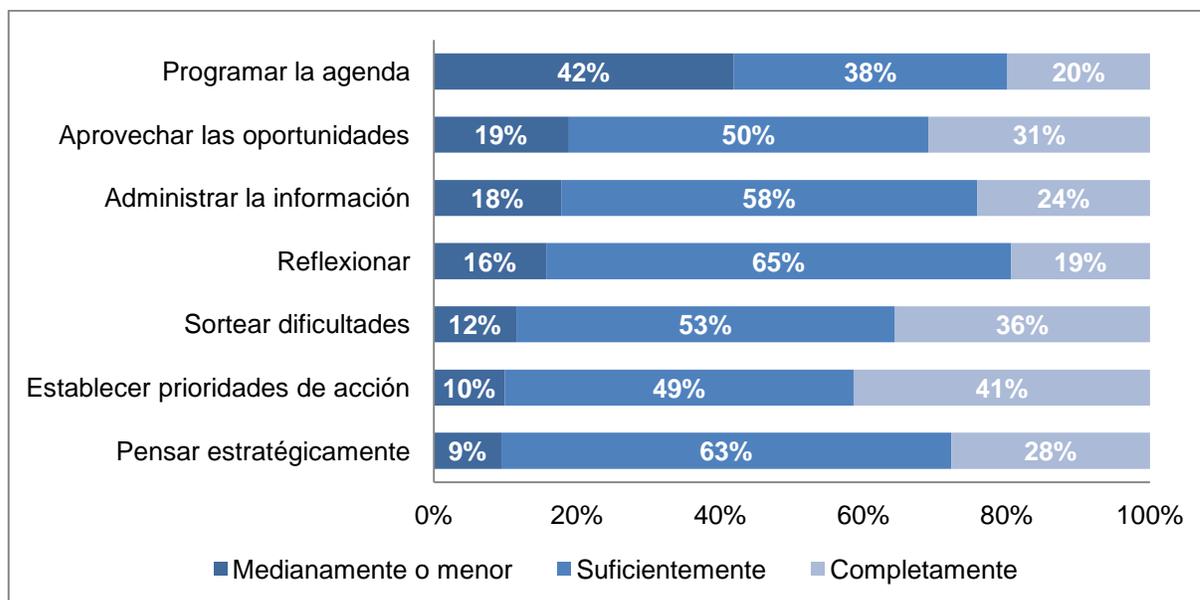


Ilustración 22: Nivel I, ¿Con qué nivel de profundidad cree que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos personales?

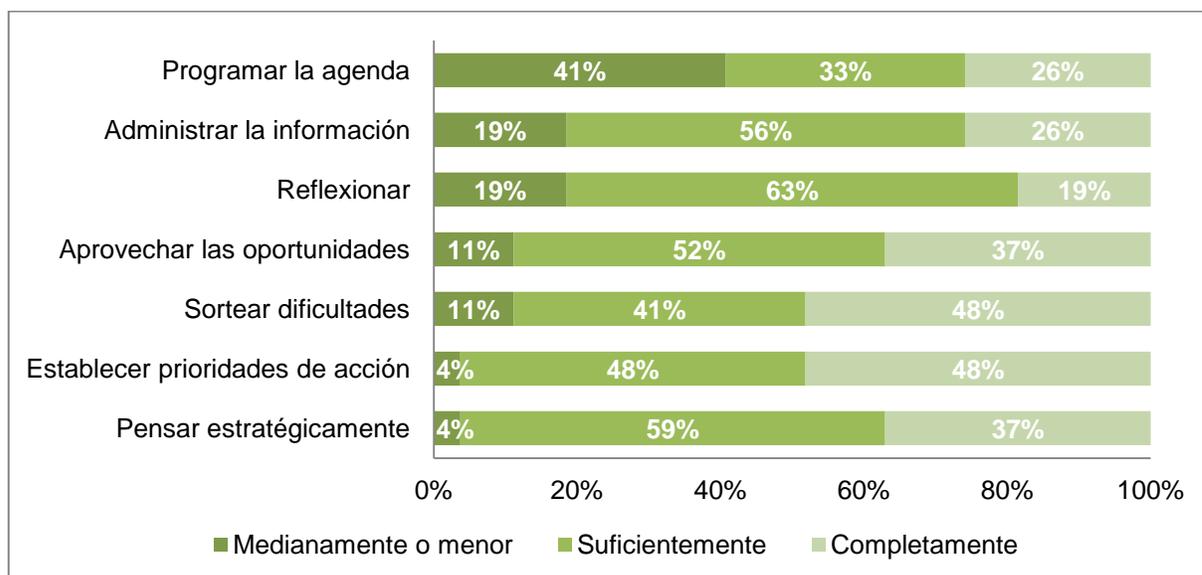
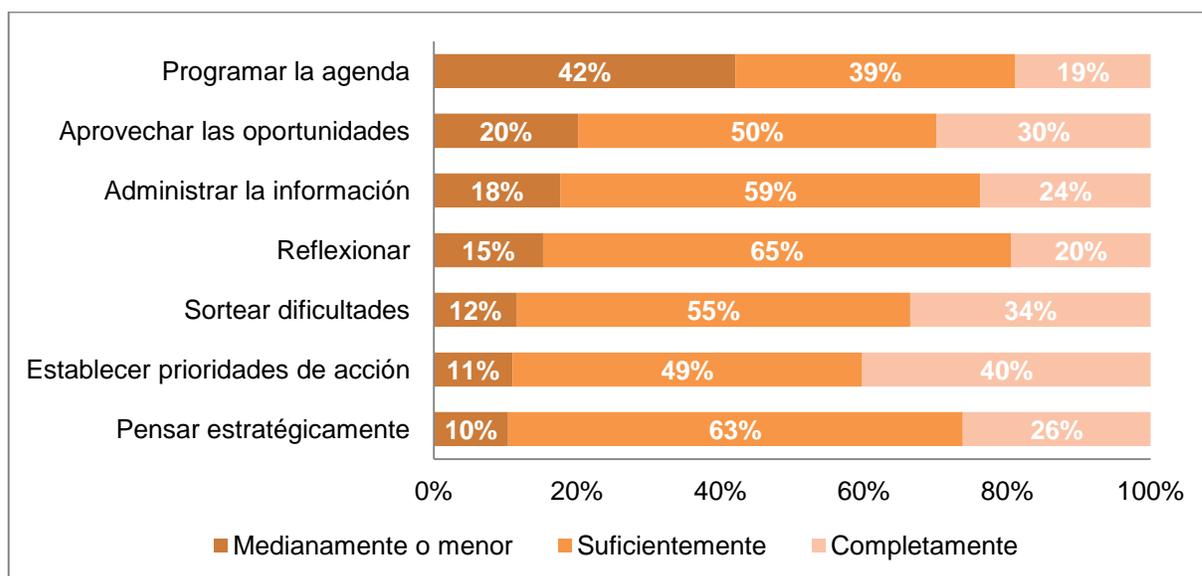


Ilustración 23: Nivel II, ¿Con qué nivel de profundidad cree que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos personales?



En el desarrollo de competencias personales los directivos se evalúan en general bastante bien y no hay mayores diferencias entre lo planteado por los directivos nivel I y aquellos nivel II.

Salvo en “programar la agenda”, donde se evidencia la mayor diferencia en relación a las otras y un 42% declara tenerla medianamente desarrollada o menor a esto. Esto se podría explicar por las contingencias que ocurren en el día a día y la incapacidad de anteponerse a ellas, lo que repercute en la programación de la agenda, teniendo que estar constantemente “reagendando” reuniones y actividades.

En una segunda etapa de evaluación aparecen las competencias interpersonales. En primer lugar aquellas que tiene relación con liderar personas y equipos de trabajo.

En el marco de Mintzberg estas se separarían como:

1. Liderar a las personas (seleccionar, enseñar/servir de mentor/entrenar, inspirar)
2. Liderar grupos (resolver y mediar conflictos, armar equipos, dirigir reuniones)

Ilustración 24: ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, respecto a liderar personas y grupos de trabajo?

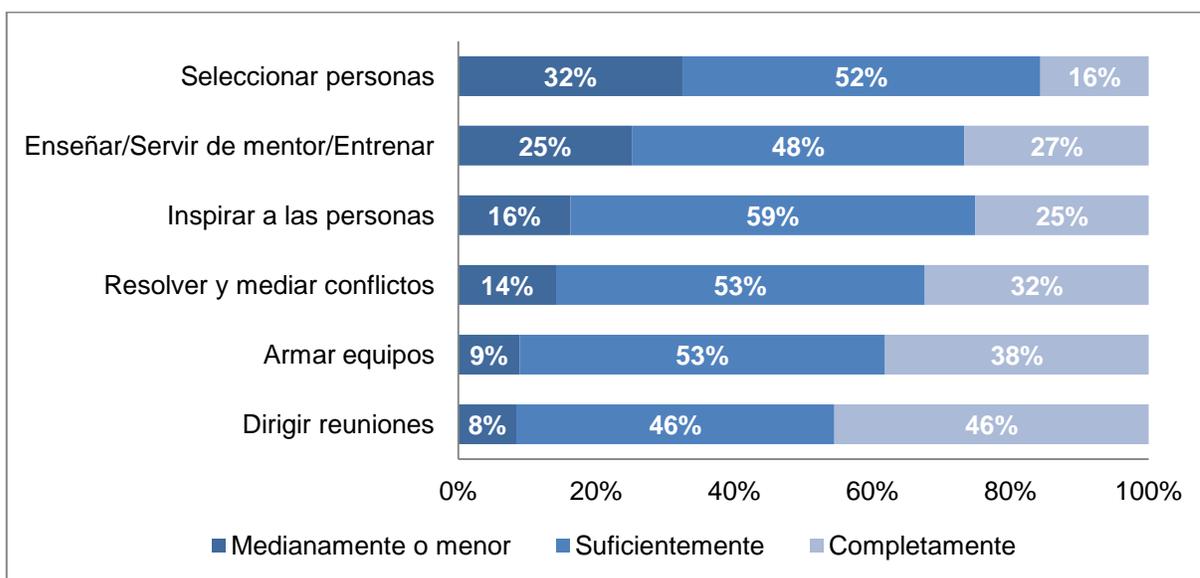


Ilustración 25: Nivel I, ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, respecto a liderar personas y grupos de trabajo?

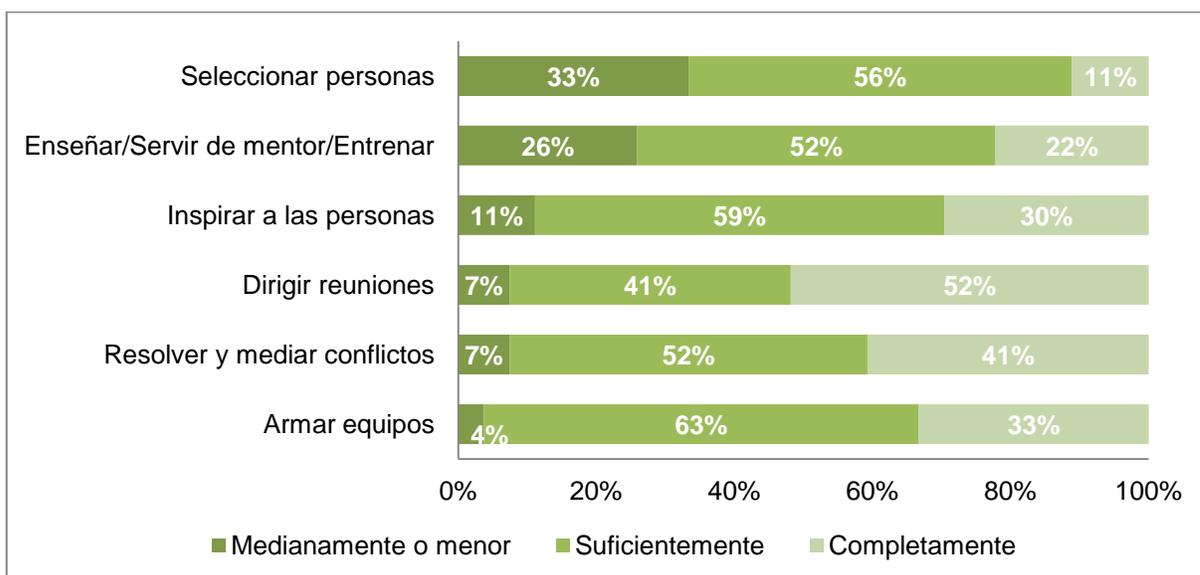
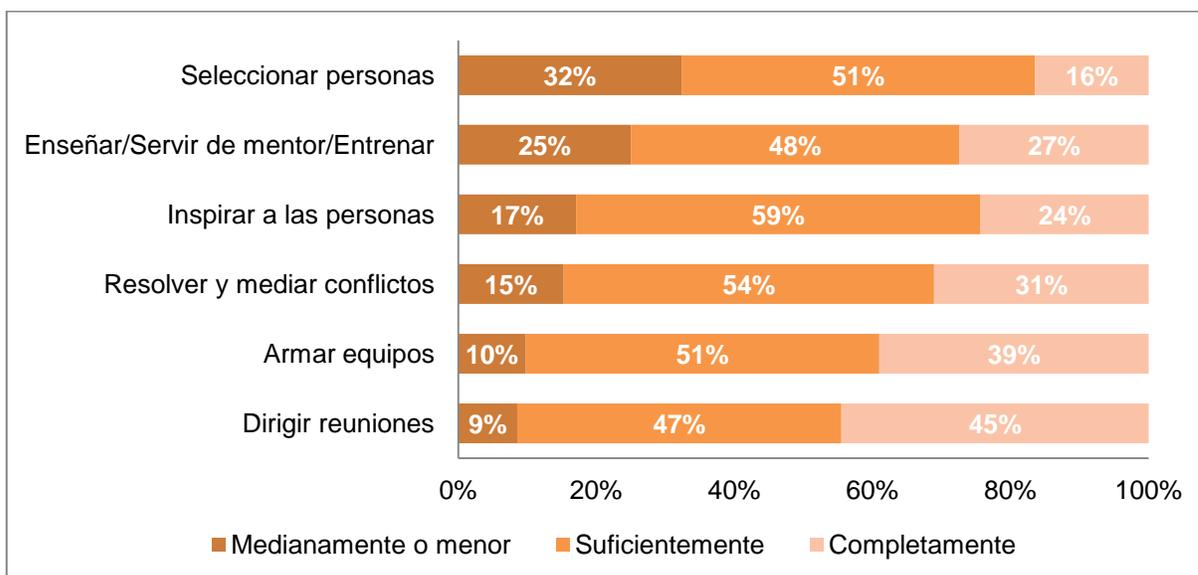


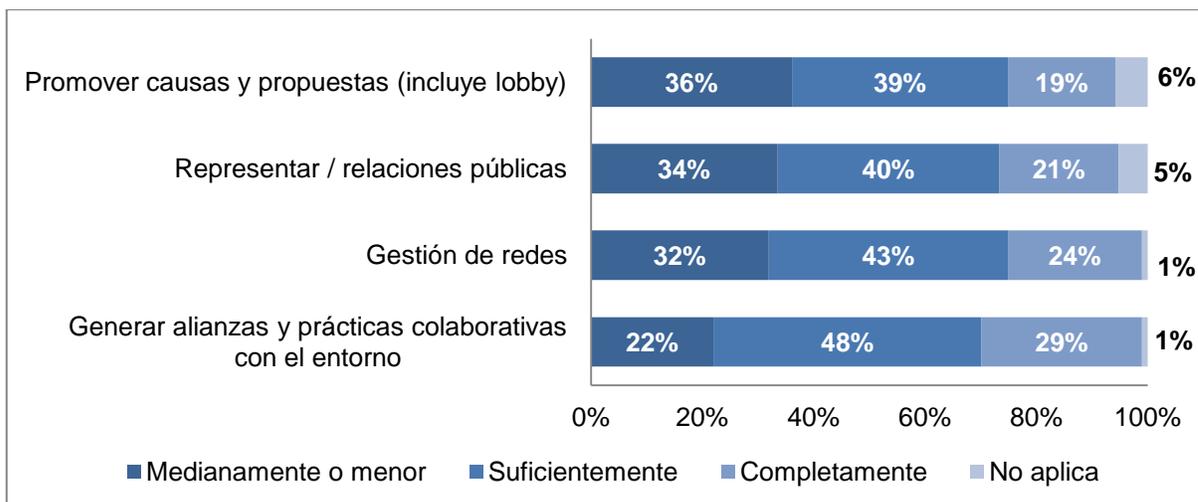
Ilustración 26: Nivel II, ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, respecto a liderar personas y grupos de trabajo?



Se devela que **la competencia de “seleccionar personas” es aquella donde los Altos Directivos Públicos se sienten más débiles**. Esta información se condice con la etapa exploratoria y lo comentado por los directivos en el *focus group* realizado. También al menos un cuarto de los encuestado se declara medianamente conforme con su performance en “enseñar/servir de mentor/entrenar”, competencia clave a la hora de ser un “buen jefe” para los funcionarios públicos.

En contraste en “dirigir reuniones” es donde los directivos se sienten más seguros frente a grupos de trabajo. En el caso de los directivos nivel I, los que creen que tienen la competencia completamente desarrollada, llega a 52%.

Ilustración 27: 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?



En la otra mano de las competencias interpersonales están aquellas definidas en rol del directivo para relacionar su organización en el caso del nivel I y algunos del nivel II, y para relacionar su unidad en el caso de los nivel II.

En ese sentido se diferencian:

1. Liderar la organización/la unidad
2. Relacionar la organización/la unidad

En este estudio se tomó solo la segunda acepción para encuestar a los directivos.

Ilustración 28: Nivel I, 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?

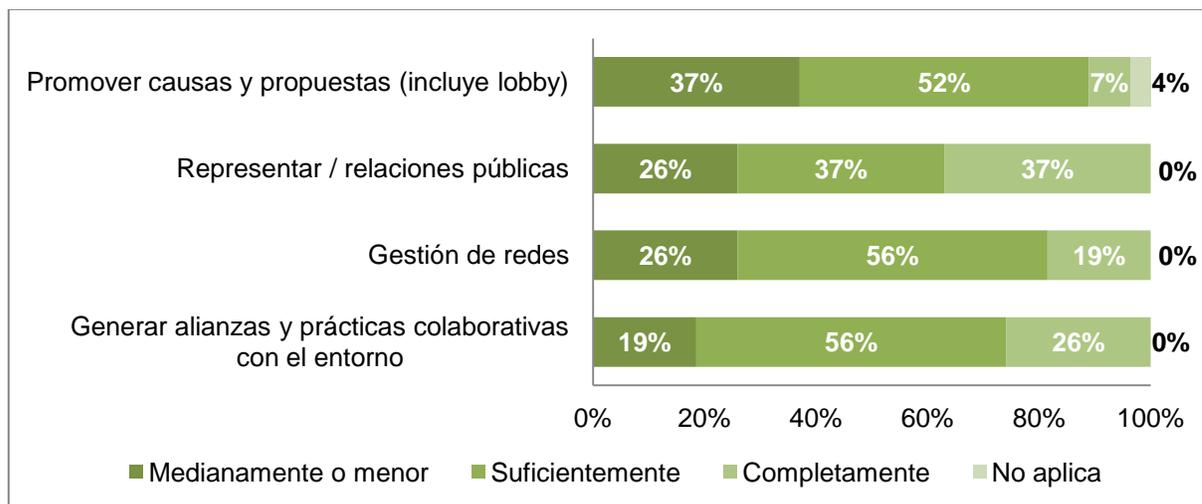
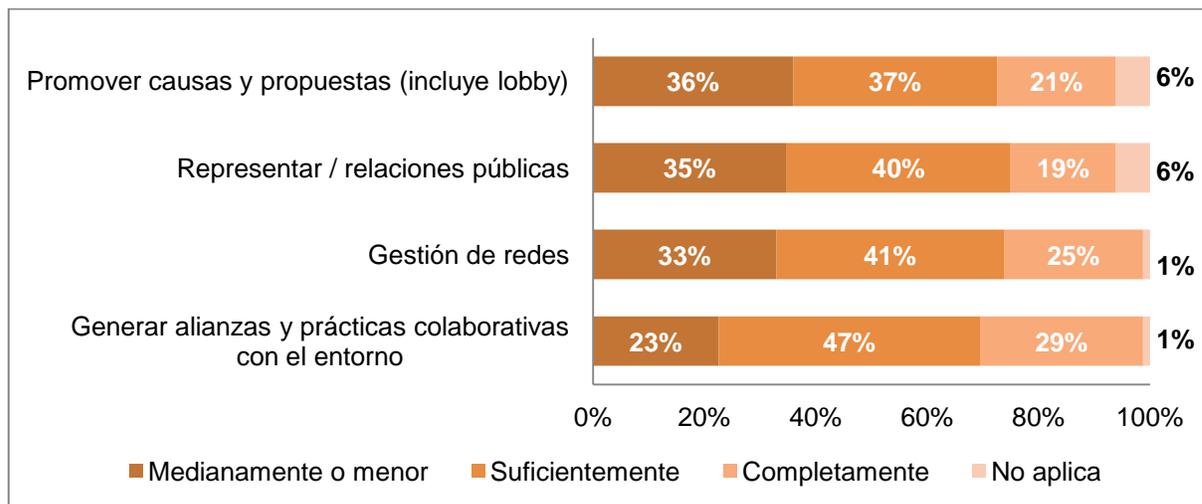


Ilustración 29: Nivel II, Según su ámbito de autoridad, ¿en qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos interpersonales, para relacionar su organización/unidad con el entorno?



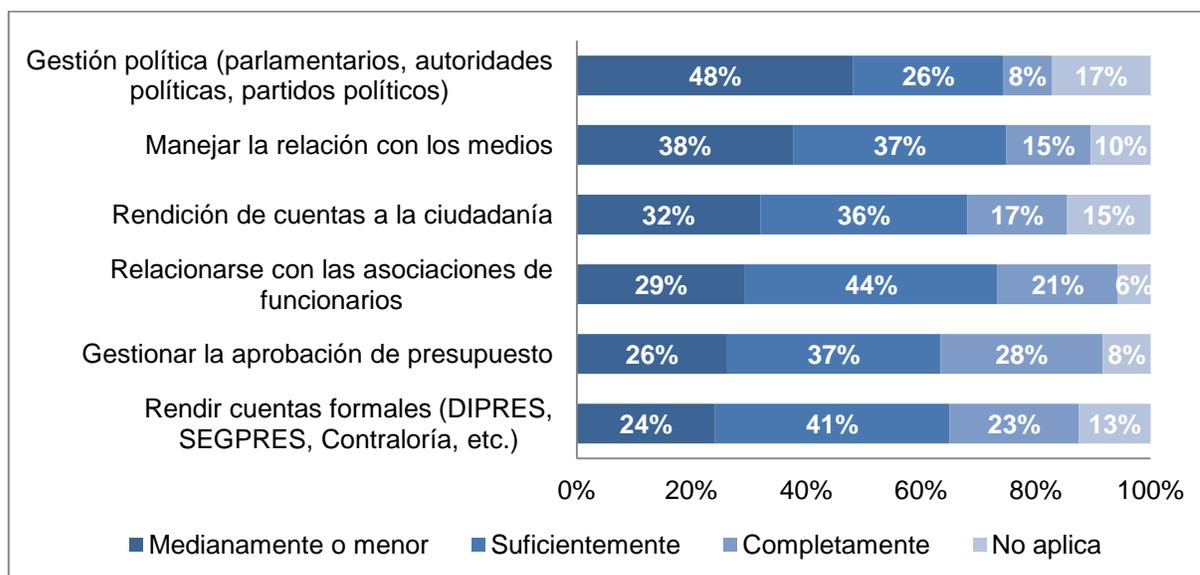
En el caso de las competencias interpersonales para con el entorno, hay diferencias importantes entre el nivel I y el II, tanto en representar y relaciones públicas, gestión de redes, y en generar alianzas y prácticas colaborativas. Evidentemente este es un punto en el que los directivos de segundo nivel debiesen estar mayormente reforzados.

A su vez se observa que aparece la variable “no aplica” como una de las posibles respuestas por parte de los directivos.

Finalmente en esta etapa, aparecen las competencias que debe tener un directivo en relación a sus capacidades para lidiar con el sector público chileno, con sus complejidades y desafíos. Esta es la única de este set de preguntas que no proviene de la literatura, pues bien, se está buscando generar conocimiento en esta área.

En promedio, es acá donde los directivos se encuentran medianamente o menormente, menos preparados. En particular en los primeros dos puntos, son aquellos que salieron más destacados en el *focus group* de Altos Directivos Públicos, como temas con los cuales tenían que lidiar en la cotidianidad y muchas veces se pierden desde su aproximación más técnica al sector público.

Ilustración 30: ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?



Otro aspecto interesante es que aquellas competencias más estándares relativas al sector público, como rendir cuentas formales o la gestión del presupuesto, están relativamente mejor desarrolladas que el resto, lo que supone un aprendizaje del funcionamiento del sistema y su relación a través del cargo que ocupa para lograr cumplir con lo necesitado según sea el caso.

Queda claro que aún hay un importante desafío en gestión política de los directivos para con sus *stakeholders*. Este es uno de los aspectos que hace distinto a los directivos públicos en cuanto a su mandante en relación al sector privado, entre otras cosas.

A continuación se muestra la separación entre el nivel I y nivel II donde se evidencian las brechas existentes dada la naturaleza distinta de las funciones que cumplen en los Servicios donde se desempeñan.

Ilustración 31: Nivel I, ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?

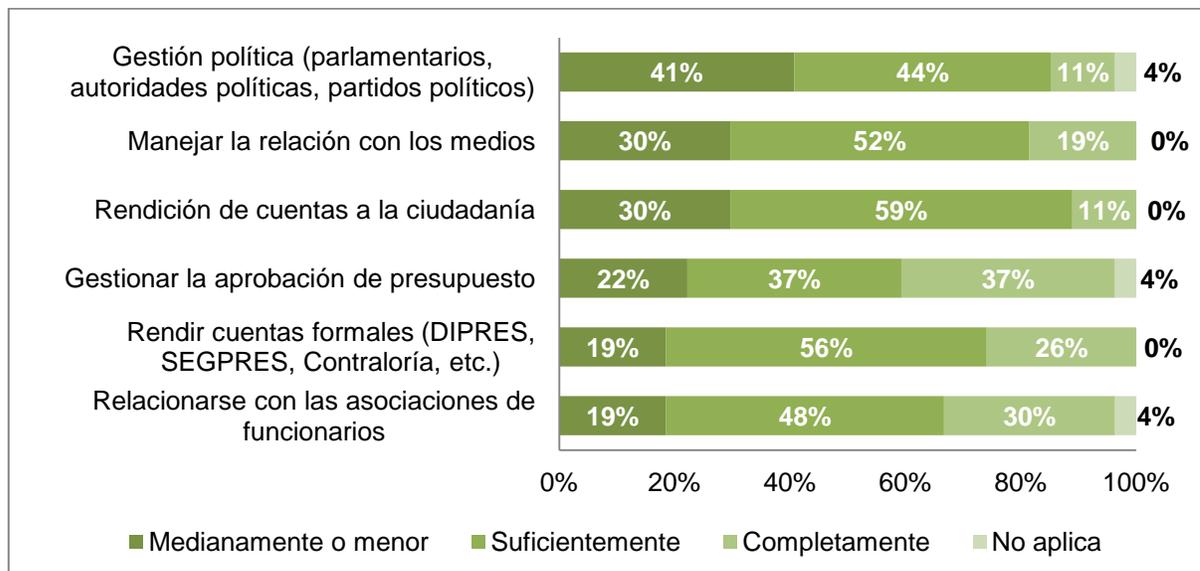
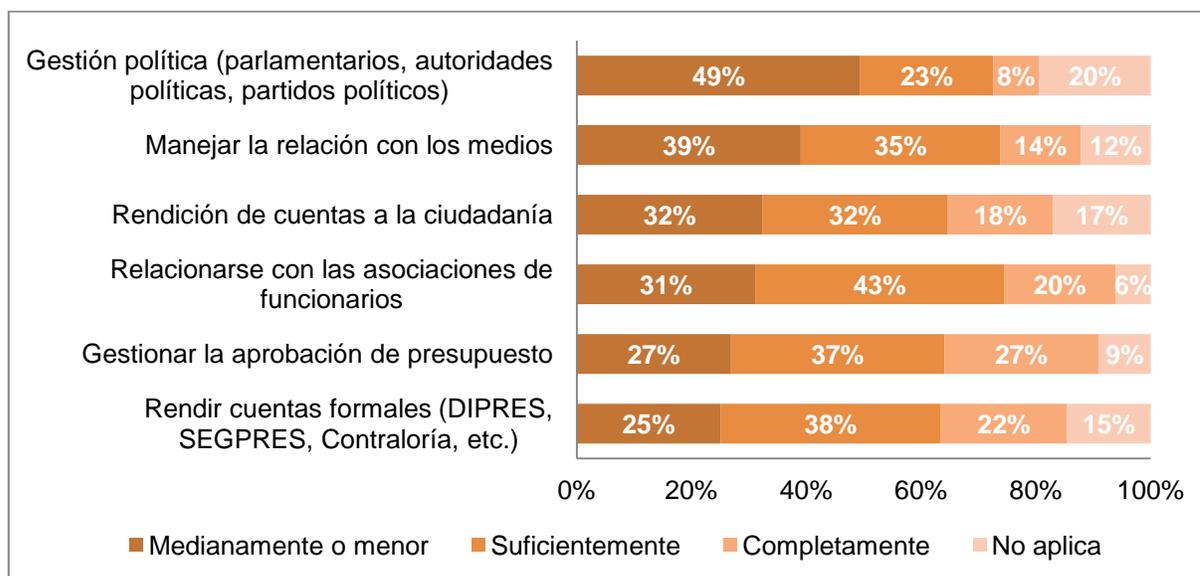


Ilustración 32: Nivel II, ¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos, relacionadas al sector público?



En este cuarto set de competencias es donde se hace notar una mayor diferencia entre lo declarado por parte de los distintos niveles jerárquicos. En todas las competencias, el nivel I aparece con capacidades y habilidades más desarrolladas para enfrentarse a las situaciones que se gatillan a partir de lo enunciado en la gráfica. A su vez abre una serie de interrogantes relativos al perfil del directivo, la complejidad de entender el entorno y el alcance del rol técnico en un nivel II.

Además la opción “no aplica” cobra gran relevancia en el segundo nivel jerárquico, donde se da una fuerte señal que no se han visto enfrentados a situaciones en las cuales necesiten contar con las competencias listadas. Ahora bien, esto podría ser una preocupación en un sentido de proyecciones y entendiendo el segundo nivel podría ser un remplazo natural de un directivo nivel I en un Servicio determinado.

5.4.5. FINALIZACIÓN DE LA ENCUESTA

En esta última parte se realizó una pregunta inspirada en una presentación de la Consejera María Loreto Lira, del Consejo de Alta Dirección Pública [33], donde cuestiona los incentivos y motivaciones que tiene una persona para desempeñarse como directivo público con todo lo que ello conlleva, lo que muchas veces implica gran costo personal en distintas dimensiones.

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%
Total	21,9%	21,6%	24,8%	31,7%

Tabla 21: Finalmente, 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?

Si bien la respuesta de vocación pública, podría haberse supuesto con anterioridad, llama la atención la alta valoración que se hace de la experiencia y aprendizaje que se gana con ser directivo público, por sobre la reputación profesional. En cuanto a los incentivos económicos, se explica que en el primer nivel sean menos valorados, ya que dentro del mercado laboral el nivel al que ellos podrían aspirar en el sector privado, en algunos casos podría ser bastante mayor o al menos similar. En el caso de los segundo nivel esa competencia entre público-privado, es menor sobretodo dependiendo del sector económico en el que se mida.

Con el objeto de poder llegar de otros modos en el futuro a los directivos se dejó abierta la pregunta de ser contactados para ahondar su aporte al estudio. Gratamente cerca del 70% dijo que sí y dejaron sus correos institucionales para el contacto. Este hecho fue clave para la posterior realización del focus group, que se detalla en el subtítulo siguiente.

Nivel	Sí	No
I	66,7%	33,3%
II	68,9%	31,1%
Total	68,6%	31,4%

Tabla 22: ¿Le gustaría ser contactado para ahondar su aporte a esta investigación?

Por último, mencionar que el 31% de los encuestados dejó un comentario luego de responder la encuesta, en su mayoría de gratitud por la generación de conocimiento que se está realizando y a su vez con recomendaciones de política pública de primera fuente, que están contenidas en el capítulo 0.

5.5. FOCUS GROUP A ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS NIVEL I

Un método efectivo y directo para conocer la impresión de primera fuente sobre estos temas, es un grupo focal. Se eligió a los directivos de Primer Nivel Jerárquico, que desde un inicio fueron la inspiración para el estudio, pues son ellos quienes pueden impactar más directamente en la mejor gestión del Estado y hacer cambios fundamentales a partir de su práctica directiva.

Se invitó en una primera instancia a aquellos directivos que contestaron afirmativamente en la encuesta, que les gustaría ser contactados para ahondar su aporte a esta investigación. Posterior a la respuesta de este primer grupo, se envió una invitación masiva con la que se completó el número de asistentes.

El *focus group*, tomó lugar el día jueves 19 de diciembre de 2013 en las dependencias del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Se contó con la participación de un moderador especialista²⁵ y una socióloga²⁶ para reforzar la transcripción y sistematización de la instancia. Se tomó como base lo levantado en la encuesta, pero fue planteado de modo semi-estructurado, intentando dilucidar nuevas variables de exploración que aportaran al estudio.

Los asistentes a la actividad fueron:

Nombre	Cargo	Trayectoria
Magdalena Krebs	Directora DIBAM	Arquitecta. Su trayectoria ha estado ligada siempre al tema del patrimonio, y se ha desarrollado dentro de organismos públicos. Miembro de ICCROM, institución vinculada a UNESCO, durante dos períodos. Fue Directora del Centro Nacional del Centro de Conservación y Restauración.
Francisco Echeverría	Director General de Aguas	Abogado. Especialización en Derecho de Aguas. Se desempeñó como abogado especialista en temas de agua, en un bufete privado. Antes de asumir su actual cargo, llega al Estado como Fiscal de Aguas, el año 2011.
Valentín Díaz	Director CENABAST	Marino en retiro e Ingeniero en Abastecimiento. Toda su carrera la desarrolló en el área de abastecimiento de la Armada. Ingresa a su actual cargo el año 2010.

²⁵ Rodrigo Gálvez, Psicólogo de la Universidad Diego Portales y MBA de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

²⁶ Daniela Cornejo, Socióloga de la Universidad de Chile.

Patricia Jaime	Directora Instituto Seguridad Laboral	Ingeniera Comercial. Trabaja 25 años en el grupo AETNA, donde llega a ser gerenta general. Luego se desarrolla como gerenta general de la compañía de seguros EUROAMERICA y posteriormente se dedica a consultoría. Ingresó al ámbito público el año 2010, a la Subsecretaría de Previsión Social, junto con el Subsecretario.
María Isabel Castillo	Directora de Aeropuertos	Arquitecta. Vinculada al Estado desde 1980. Desde ese año se desarrolla en distintos cargos dentro del Ministerio de Obras Públicas. El año 1997, llega a trabajar a la Dirección de Aeropuertos, hasta que el año 2010 llega a la Dirección del Servicio.
Jaime Binder	Secretario General de la Junta de Aeronáutica Civil	Abogado. Magíster en Gestión de Políticas Públicas y académico. Ingresó al Ministerio de Transportes el año 2002, ocupando distintos cargos, como jefe de gabinete y SEREMI. Es nombrado en 2009 y renovado en 2012.
María Angélica Silva	Directora Servicio de Salud Metropolitano Oriente	Médico Cirujano. Magíster en Salud Pública. Desde sus inicios ocupa cargos administrativos en el área de salud pública. Antes de su cargo actual, se desempeñó como Subdirectora Médica del Servicio, por algo más de dos períodos

Tabla 23: Altos Directivos Públicos de Nivel I asistentes al *focus group*

Para poder analizar de mejor modo lo expresado por los asistentes en este taller, se diseñaron dimensiones y subdimensiones de análisis que se encuentran en detalle en el 0. Estas tomaron como base lo realizado en la encuesta y se agregaron otras dimensiones relevantes para los objetivos del estudio y de las preguntas de investigación.

N	Dimensiones Analíticas
1	Efectividad de un Directivo / prácticas que la posibilitan o la hacen más probable
2	Necesidad de apoyo / sistemas de apoyo (rol del Servicio Civil)
3	Tiempos de instalación en el cargo directivo
4	Heterogeneidad de la institución/servicio y por ende de las funciones
5	Competencias Personales
6	Competencias con Equipo de Trabajo
7	Competencias gestión con entorno
8	Competencias en relación a desafíos especiales sector público chileno
9	Uso del tiempo en funciones operativas
10	Uso del tiempo en funciones sustantivas

Tabla 24: Dimensiones analíticas utilizadas en la sistematización del *focus group*

A continuación se sistematiza y analiza lo expuesto por los directivos en el *focus group*, utilizando varias de las ya mencionadas dimensiones y subdimensiones, aunque no todas aparecen explícitamente en esta sección, relevando los temas más importantes que buscaba abarcar este estudio.

5.5.1. EFECTIVIDAD DE UN DIRECTIVO

La gestión efectiva de una organización requiere, tal como se explicitó en el marco conceptual, 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, hubo mención a ciertas prácticas que los altos directivos ven como indispensables para ser efectivos en su cargo. Una de las más nombradas tiene que ver con estar rodeado de un equipo de calidad y confianza, que les permita tener espacio para dedicarle a cosas más sustantivas del cargo como tal. Por otra parte, también se menciona la importancia de una buena relación con dicho equipo.

*“Al final, todo depende de la gente, si está alineada contigo o no (...) yo creo que **tu efectividad depende mucho de cómo tú te relaciones con tu equipo**, qué empatía tienes con ellos, y que ellos te crean y que seas confiable para ellos”*

*“**me fui rodeando de gente que fui contratando**, como a una jefa de gabinete, que anda todo el día revoloteando por todos lados, una coordinadora de abastecimiento, una abogada especial, un controller, que está por sobre la unidad de auditoría. **Entonces eso me ha dado cierta flexibilidad, y bueno, creo que nos ha ido bien”**.*

*“(...) Es muy importante ver la posibilidad de tener un par de asesores, (...) y poder extender tu capacidad hacia gente de tu plena confianza, que tú puedas delegar temas y en el fondo aumentar tu tiempo. **Yo creo que en la administración pública, si uno pudiese hacer eso en todas las direcciones, como tener brazos tuyos, uno podría planificar mejor, uno podría hacer una coordinación mejor”***

Otro recurso nombrado, fue el del uso de la tecnología, mediante el cual también habría un ahorro de tiempo, el cual debiera ser utilizado en una de las tareas más relevantes para los altos directivos, como lo es, tomar decisiones.

*“A mí me parece que las personas que tratan de tomar decisiones, y las quieren tomar de una sola vez, la primera vez y quedó, porque uno le da mucha vuelta al tema, y eso es estar en silencio, y tú necesitas (...) **Estamos utilizando la tecnología para ahorrar tiempo, para tener ese espacio para pensar (...)**”*

La claridad de propósitos y objetivos del cargo, también es mencionado como un punto importante a la hora de ser efectivo como alto directivo.

*“Yo encuentro que uno no puede perder la... bueno, de base está la estrategia de desarrollo institucional, y eso es la esencia, o sea, el mandato legal, lo que sea que rige tu actuar o tus ámbitos de competencia, lo que sea, eso es de base. Bueno, **esa claridad de propósitos y objetivos son la guía para uno en el actuar diario, porque claramente la máquina te agarra y te saca para el lado en muchas oportunidades, pero uno tiene que volver y tener la capacidad, volver al camino en el fondo.**”*

Un punto muy interesante que cruzó el tema de la gestión efectiva, tuvo que ver con la discusión que se sostuvo relativo rol técnico versus un rol político que tiene que tener un Alto Directivo Público. Mientras algunos mencionaban la importancia de que su rol sea exclusivamente técnico, otra voz menciona que es imposible mantenerse en el sistema público sin tener algún conocimiento político.

*“(...) yo creo que efectivamente el ser un gestor o un gerente en la parte pública, **debe constituirse en un rol cien por ciento técnico**, porque genera inestabilidad, genera falta de continuidad de los procesos que son base en la administración pública, la manera que había de verlo antes, en que esto fuera básicamente un rol de confianza política”*

5.5.2. NECESIDAD DE SISTEMAS DE APOYO

Un comentario compartido de los directivos, es la 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.

Si bien se declaran que existen las instancias propiciadas por el Servicio Civil para compartir entre directivos, la limitante del tiempo salta a la luz, tal como se evidenció con los datos cuantitativos de la encuesta, lo que dificulta asistir a estas reuniones.

*“Pero eso es absolutamente verdad, porque tú te tienes que quedar con muchas cosas que no las puedes irradiar ni siquiera a tus más cercanos, porque son problemas tuyos. Entonces, **el saber que te están mirando, que están tratando de mejorar tu forma de pararte en este cargo, creo que es bueno.**”*

*“(...) del Servicio Civil, **nos llaman para preguntarnos virtudes y defectos del cargo**, tú asumes, sin tener la menor idea, cuál va a ser tu compromiso”*

*“Sí, mira, a mí me ha tocado varias veces el llamado del Servicio Civil, en distintos términos, de hecho mañana hay una invitación por el tema del (...) **el problema de uno es que no siempre puede ir, porque tiene otra reunión que es del negocio** y tiene que estar ahí, pero creo que es bien preocupado el Servicio Civil de no dejarnos solo.”*

Se reconoce que el Servicio Civil proporciona instancias de convivencia y también otorga capacitaciones, valorando su labor. Sin embargo, también se contrasta con el hecho de que hay una falencia en este organismo respecto al acompañamiento en el proceso de inducción.

*“Hay capacitación, pero no para inducción (...) **En el proceso de inducción, yo creo que esto no debe estar en el Ministerio, creo que debe estar en el Servicio Civil**, o sea, esta parte claramente es para el Servicio Civil, porque es transversal a todos”*

“Hay metodologías de comunidades de práctica, cosas que el Servicio Civil debiera tomar”

Existe un sentimiento generalizado de “soledad en el cargo”, por el hecho de no poder compartir sus problemas con otras personas. Para este problema, se manifiesta la importancia de instancias para compartir experiencias, y buscar redes de apoyo en otros Altos Directivos Públicos, con el fin de sentirse acompañados y apoyados en los problemas comunes que surgen en sus cargos.

*“A mí me pasó que llegó a amistad incluso, con la Directora del Instituto de Salud Pública, con el Superintendente, cuando eran los dos ADP, y **nos juntábamos y nos dábamos***

cuenta que nos pasaban exactamente lo mismo, las mismas dificultades, los mismos problemas, y era muy enriquecedor, porque esta cosa es súper humana, o sea, tú problema es mi problema, y nos entendemos, como que mal de mucho, consuelo de tontos, como que nos sentíamos un poquito “ah, qué bueno”.

“(…) porque si hay algo que a uno le pasa muchas veces, es que se siente profundamente solo, piensa que es al único que le ocurra, entonces cuando uno empieza a escuchar, a mí me parece fantástico”

En el año 2010 existió un programa de *mentoring* encabezado por el Servicio Civil, el cual no perduró en el tiempo, al parecer debido a motivos económicos. Dado lo mencionado por los directivos, pareciera ser relevante que se retomaran este tipo de iniciativas por parte del Servicio Civil.

Por otra parte, en algunos casos, el principal apoyo es el que les otorgan 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.

“Sin lugar a dudas, me dejó mucho tiempo para que yo entrara, una vez a la semana me preguntaba “¿qué has encontrado, qué has detectado?”, nunca me dejaron solo, nunca. Y lo mismo el equipo... el gabinete, en términos de que siempre estuvieron muy preocupados, la auditora ministerial, la asesora jurídica ministerial, los dos subsecretarios permanentemente, a mí no me dejaron sólo nunca”

“Ahora, yo siento que cuando yo he necesitado al Subsecretario, él está ahí para ayudarme, pero yo trato de molestarlo lo menos posible.”

“También es importante el tema que estamos hablando de si te apoya o no te apoya las autoridades superiores, en el caso nuestro, desde el 2010 hasta ahora, nosotros fuimos teniendo un Ministro por año. Entonces ese apoyo va variando, porque cada uno de ellos llega con líneas distintas”

5.5.3. TIEMPOS DE INSTALACIÓN EN EL CARGO DIRECTIVO

En general, los tiempos que estiman estos directivos, les han sido necesarios para instalarse 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.

“Entonces yo creo que deben ser unos tres meses, con conocimiento anterior, y probablemente si tú no tienes idea, se alargaría unos seis meses”

“Entonces yo hice el coaching por un año, aproximadamente y con eso, yo sentí que a los tres meses ya había despegue, o sea, era otra persona para enfrentarme con las autoridades y con todo, que no me había tocado directamente.”

“Entonces, tiene dos tiempos o dos tipos de conocimiento, uno es el de la función propia, y otro es de todas las cosas que estás viendo en ese minuto. Entonces, por eso es importante o que alguien venga de adentro, porque se ahorra ese tiempo, y puede darle más tiempo a hacerse cargo de los temas contingentes, o tener períodos de transición provisorios, o coaching, porque si no el tiempo yo creo que se duplica, en poder abarcarlo todo.”

“Me tomó unos cuatro meses, entre que tuve claro lo que estaba pasando y también logré madurar cuál debía ser el énfasis de una estrategia para futuro, más menos, yo creo que unos cuatro meses. De alguna manera, yo tengo una experiencia gerencial, o

sea, yo antes de llegar a este cargo, fui gerenta general muchos años, o sea, ¿qué quiero decir?, que no es trivial, a eso me refiero”

Además de estas distinciones, la particularidad del cargo de Alto Directivo Público, de todas formas hace necesario un tiempo de aprendizaje en este cargo, ya que aunque se venga del sector público y se conozcan sus limitaciones y virtudes, tener ese cargo en particular requiere cierto período de adaptación.

*“(...) si en cualquier cargo de primer nivel donde uno aterriza, tal vez **no viene de adentro, no viene de la industria, te toma un período poder entenderlo, a lo mejor entre tres y seis meses**, más menos es lo que normalmente te va a tomar, donde tú ya llegas a ciertas convicciones y dices “ya, tengo claro dónde estamos y tengo claro dónde tenemos que ir”*

Un ejemplo que llamó la atención en relación a fortalecer competencias para enfrentarse al período de instalación en el cargo fue la contratación de un servicio de *coaching* para el desarrollo de habilidades necesarias para un cargo de estas características.

*“(...) una vez que yo asumí, yo pedí tener un **coaching**, como vía de apoyo, porque habían áreas que yo detectaba en mí que podían ser más falentes, o sea, de lo que yo creo conocerme, habían algunas debilidades, entonces yo dije “¿sabes qué?, **lo primero que tengo que hacer es perderle el susto a esta cuestión, y para eso necesito a alguien que me segurice”***

5.5.4. HETEROGENEIDAD DE LAS INSTITUCIONES

Los Altos Directivos Públicos consideraban importante la diferencia que hay entre un Servicio y otro. Estas diferencias, se pueden ver 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. 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.

*“**Entonces mucho depende de cada servicio, qué servicios presta y qué grado de autonomía tiene en cuanto a las decisiones que toma**”.*

*“Entonces, **tiene que ver mucho con el tipo de servicio, y tiene mucho que ver con el momento institucional, en este caso**”*

*“(...) es tan importante como **medir los objetivos en función de la misión que tiene cada uno de los servicios**, cuando la misión del servicio impacta de lleno en la ciudadanía, en la persona, es muy diferente a cuando tú estás generando infraestructura, porque impacta en las personas, pero impacta positivamente”*

*“(...) **coordinar reuniones para que todos ellos, que tienen agendas propias, que tal vez esa es una diferencia con otros servicios**, yo tengo a mi cargo mucha gente, que son instituciones que tienen una cierta autonomía, de partida, autonomía intelectual, conceptual”*

*“(...) encuentro que la vocería la tiene centralizada el gabinete del Ministro, totalmente distinto a nosotros (...). Pero esas **disparidades, en la misma administración pública, si no estamos... esta no es Alemania y esta Dinamarca, estamos en el mismo Chile, me llama la atención**”*

5.5.5. COMPETENCIAS PERSONALES

El **pensamiento estratégico** es un punto fundamental en la tarea que los atañe como Altos Directivos Públicos, y se destaca que pensar estratégicamente es un requerimiento para ser un interlocutor efectivo entre el interior y exterior de la organización en sí. Además, es necesario contar con un espacio temporal, como condición, para poder desarrollar esta competencia.

*“Obviamente que mi rol ahí, creo yo que tiene algo **muy similar a todos los directores, que es ser un interlocutor entre lo que sucede al interior de la organización, y todo el resto del aparato público y la sociedad.** Y por lo tanto mi tiempo, yo creo que el tiempo mayor, está en pensar estratégicamente”*

Respecto a las dificultades que puede presentar el cargo, se presenta nuevamente como fundamental el tener un equipo de confianza, para poder dedicarle tiempo a poder lidiar con ciertos imprevistos y “apagar los incendios” que se van sucediendo en la contingencia institucional.

*“(…) hay que dedicarle tiempo a incendios, y no vas a poder dedicarle tiempo a nada más, pero **si tú tienes gente que trabaja contigo, que pueden ver los otros temas, que son súper importantes, yo creo que uno puede utilizar mejor el tiempo que le dedica a las cosas”***

Como Alto Directivo hay que saber administrar los tiempos, que son distintos a los tiempos privados, ya que éstos últimos son mucho más rápidos. Un Alto Directivo, tiene que saber aprovechar ese tiempo entre que las decisiones se toman y se ejecutan (con todas las restricciones que tiene el mundo de la administración pública), y usarlo con el fin de abocarse de otros temas dentro de sus tareas. El saber ocupar el tiempo de manera óptima, dentro de un marco legal, se esboza como importante para cumplir una función eficiente y saber aprovechar las oportunidades del entorno.

*“Ahora, por otro lado, eso también tiene una ventaja, porque tú tomas decisiones, y **mientras las cosas pasan, tú tienes que esperar y te libera de alguna manera para meterte en otros temas,** porque entre que esa decisión se reflexiona, tú te quedas un poco parado (...) también uno aprende a lidiar con un sistema, que es un sistema que tiene que cumplir ciertos procedimientos, ciertas normas y ciertos tiempos, y **tú tienes que buscar los espacios para poder agilizar tu administración o tu gestión, dentro de ese tiempo.”***

*“A mí me parece que las personas que tratan de tomar decisiones, y las quieren tomar de una sola vez, la primera vez y quedó, porque uno le da mucha vuelta al tema, y **eso es estar en silencio”***

5.5.6. COMPETENCIAS INTERPERSONALES RESPECTO A LIDERAR

Como ya se ha mencionado, el tener equipos capacitados y de confianza es de vital importancia para los directivos públicos. Es por eso, que sus capacidades respecto a crear buenos equipos incide significativamente en su desempeño general. Para lograr tener buenos equipos hay que tener cierto “ojo” para seleccionar a quienes tienen más habilidades y saber escoger a determinadas personas de confianza y con competencias específicas para las necesidades que ellos presentan.

*“Uno llega a la administración pública, las personas están ahí (...) Es lo que hay, tú lo dices. Entonces, **tú escoges a aquellos que presentan las mejores habilidades, con el ojo que***

uno tiene por lo demás, para poder colocarlos dentro de esos cargos, y echas a andar la máquina.”

“me fui rodeando de gente que fui contratando, como a una jefa de gabinete, que anda todo el día revoloteando por todos lados, una coordinadora de abastecimiento, una abogada especial, un controller, que está por sobre la unidad de auditoría. Entonces eso me ha dado cierta flexibilidad, y bueno, creo que nos ha ido bien.”

“Tener un equipo de confianza creo que es algo absolutamente clave, creo que uno en el servicio público tiene que apoyarse en gente de verdad que tenga competencia, competencias, ya sea desde el punto de vista laboral, desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista técnico, pero que sean de absoluta confianza, porque uno como directivo de primer nivel, es imposible, imposible involucrarse en todos los temas para poder asegurarte que las cosas estén dentro del ámbito que corresponde.”

“(…) uno podrá tener habilidades, ustedes pueden tenerlas, pero no valen mucho si no tienen en quién delegar y en quién creer para que esas metas se cumplan, ese por un lado, es un tema”

Dar autonomía al equipo es fundamental en cuanto, como ya se mencionó, esto permite dedicarle tiempo a temas sustantivos, y solamente revisar o dirigir las tareas de estos equipos, pero con la seguridad que están haciendo bien su trabajo.

“Yo creo que en la administración pública, si uno pudiese hacer eso en todas las direcciones, como tener brazos tuyos, uno podría planificar mejor, uno podría hacer una coordinación mejor, podría dedicarle más tiempo a la firma de documentos, a la revisión de cada una de las cosas que llegan, porque tú sabes que a la persona que tú le entregaste un tema... lo único que vas a tener que hacer es revisarlo o dirigirlo, pero nada más que eso.”

5.5.7. COMPETENCIAS INTERPERSONALES PARA RELACIONAR A LA ORGANIZACIÓN

La comunicación con el entorno debe ser de invitación, para que ocupen sus servicios, por ende, el directivo debe tener la capacidad de generar una comunicación atractiva. En un segundo caso, la relación con el entorno, también por la particularidad del servicio, tiene una dificultad distinta, ya que en los temas que le atañen, es difícil que no haya críticas, incluso cuando se quiere invitar a la ciudadanía a cosas positivas. Por tanto es fundamental generar alianzas y prácticas colaborativas con el entorno.

“(…) la gestión de comunicación es una comunicación de conquista, de seducción a los usuarios, para que vayan más a las bibliotecas, para que vayan”

“nuestro sistema en general siempre va a tener falencias, siempre va a haber gente que esté en lista de espera (...) Entonces, es muy complejo desde Salud, poner cosas positivas, porque es muy fácil que alguien revierta.”

En general, las competencias de promoción de ciertas causas o apoyos en instancias políticas, incluyendo el rol del lobby, es un aspecto que le falta desarrollar a los directivos que cumplen un rol más técnico, prefiriendo delegar la responsabilidad en el Subsecretario o Ministro según corresponda. Este es un aspecto a mirar más de fondo en el sentido de empoderamiento político que debe tener un Alto Directivo Público, independiente de que su Servicio cumpla un rol técnico.

Un tema que surge con fuerza es la autonomía que los directivos necesitan tener respecto a las autoridades. Esta autonomía es planteada fundamentalmente en el sentido de no quitarles tiempo a sus superiores, ya sea el Subsecretario o el Ministro, para que puedan realizar otro tipo de labores que les demanda el cargo. La autonomía,

por lo tanto, es vista como una competencia necesaria en los Altos Directivos Públicos, y es parte de hacer bien su trabajo, y estar empoderados en su cargo, como para no tener que depender de sus jefes a cada momento.

*“Yo creo que eso es muy importante, que uno entienda el tiempo del Ministro, el Ministro no tiene tiempo para todo, imposible, y si uno le lleva cada cosa, yo creo que (...), **Yo creo que es importante entender este cargo, que uno cuide el tiempo del jefe**”*

*“(...) uno lo que busca es no quitarle tiempo, en este caso al Subsecretario, o sea, yo prefiero que el Subsecretario esté, no sé, preocupado de ir al Congreso, preocupado de alguna ley, etcétera, solucionando los grandes problemas más bien de política, y no preocupado de que yo tengo un problema o tengo una crisis, qué se yo. Entonces **uno busca resolver más o menos autónomamente lo que es su ámbito**”*

En esta misma línea, lo importante es llamar a sus superiores, sólo en situaciones que lo ameriten, que tengan que ver con la contingencia o con decisiones de importancia mayor.

*“(...) yo creo que busca un Ministro o un Subsecretario, **es que a la persona que nombró como director, le llame lo menos posible, en el fondo, que tenga tan asumido el cargo y tan asumidos los elementos**, que sea para cosas estratégicas contingentes o de emergencia, que uno lo llame para decirle “¿sabe qué?, acá tengo una duda”, para que el Ministro descanse y no se preocupe, porque sabe que el ganado está bien cuidado”*

*“Yo sí, yo tengo hartos contactos con el Ministro, pese a que insisto, **soy autónomo, es descentralizado, pero los mega temas, yo los converso con él**”*

5.5.8. COMPETENCIAS RELACIONADAS AL SECTOR PÚBLICO

Al momento de relacionarse con funcionarios o asociaciones de funcionarios, sí se mencionan ciertas competencias o estrategias que deben desplegar los directivos para poder tener un mejor diálogo. Por un lado, un ambiente grato y de cercanía se esboza como algo muy útil, y en este mismo sentido, el que los funcionarios –gracias a las habilidades que tenga el director- entiendan las condiciones objetivas del Servicio, y al mismo tiempo, tengan la confianza en que sus peticiones serán tomadas en cuenta, es vislumbrado como algo de suma importancia al momento de mantener buenas relaciones. Tras ello se evidencia una clara práctica directiva, en la forma de hacer las cosas.

*“En mi caso, la mayoría de las reuniones son por temas de carrera, la carrera, aspiraciones, soluciones a cosas postergadas, y yo la única diferencia, lo que lo hace farandulero, **es que les hago desayunos, yo me reúno en desayunos con los gremios, entonces con eso parten blandos**, nos juntamos a las nueve, conversamos, lo pasamos re bien”*

*“(...) tenemos una agenda de trabajo, ellos están involucrados en su trabajo, saben cómo es la unidad de servicios en términos presupuestarios, por lo tanto **también saben que si quieren algo, muchas veces no podemos cumplirlo, pero está en agenda**. Y participo yo personalmente, el subdirector, el jefe de recursos humanos y el jefe de administración de finanzas”*

Es importante que el director cree estrategias para poder lidiar con estas asociaciones, sin que pierdan demasiado tiempo en ello, y exista un orden y un conocimiento previo, para poder hacer más efectiva la relación con los funcionarios. En estos casos la estrategia consiste en tener un encargado que se dedique exclusivamente a esto, y que logre filtrar los casos y que si existe una necesidad de reunirse con funcionarios o asociaciones de funcionarios, los temas estén ordenados y revisados con anterioridad.

“(...) hay que buscar mecanismos como para poder compatibilizar las cosas, ¿te fijas?, que sea razonable como para que ellos sientan que tú acoges o al menos escuchas sus demandas, pero también que te permita que la organización marche y avance de acuerdo a lo planificado”

*“(...) yo al principio llegaba, y podían tener veinte temas, yo no sabía nada de ninguno, entonces es un bombardeo permanente, no chao, o sea, eso era motivo de conflicto. En cambio, **si tú traes una tabla previa, en la cual el encargado de relaciones laborales ha revisado los temas, y nosotros tengamos propuestas, la verdad es que vamos avanzando mucho más rápido.**”*

“(...) la relación con el encargado de relaciones laborales, agiliza”

En el caso del manejo de la relación con los medios, es considerado por los directivos como un asunto complejo con el que deben lidiar en el ejercicio de su cargo, aunque el tema de las vocerías tenga un papel diferenciado dependiendo del Servicio específico o el Ministerio al que pertenece dicho Servicio. Dentro de las competencias necesarias para realizar una buena interacción con la prensa, se nombran algunas habilidades adicionales a las propias de un directivo, como tener un tono adecuado, saber qué cosas conviene decir y qué no. Otro elemento necesario que se esboza, es tener un equipo comunicacional, en algunos casos, que pueda facilitar la tarea del directivo.

*“Y por otro lado, un tema con la prensa, muy complejo, porque la cultura y la comunicación es una cosa que está estrechamente vinculada, **todo el manejo de prensa es una cosa no muy fácil en este cargo, porque también hay que estar vinculando quién habla, qué cosa corresponde al director que diga**”*

*“Entonces la vocería, **siempre es un tema complejo**, no es mucho, siempre los periodistas quieren saber algo, pero como **ya saben, por lo menos en esta institución, que el MOP tiene todo centralizado, ya saben dónde tienen que ir cuando quieren obtener algún tipo de información, saben que no la van a tener por este lado**”*

*“Yo creo que el tema de la vocería es el peor tema, porque uno puede cometer un error al hablar y aunque tú no lo cometes, cometerlo entre comillas, porque **distorsionan lo que uno pueda haber comentado**. Y ese sólo hecho, puede echar a perder toda una gestión, que uno puede haber realizado, por no tener –como dices tú- haber evolucionado, haber llegado a un nivel de preparación por la importancia que tiene”*

*“(...) pero **ese nivel de preparación yo creo que tiene que ver con habilidades adicionales**, no solamente que te preparen, si tú no tienes la base, es bien difícil lograr una preparación y poder salir para afuera, y poder tener además la habilidad de saber a quién decirle y a quién no decirle ciertas cosas.”*

*“En principio, **la dificultad más grande fue encontrar el tono**, encontrar algo que no sé si he conseguido del todo, pero es encontrar un buen equipo de apoyo en el ámbito de las comunicaciones”*

*“(...) **el tema de las vocerías no es un tema fácil, que tú tienes que tener algún grado de expertise**, que tienes que estar un poquito preparado, porque una buena gestión se puede echar a perder si uno comunica mal lo que tiene que hacer”*

También aparece como necesidad de tener una buena vocería y gestión de prensa, el tener una cierta preparación previa, como información preparada y ciertas ideas fuerza que transmitir. Por otra parte, se plantea que hay dificultades para aparecer en la prensa defendiendo ciertas gestiones si no se aparece siempre, por lo que el exponerse a la prensa sólo en momentos de defensa tiene un alto riesgo para el directivo. Además en la actualidad, el tema se vuelve aún más complejo y requiere de mayores competencias comunicacionales, por el “ánimo”, generalizado de crítica hacia la gestión gubernamental, tanto por parte de la ciudadanía como de los medios de comunicación.

*“¿Cómo voy a defender al programa si nunca sales en la prensa?, porque **si te vieran saliendo constantemente, tendrías algo que decir**, puedes defender una imagen buena y otra, pero sólo si vas a defender algo malo es muy difícil.”*

*“**Hoy en día la comunicación está tan volcada al escándalo, a la denuncia, entonces tratar de dar vuelta eso**, a mí lo que me ha costado es encontrar equipos que comprendan claramente para donde queremos que vaya la cosa, y en eso, al principio tuve que trabajar mucho, y hasta el día de hoy”*

*“(...) **yo creo que tenemos de dulce y agraz, es complicado el tema comunicacional, porque por un lado tú puedes invitar a la gente a cosas buenas que nosotros hacemos, a conocer el sistema, pero eso en general, por esta tendencia que hay a mostrar las cosas negativas, muchas veces se te vuelve en contra**, porque uno dice “sabes, voy a mostrar este programa”, porque hemos creado una cantidad de programas impresionante, este programa, “expongámoselo a los médicos, a la prensa”, pero no falta la señora que aparece, que levanta el dedo, por otro tema, que no tiene nada que ver con esto, y echa a perder algo que podría ser bueno”*

En relación a la participación ciudadana, en algunos directivos aparece la necesidad de que ésta se aparezca en ciertos contextos específicos, y no como parte de sus tareas diarias, ya que es necesario para ellos tener un espacio donde puedan tomar decisiones sin esa presión. Para eso, se ve como necesario, como parte de su trabajo, el desactivar parte de la participación ciudadana

*“Quizás yo quiero una política pública 100% participativa, pero es un suicidio, o sea, de verdad que hay ciertos instantes en que no la necesitamos, tenemos instancias de participación que nos imponen, que nos imponen por ley (...) Entonces, **parte de nuestro trabajo consiste a veces en desactivar la participación, y esta es una dimensión que parece curiosa, pero que sí no, no es posible, porque te llenas de cosas que no puedes resolver”***

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. En cuanto a las dificultades que presenta esta dimensión, se menciona el problema de liderazgo que esto puede ocasionar, ya que pueden ser vistos por los funcionarios a su cargo como “aves de paso”. Para solucionar los problemas que crea en la institución que se dé esa práctica, una de las directivas señala que su estrategia ha sido la de institucionalizar sus decisiones, con el fin de no generar una inestabilidad dentro de la organización cada vez que haya cambio de Altos Directivos. Al mismo tiempo, se menciona que debe existir un mecanismo que permita que la permanencia en los cargos no sea tan inestable.

*“Entonces, ¿cómo uno interviene en esta cultura donde te siguen entre comillas?, porque **te ven como pasajero. Entonces, en mi esfuerzo por lo menos, lo que yo he buscado es institucionalizar lo más posible las decisiones que uno va tomando** y tratar de dejar cosas que ojalá trasciendan a la administración que uno va a tener, porque uno no sabe si va a estar dos o tres años, o a los tres meses se va a ir”*

*“(...) porque algo que hay en el servicio público es esto de la administración cambiante, que es un tema súper complejo, porque **incluso los funcionarios, no sé si les pasa a ustedes, te ven como a una autoridad... como “tú llegaste, te vas y yo me quedo”***

*“Entonces, **yo creo que cuando llegan autoridades, tienen una mirada que buscan apoyo y buscan capacidades, entonces no llegan sacando a todo el mundo**, porque se desestabilizan ellos mismos, sacaran cuando creen que uno no cumple con lo que buscan”*

“(…) es súper cara la forma en que nos seleccionaron a nosotros, y se gasta mucho tiempo, y si cada gobierno va a entrar y a sacarlos a todos, cambiemos el sistema, hagámoslo más franco, que haya un sistema para que no sea el senador el que designa”

*“(…) se está tramitando- haber una **prohibición para sacar a los de segundo nivel jerárquico, o sea, que no sean personas de confianza, porque el segundo nivel jerárquico es el que está haciendo la pega**, y es el que está años ahí o puede llevar años, y que conoce todo, y es un servidor público, entonces de segundo nivel jerárquico hacia arriba no debería... por lo menos que se cumplan los tres años”*

5.5.9. USO DEL TIEMPO EN FUNCIONES OPERATIVAS

a) Firmar y/o visar documentos

En cuanto a la revisión de documentos, y firma de ellos, dos de los directivos, señalan que este menester les ocupa un par de horas al día, lo que desde la óptica de la eficiencia es muy caro para la gestión del Estado. El uso de esas horas, es considerado parte de su “negocio”, ya que significa la aprobación o reprobación de ciertas tareas que han delegado.

*“Dedico **un par de horas al día, por lo menos** entre leer información y firmar documentación”*

*“(…) el control final es la firma, cuando llega todo ese alto de papeles para que uno firme. **Yo le dedico un promedio de una hora al día a eso**, no sé qué porcentaje será, que es la revisión final de todo lo que sucedió anteriormente”*

Existen tareas operativas que los directivos no ven de buena forma, ya que sienten que le quitan tiempo a sus labores sustantivas. Por ejemplo, dedicarse a ver compras y licitaciones, se ven como temas que obstaculizan el ejercer de mejor manera su cargo.

*(…) yo dedico un **tiempo muy significativo a las compras**, las compras públicas revientan a la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, y yo les dedico un tiempo increíble a tratar de encontrar sistemas pasar comprar, o ver cómo logramos comprar lo que compramos a través de la ley de compras públicas, **y me veo yo, así enrabiada a veces, dedicándole reuniones de una hora, una hora y media para ver cómo se arma la licitación***

b) Enviar y responder correos electrónicos

El tiempo en enviar y responder correos electrónicos, si bien no es mencionado en todos los casos, es parte constitutiva de su rol como directivo, en cuanto a que mediante esta herramienta, ellos pueden revisar documentos, ejercer tareas de coordinación y organización con agentes internos y externos.

*“(…) a mí me toca mucho trabajar con el correo, o sea, no es lo que dice acá, un 13%, o sea, **yo estoy el 40% del día con correos**, mandando, coordinando, te preguntan... es mi forma de trabajo”*

“(…) hay divisiones de servicios que tienen jefe de gabinete incluso para revisar correspondencia, ahí yo ese tema la verdad es que me cuesta mucho delegarlo, porque yo siento que necesito organizar la cosa”

c) Reuniones con equipo interno

El tiempo utilizado en reuniones internas, es visto por algunos directivos como excesivo, ya que no les permite, como se mencionó, invertir tiempo en la generación de redes con otras entidades.

*“(...) entonces si yo pudiera decir **el tiempo que he pasado en reuniones internas, a lo mejor es 50% del tiempo, por decir algo**, que claramente en otra etapa, en otro momento institucional, cuando uno ya supera eso y ya la cosa está operando, tú te puedes dedicar ya a lo mejor a otros temas”*

*“(...) se distorsiona quizás el uso del tiempo, por temas que yo diría que son colaterales, transversales, por disposiciones que condicen con metas que están establecidas, y que si uno no se preocupa de esas metas, se pueden caer, son otro aspecto de las metas, pero uno tiene que estar ahí encima en el transcurso, no llegar a última hora que te cuenten que va mal (...) Entonces, el tema de ir uno tratando de mejorar la expertise, **de estar metido en el tema de los recursos humanos, del tema laboral, de todo lo que está pasando adentro, te va quedando un tiempo muy pequeño para abordar temas propiamente del negocio, y de las relaciones...**”*

d) Reuniones con externos a la organización

El tiempo usado para relacionarse con externos a la organización, es un tiempo “insuficiente”, para algunos de los directivos, ya que les gustaría que fuera más extenso de lo que es efectivamente.

*“(...) cuando uno ya supera eso y ya la cosa está operando, tú te puedes dedicar ya a lo mejor a otros temas, a generar alianzas, a **desarrollar relaciones con otras entidades**, evaluaciones, estudios que tengan que ver con la materia tuya, etcétera”*

5.5.10. USO DEL TIEMPO EN FUNCIONES SUSTANTIVAS

a) Gestión de prensa y vocería

El uso del tiempo en temas de prensa y vocería, es diferenciado según en Servicio o Ministerio al que pertenezcan. Mientras en algunos casos esta función ocupa una parte de su tiempo, en otros casos, el porcentaje de tiempo es mínimo o nulo.

*“En el caso nuestro, (...) están concentradas todas las comunicaciones en el gabinete, por lo tanto **la vocería se hace centralizada y eso nos alivia mucho**”*

*“(...) siempre cosas muy complejas y de mucha exposición pública. Y obviamente que definir los criterios de cómo se entrega esa información, y cómo se articula esa información, **es una parte muy relevante de mi tiempo**”*

*“(...) el Ministro dice “hablen, vayan a la prensa”. El Ministro (...) **quiere que yo salga en todos los días, y de hecho salgo harto**”*

b) Gestionar el presupuesto (priorizar y asignar recursos)

La mayoría de los directivos no hace mención al uso del tiempo en gestión de presupuestos, por lo que se puede entender que ésta función les ocupa un tiempo no muy importante. Sin embargo, uno de los directivos, menciona que ocupa el 60% de su tiempo en esas tareas, debido a que es parte de su “negocio”.

“A mí me pasa algo un poco distinto, producto de mi labor. Un poco lo que decía Patricia, yo le dedico el 60% de mi tiempo a lo que tengo que hacer, o sea, en eso soy súper afortunado. Y ese 60% del tiempo es procesos de compra y procesos de abastecimiento, revisiones, coordinaciones, ataque de incendios, de emergencias.”

c) Diseñar la organización (estructuras, procesos, planes)

En el caso de algunos directivos, hay un tiempo alto dedicado al diseño o “rediseño” de la organización, lo cual depende del momento institucional por el cual pase el Servicio, y de las mejoras que se quiera hacer en éste.

*“(…) porque **el tiempo se me va básicamente en rediseñar la institución**, establecer los procesos, enseñar los sistemas, conformar los equipo, etcétera, entonces, estoy absolutamente hacia adentro”*

d) “Apagar incendios” internos y negociar con asociaciones de funcionarios

En general, el tiempo usado para negociar con asociaciones de funcionarios, está bien delimitado, y va desde dos reuniones mensuales a una reunión cada dos meses. Las estrategias desarrolladas por estos directivos, en cuanto a procurar que la tarea de relacionarse con gremios y asociaciones, esté sistematizada o delegada en un principio en un encargado de relaciones laborales.

*“(…) y son, yo diría que **por lo menos dos reuniones mensuales, que no deben superar una hora, máximo**”*

*“(…) **también tenemos reuniones con la dirección, pero mucho más esporádica, cada dos meses, una cosa así**”*

*“Yo tengo un solo gremio, y tengo **una reunión mensual con ellos**”*

*“Dependiendo del tiempo la planificamos, pero es **una vez al mes**”*

Asimismo se destaca que existe un número importante y mayoritario de “incendios” que son evitables mediante el diseño de buenos sistemas y estrategias de contención, para que no escalen hasta la Dirección.

e) Posicionar a la institución, gestión política y gestión de redes

Aunque en muchos casos, se menciona la importancia de ejercer coordinaciones con otras entidades, personas y en general, crear redes, una vez más, ese tiempo se ve disminuido por tener que ejercer otras tareas al interior del mismo organismo, lo que les dificulta su trabajo “hacia afuera”.

*“(…) por ende **uno tiene que coordinar con una cantidad de entidades adicionales**, que mi tiempo debería ser más cargado a esas buenas coordinaciones, pero te va consumiendo el día a día, te va consumiendo el tema de ciertas obligaciones que te imponen al interior”*

f) Pensar estratégicamente

Si bien, no se cuantificó en términos de porcentaje, la mayoría de los directivos plantearon que en un cargo como este, es necesario tener un tiempo para pensar estratégicamente, tiempo que se ve disminuido por otras funciones de orden operativo.

*“Yo por eso diría que el **tiempo está dedicado en primer lugar al pensamiento estratégico** y a la coordinación del quehacer de la institución.”*

6. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO Y CONCLUSIONES

Luego de una extensa fase exploratoria y de desarrollo de la memoria de investigación, incluyendo aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, es importante sintetizar aquellos puntos más relevantes que se diagnosticaron y destacar las principales recomendaciones y conclusiones relativas al origen del estudio.

Altos Directivos Públicos...

- Los directivos públicos toman un tiempo considerable en instalarse en la organización, que estiman al menos **entre 3 a 6 meses**. Esto dependerá de la complejidad del sector en el que se encuentra el Servicio.
- Los directivos públicos que contestaron la encuesta, han perdurado en sus cargos **2 años y 6 meses**, situación validada con cifras internas del Servicio Civil. En el caso del primer nivel jerárquico este promedio es de 27 meses, es decir, de 2 años y 3 meses, y en cambio en el segundo nivel jerárquico este promedio aumenta a 31 meses, es decir, 2 años y 7 meses en el cargo.
- Un 47% de los directivos provienen de las áreas de administración e ingeniería civil. Claramente hay un **sesgo a la gestión** en el SADP.
- Existe cierta valoración por el **rol del Servicio Civil** en términos generales, no obstante aún hay muchos desafíos que creen pendientes. El hecho de que un quinto de los directivos que provenían anteriormente del sector público, hayan pasado nuevamente vía Sistema de Alta Dirección Pública, denota validación y confianza en el sistema. Si bien no es una cifra mayoritaria, se explica en parte por la juventud del Sistema.
- Es importante la diferenciación que hacen los directivos encuestados en cuanto a clasificar la **función principal** que tiene el Servicio al cual pertenecen. Las competencias pueden ser distintas entre fiscalización y fomento productivo, por ejemplo.
- Respecto de la declaración de horas semanales que los directivos dedican a funciones y actividades propias de su cargo, es importante notar que **en promedio significa más de un 20% de una jornada laboral normal** del sector público. Inclusive un 18% de los encuestados declara dedicarle cerca del 40% extra más allá de la jornada normada, es decir más de 61 horas semanales.
- En cuanto al desarrollo de algunas **competencias personales**, un 42% de los directivos señalan que “programar la agenda” sigue siendo un desafío cotidiano importante, mientras que un 72% destaca que ha desarrollado suficiente o completamente el “pensar estratégicamente” para con su organización.

¿Qué hace un directivo público? ¿Qué lo hace efectivo en sus funciones?

- Las primeras aproximaciones dieron cuenta de actividades operativas que ocupaban parte importante del tiempo de los directivos públicos, mencionando explícitamente la **firma de documentos** que para algunos ocupa alrededor de 2 horas al día. La encuesta denota una burocratización de la función pública: 53% de los ADP creen que debiesen disminuir el tiempo que le dedican a firmar y/o visar documentos. Esta actividad constante y demandante, es vital para el funcionamiento del Servicio dado los marcos normativos vigentes, sin embargo desde la óptica de la eficiencia es muy cara esta actividad para la gestión del Estado.
- En la misma línea los **correos electrónicos** laborales, son un fenómeno creciente dentro de las actividades diarias ineludibles para cualquier directivo. Uno de ellos mencionaba que fácilmente pueden sobrepasar los 100 diarios.
- La **gestión de agenda** es fundamental, gran apoyo de los sistemas de información en línea para ello, así como los soportes de recursos físicos y humanos que permiten eficientar las actividades. La práctica directiva se juega en la cuantificación y dedicación de los tiempos según las actividades que debe abordar, distinguiendo entre actividades puntuales, cortas, reuniones acotadas o extensas, y aquellas de representación.
- Respecto de las competencias interpersonales para liderar personas y grupos de trabajo es fundamental contar con buenos equipos y la capacidad de delegar en ellos y solicitar tareas como función sustantiva. Como producto de estos factores, se dispondrá de más tiempo por parte del directivo. Fundamentalmente en el **equipo cercano** debe generarse como práctica directiva un clima de confianza, que se va robusteciendo mediante las reuniones periódicas, función que fue altamente destacada como aquella que más tiempo le dedica el directivo en su jornada regular con un 19% y más aún el 54% quiere aumentar ese tiempo dedicado.
- No obstante lo anterior, una buena práctica para ahorrar tiempo, es tener una metodología para hacer las reuniones. Chile es un país de “**reunionitis**”. La reunión es un proceso, en que hay un cliente (en general el que cita), un producto a obtener, tiempo, recursos, etc. Todos los elementos de un proceso se encuentran en una reunión. El directivo que conduce una reunión, lleva este proceso, que debe llegar a resultados en un tiempo determinado. Las mejores reuniones, las hacen directivos con habilidades en la gestión de los procesos y con habilidades blandas. Tal como no se puede ejecutar o gestionar un proceso mal o no diseñado, una reunión no preparada, será lo más probable deficiente. Las reuniones hay que diseñarlas.
- En cuanto a las competencias interpersonales para liderar personas, se devela que “**seleccionar personas**” es aquella donde los Altos Directivos Públicos se sienten más débiles. Esta información se condice con la etapa exploratoria y lo comentado por los directivos en el *focus group* realizado. También al menos un

cuarto de los encuestado se declara medianamente conforme con su performance en “enseñar/servir de mentor/entrenar”, competencia clave a la hora de ser un “buen jefe” para los funcionarios públicos.

- Los **imprevistos** ocurren con frecuencia y hay que estar preparados. Estos pueden estar en el marco de las situaciones cotidianas de las funciones directivas o bien ser derechamente “incendios” cuya frecuencia y modo de resolución es incierto en un porcentaje importante del tiempo. En la misma línea, las dinámicas de los días son muy distintas y eso incide en la práctica directiva. Los días “no tranquilo”, existe la sensación de “no estar trabajando”, ante las contingencias e imprevistos que van apareciendo; mientras los días tranquilos le permiten al directivo hacer un uso más razonado de su tiempo en función de sus prioridades estratégicas institucionales.
- Hay organizaciones que viven en **permanente “incendio”**, en las cuales el directivo debe impulsar las siguientes prácticas, dentro de lo posible: (i) aprender de lo que hacen; (ii) despejar las incertidumbres de las responsabilidades asociadas; y (iii) evitar las duplicaciones. Los bomberos “no piensan” sino que actúan, pues el incendio no da tiempo para pensar. Una organización en permanente incendio, es una organización que no piensa, no reflexiona, es decir, no se pregunta por los fundamentos de lo que hace.
- Una práctica directiva interesante que se levantó, es el hecho de tomarse el tiempo por parte del directivo para **preparar las reuniones, leer documentos, entender** de lo que se va a hablar en instancias venideras de la agenda. Esto es una capacidad que se va desarrollando en el tiempo y pone al directivo en un pie de mayor seguridad y entendimiento, dentro de sus competencias interpersonales.
- El manejo de la **gestión de personas** es un tema delicado dentro de las organizaciones y el directivo debe tener tacto para abordarlas. Al momento de relacionarse con funcionarios y gremios, existen ciertas competencias o estrategias que deben desplegar los directivos para poder tener un mejor diálogo. Por un lado, un ambiente grato y de cercanía se esboza como algo muy útil. Asimismo que los funcionarios entiendan las condiciones objetivas del Servicio y que adquieran la confianza en el directivo tomando en cuenta sus peticiones. Esta combinación es vislumbrada como algo de suma importancia al momento de mantener buenas relaciones. Tras ello se evidencia una clara práctica directiva, en la forma de hacer las cosas.
- Existe una clara **priorización de las funciones sustantivas** más relevantes para los directivos de primer nivel jerárquico, a las cuales no hay que disminuir el esfuerzo físico y mental en ningún sentido:
 1. Pensar estratégicamente.
 2. Analizar información para la gestión.
 3. Posicionar a la institución, negociar con externos, gestión política y gestión de redes.

- El **pensamiento estratégico** es un punto fundamental en la tarea que los atañe como Altos Directivos Públicos, y se destaca que tener incorporada esta práctica directiva es un requerimiento fundamental para ser un interlocutor efectivo entre el interior y exterior de la organización.
- También aparece como necesidad de tener una **buena vocería y gestión de prensa**. En general la relación con la ciudadanía y los usuarios es baja en tiempo y a un 47% le gustaría aumentar esa cifra. Probablemente las contingencias impiden la dedicación a la gran parte de los Altos Directivos Públicos les gustaría tener.
- Queda claro que aún hay un importante desafío en **gestión política** de los directivos para con sus *stakeholders*. Este es uno de los aspectos que hace distinto a los directivos públicos en cuanto a su mandante en relación al sector privado, entre otras cosas. En las competencias relativas al sector público es donde se hace notar una mayor diferencia entre lo declarado por parte de los distintos niveles jerárquicos. En todas las competencias evaluadas, el nivel I aparece con capacidades y habilidades más desarrolladas para enfrentarse a los desafíos del sector público: la gestión política, el manejo de los medios, los gremios, la rendición de cuentas, entre otros.
- Un punto muy interesante que cruzó el tema de la gestión efectiva, tuvo que ver con la discusión que se sostuvo relativo **rol técnico versus un rol político** que tiene que tener un Alto Directivo Público. Si bien se resguarda la importancia del rol técnico, es imposible mantenerse en el sistema público sin tener manejo político.

¿En qué políticas públicas se recomienda avanzar?

El intercambio de experiencias como herramienta para aprender modos de desempeñar la función directiva, es una práctica entre directivos que salió comentada tanto en la encuesta como en el *focus group*. En otras palabras el *mentoring* juega un rol clave para la agregación de valor de las prácticas directivas entre directivos públicos. 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, como lo probaron Willem & Buelens (2007), con el propósito de estudiar los factores relevantes en el proceso de compartir conocimiento durante episodios de cooperación en el sector público de Bélgica [39]. Para el caso de los directivos públicos chilenos, que declaran vivir la “soledad en el cargo”, como se declaró en el subtítulo 5.5.2, este método de transferencia de buenas prácticas directivas, podría ser una política que impulse el Servicio Civil, a través de su Subdirección de Desarrollo de las Personas. Una fuente de exploración e insumos para el diseño de la política, es saber si en el sector privado existen experiencias similares de traspaso de prácticas a nivel gerencial.

Los primeros avances de estas instancias deberían apuntar a desarrollar mayores competencias en aquellas áreas donde los mismos directivos se sienten con menos manejo y que en muchas ocasiones se repite el fenómeno, tal como lo mostró la

encuesta. Ejemplos de ello son los “incendios que hay que apagar”, donde se podría evitar que se inicien nuevos focos anteponiéndose 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 prácticas compartibles que no se están diseminando.

Otro aspecto recurrente tiene que ver con el rol del Servicio Civil en la etapa de inducción. Se debe generar una instancia apropiada entendiendo los tiempos del directivo y apuntando en forma medianamente personalizada, para lograr efectividad en un plazo relativamente corto de tiempo. Algunas voces apelan por hacer de este procedimiento algo obligatorio, al menos para aquellos que efectivamente están llegando al mundo público por primera vez ya que los códigos implícitos son diferentes.

A su vez, se debe avanzar en programas de acompañamiento y entrenamiento para directivos superiores de la administración del Estado, incorporando estudios y conocimiento para apoyar la gestión de los directivos.

En términos del marco normativo, el país debería avanzar en reformas que efficienten las labores de los Altos Directivos Públicos. Por ejemplo en una modernización universal de firmas electrónicas que permitiría bajar los desorbitantes tiempos que los directivos pasan firmando o visando documentos.

La distribución del tiempo, también tiene que ver con el tipo de profesionales con el que se cuenta, lo que obliga muchas veces a suplir falencias y competencias que debieran estar en los profesionales. Dada las dificultades de la administración pública para capacitar y reducir brechas, desvincular o mover a profesionales de puestos, resulta un escenario complejo que afecta el desempeño de funciones y la cantidad de tiempo que se le dedica a la organización para sacar adelante las metas, por parte del directivo público. Es misión del Servicio Civil, hacerse cargo de una política integral de la gestión de personas que se involucre los factores ya nombrados.

Ideas finales

Existió alto interés de los directivos en participar del estudio, lo que se demuestra en su alta tasa de respuesta a la encuesta, su participación en el *focus group* y el alto número de directivos que pidió ser contactado para ahondar su aporte a esta investigación. Este hecho es muy interesante, ya que devela que quiénes supuestamente están más ocupados en gestionar una organización completa con todas las complejidades que ello representa, están a la vez conscientes de que falta generar mayor conocimiento en estas materias y tienen un afán propositivo de ser parte de posibles soluciones en pos de mejorar el Sistema.

Finalmente se logran responder varias interrogantes planteadas inicialmente en la investigación. Sin embargo múltiples preguntas quedan por ser resueltas, validando el cariz del estudio de caso exploratorio. Se espera que las extensiones que de este estudio puedan surgir sigan profundizando una línea de enfoque conceptual que se instaló en Chile: la gestión pública en múltiples dimensiones.

La incorporación de la selección de los cargos directivos por Alta Dirección pública es una de las herramientas fundamentales para incorporar calidad y desarrollo a las Instituciones públicas. La Alta Dirección Pública está trayendo resultados concretos en la administración del estado y la percepción ciudadana por la mejoraría en la atención, y mayor eficiencia. Se debe legislar para que esta herramienta no sea parte del botín político. El foco para el ADP debe ser el ciudadano y el buen servicio, y no la autoridad de turno.

A modo de motivación final se dejan reflexiones que Altos Directivos Públicos desean compartir en pos de seguir avanzando en el desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública:

*Gasto un **40% de mi tiempo** en temas obligados por el Estado como burocracias administrativas del Estado, PMGs, presupuesto, evaluación de desempeño del personal, Contraloría, fiscalizaciones, burocracia estatal, etc. y que son una pérdida de tiempo*

*Me pareció bien hacer un paréntesis para **pensar qué hago y cuánto le dedico** a mi función directiva*

Las diferentes modalidades de capacitación, post-gradados, tienen un marcado sesgo hacia el mundo privado, y siento que soy más parte de un retail que de un organismo público

*Deseo profundamente que todo estudio académico sirva de base para fundamentar la alta dirección pública en razón del mérito laboral de los directivos y no en sesgos políticos que lo único que ocasionan es un **detrimento en la calidad de la gestión pública***

*Los factores claves de éxito: **el compromiso, la experiencia, el conocimiento** de los actores claves internos y externos, junto con las habilidades blandas, privilegiando siempre el éxito institucional por sobre el personal y la mirada macro con capacidades de proyectar situaciones futuras*

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

7. COROLARIO DE RECOMENDACIONES ADICIONALES DE POLÍTICA PÚBLICA

A continuación se presenta un corolario de recomendaciones de política pública para perfeccionar y avanzar hacia un mejor Servicio Civil y Sistema de Alta Dirección Pública. Estos temas fueron levantados a través de la investigación realizada y si bien están dentro de la misma línea de conocimiento, muchos de ellos tienden a alejarse del objeto principal del estudio y sus preguntas de investigación por lo que son incluidos en este corolario.

- Para continuar validando el Sistema, se debieran tomar a futuro acciones que generen incentivos para que más directivos que ya han pasado por cargos ADP vía concurso, vuelvan a postular. Esto permite blindar relativamente una potencial carrera directiva, que aporta al Estado un conjunto de competencias y experiencia ya probada, sobretodo en el que a las prácticas directivas se refiere.
- A lo anterior se podría sumar una bonificación remuneracional o previsional ligada a la carrera directiva, destacando los años de servicio en la Alta Dirección Pública y dándole un valor significativo a la experiencia acumulada, traducida muchas veces en prácticas directivas que permiten una gestión más efectiva de la organización. Si bien el Sistema ADP es ciego en términos de edad, al tener como uno de sus principios fundamentales la no discriminación [5], los incentivos mencionados antes son claves en personas sobre 45 años, que ya han pasado el punto medio de su vida laboral y la estabilidad se transforma en un aspecto relevante, de la cual se puede ver favorecido y robustecido el SADP.
- A medida se vaya estudiando más la información histórica que va construyendo Sistema de ADP con el paso del tiempo y a su vez generando mayor conocimiento al respecto, será posible identificar de mejor modo la integración entre el mundo público y privado, en relación a las competencias y prácticas gerenciales complementarias entre ambos sectores.
- Existe un vacío que dejó el cambio al Sistema de Alta Dirección Pública. Anteriormente los partidos políticos actuaban como “padrinos” de los directivos designados, ellos tenían pares con quienes compartían una militancia o al menos una idea conjunta del modelo de sociedad que querían y sabían dónde encontrarlo. Hay un reemplazante natural de ese espacio, quién también se preocupa de llegar a los nombres finales: el Consejo de Alta Dirección Pública. Esta institución como espacio neutral y cuyo foco están solo en los directivos, a diferencia del Servicio Civil que debería estar diseñando políticas más globales para la gestión de personas del Estado y que además es un Servicio de Gobierno, debería trabajar en obtener la capacidad que le permita tener esa capacidad de “padrinos” de los ADP. Eso sí, hay un camino de confianzas que construir, los directivos actualmente no recurren al Consejo pues falta generar lazos y fidelidad entre ambas partes.
- A partir de lo explicitado en la entrevista con la Consejera de Alta Dirección Pública en la etapa exploratoria, se están perdiendo recursos al no reutilizar información de los concursos, con aquellos no nombrados, que son en la

mayoría de los casos iguales o mejor capacitados que el nombrado. Finalmente en la decisión del directivo elegido pesan factores distintos a los técnicos, ya que estos ya fueron validados por igual para todos los que llegaron a esa instancia a través del proceso de selección.

- Asimismo avanzar en unificar criterios para permitir enfocar la práctica directiva en aumentar el desarrollo de las funciones sustantivas que debe realizar un Alto Directivo Público. Existen una serie de indicadores que confunden y desalinean la labor esencial del directivo de conducir y orientar a la organización al no haber una buena conceptualización de la “actividad principal”, las “funciones del negocio” o “las actividades primarias”, dejando de lado lo sustantivo de la práctica directiva. Cohesión y coherencia en lo que se les exige a los ADP.
- Se debe legislar prontamente en mejorar el fenómeno que produce tener en concursos a directivos Provisionales y Transitorios. Los desincentivos producidos le hacen muy mal al Sistema y lo desvalida como entidad no discriminatoria. No obstante es interesante lo mencionado por los directivos en el *focus group*, donde aquellos que habían pasado por el período de PyT lo agradecen de sobremanera ya que les permitió aprender e instalarse en la función directiva, antes de que fuera “oficial” y por ejemplo, se tuviera que establecer un Convenio de Desempeño individual. Luego del período, ese Convenio es firmado con mayor propiedad y con grandes incentivos a la gestión.
- Acceder a la Alta Dirección Pública significa en términos prácticos quedar con un cargo de confianza y perder titularidad para aquellos que venían de la planta de la administración pública. Esto desincentiva la postulación de gente con experiencia como es el caso de muchos. Se debería avanzar en legislar sobre un punto intermedio para aquellos cuya vocación es ser funcionarios de Estado, independiente del gobierno de turno. Un ejemplo es la Ley Médica donde por ejemplo un Director de Hospital puede conservar su titularidad en caso de desvinculación no voluntaria.
- Finalmente una recomendación directa, mediante la encuesta, de un Alto Directivo Público, respecto al desarrollo integral de la carrera directiva y la gestión del conocimiento: *“Deben realizarse más esfuerzos por desarrollar una verdadera carrera de Alta Dirección Pública, aplicar mecanismos concretos para mantener y **aprovechar el conocimiento adquirido de los profesionales ADP**. Generar incentivos a directivos vigentes para acceder a nuevas plazas, sobre todo en regiones, sin perder los años ya desempeñados en términos de indemnización. Mejorar los mecanismos de incentivo para convocar a más y mejores postulantes (Ej.: mejorar la indemnización, establecer mecanismos que disminuyan la tasa de rotación en el sistema ADP sin hacerla inflexible, ofrecer más y mejores garantías para quienes vienen del sistema contractual de Planta cuando deban dejar el cargo ADP, etc.). Seguir capacitando e invirtiendo recursos en los profesionales ADP, para que continuemos ampliando nuestro aprendizaje y rendimiento. La propuesta de Ley debía considerar y disminuir la variable política para los que están en segundo nivel, dado que ello desincentiva a participar en nuevos concursos.”*

8. DESAFÍOS DE INVESTIGACIÓN

Existen nuevos desafíos de investigación a partir de lo estudiado, con nuevas variables y nuevos marcos conceptuales, que aseguren la apertura a más visiones sobre el tema. Además de cruces relevantes que deben investigarse con la información ya levantada, planteando retos para robustecer la gestión pública nacional.

Para esta investigación no se tomaron en consideración algunas variables demográficas importantes de los directivos públicos estudiados, en pos de resguardar la identidad de los encuestados y la confianza hacia el instrumento, de modo de obtener la mejor data primaria posible.

Sería interesante analizar en una futura investigación la variable de **género** y el rol de las Altas Directivas mujeres en los sectores que se desempeñan, dado el gran interés que demuestran ellas mismas en la generación de conocimiento relativo a estas materias y en la forma que realizan su práctica directiva, como se observó en el *focus group* y en entrevista realizada. En la eventualidad podrían existir ciertas variables diferenciadoras que marcan un sello en el quehacer como directivas. Por ejemplo en la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), que ha progresado enormemente en modernización y adaptación a la realidad digital en los últimos 20 años, ha sido de la mano de una Directora mujer, tal como en varios casos de la administración pública.

A su vez, la variable **etaria** debiese ser fuertemente incorporada. En la Tabla 11 se apreció que existe una fuerte tendencia en los rangos etarios entre los 36 a 45 años, que se podría asociar a la gran masa de directivos de segundo nivel jerárquico que se elijen a través del SADP, donde el mérito para ejercer el cargo se ha impuesto por sobre las susceptibilidad políticas a las que está expuesto de mayor modo el Jefe Superior del Servicio. Por lo que un supuesto podría ser que el SADP, ha abierto espacio a generaciones más jóvenes para iniciar una carrera directiva, entendiendo los sesgos de edad que podrían producirse en el sector público en desmedro de los más jóvenes a ojos de funcionarios con más trayectoria en los distintos Servicios. A su vez la concentración etaria mayor a los 55 años podría explicarse o bien por funcionarios antiguos que pasaron vía concurso a la Alta Dirección Pública con el cambio de legislación, o bien directivos de primer nivel jerárquico donde la experiencia ha sido privilegiada sobre otros factores por la autoridad respectiva a la hora de la selección, en pos de una práctica directiva más efectiva, según las características del cargo. Estas hipótesis se prestan para una derivada futura de este estudio.

Otro aspecto importante a considerar en futuras profundizaciones en estas materias, tiene que ver con las **regiones** y los cargos de gerencia pública presentes en ellas. Existen varios servicios descentralizados territorialmente, que cuentan con direcciones regionales para ejercer sus labores. Un ejemplo es el del Servicio Médico Legal, que hace algunos años hubo una situación crítica al no poder llenar por mucho tiempo los cargos de Director Regional; también están los ejemplos de Instituto de Desarrollo Agropecuario o el Servicio Agrícola y Ganadero, ambos dependientes del Ministerio de Agricultura, que también elijen a sus Directores Regionales por el Sistema. Todos los ejemplos nombrados son de segundo nivel jerárquico, la excepción a la regla, la ponen los Servicio de Vivienda y Urbanismo regionales, cuyo Director es de primer nivel

jerárquico, ya que cada uno de los SERVIU, se considera un Servicio distinto, sin una cabeza nacional. Independiente de lo anterior, la particularidad que tienen todos estos cargos es que tienen un fuerte peso a nivel regional, lo que involucra entre otras cosas alta exposición mediática y política, además de competencias desarrolladas en el ámbito interpersonal representando a su unidad y a su vez competencias relativas al sector público chileno. Por estas razones, habría sido ideal contar con la información desagregada de los directivos regionales, mas se prefirió no solicitar tantos antecedentes del encuestado con el fin de lograr mayor tasa de respuesta. En futuras aproximaciones se recomienda evaluar la variable regional, ya que inciden otros factores en el desempeño de la práctica gerencial de los Altos Directivos Públicos Regionales, inclusive una nueva abreviatura en el Sistema podría salir de allí: ADPR.

Sería interesante hacer una revisión más exhaustiva de estudios similares relativos a Altos Directivos Públicos a **nivel internacional y ver su comparación al caso chileno**. Sin embargo, tal como se mencionó en el capítulo 2, el conocimiento y la experiencia de cada Sistema que regula los concursos de la Alta Dirección Pública, como en el caso chileno en manos del Servicio Civil o en el caso de Reino Unido con el *The UK Civil Service* [40], es particular y fuertemente ligada a factores idiosincráticos, legales e históricos de cada país. Por tanto si bien se pueden hacer aproximaciones, es un desafío mayor y complejo hacer un análisis comparativo, ya que los entornos son muy distintos y como se vio anteriormente el caso chileno cuenta con características singulares, que hicieron notar fuertemente los directivos públicos consultados en el estudio. Probablemente a nivel de lo que se conoce en Reino Unido como *Her Majesty's Diplomatic Service*, relativo a los funcionarios diplomáticos del país, se podrían hacer análisis comparativos interesantes entre países utilizando las dimensiones abarcadas en esta investigación y estableciendo como línea base cuánto han avanzado las distintas naciones en esta arista de los servicios civiles.

Otro desafío pendiente es conocer más sobre qué existe respecto a este tipo de estudios en el **sector privado y su alcance al sector público**. Como se introdujo en el capítulo 3, del Marco Conceptual, Henry Mintzberg fue vanguardista en levantar de primera fuente lo que hacían efectivamente los directivos en muchos sectores de la economía en Norteamérica y de integrarlo al concepto de práctica gerencial que bastante se ha extendido en esta investigación. En ese sentido hay que comprender que el Estado chileno recién hace una década está avanzando en atraer a los mejores directivos posibles a sus Servicios independiente de donde provengan anteriormente. Sería interesante conocer las dimensiones tratadas en este estudio en las distintas organizaciones privadas y del tercer sector, de la sociedad chilena. Aumentar el conocimiento en todas las direcciones también es un insumo relevante para la Dirección Nacional del Servicio Civil y las estrategias que adopte con el fin de lograr Altos Directivos Públicos efectivos y de excelencia, aumentando el impacto y el valor público generado

Finalmente faltó ahondar en la **formación** de los Altos Directivos Públicos. Si bien es mayoritario el número de directivos formados en áreas de la ingeniería civil y de la administración, no se ha probado que esto tenga implicancia directa en la práctica directiva. Aquí también es interesante el alcance al mundo privado y al sector público de otros países.

9. BIBLIOGRAFÍA

- [1] J. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, 1995.
- [2] C. J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, New York: HarperBusiness, 2001.
- [3] Dirección de Presupuestos de Chile, «DIPRES Presupuesto 2014,» [En línea]. Available: http://www.dipres.gob.cl/594/articles-109104_Articulado_Ley_2014.pdf. [Último acceso: 20 Diciembre 2013].
- [4] Banco Mundial, «Gasto (% del PIB),» [En línea]. Available: <http://datos.bancomundial.org/indicador/GC.XPN.TOTL.GD.ZS>. [Último acceso: 20 Diciembre 2013].
- [5] Biblioteca del Congreso Nacional, *Ley 19.882 Crea el Sistema de Alta Dirección Pública*, 2003.
- [6] Centro de Políticas Públicas UC, «Convenios de Desempeño: Rediseño de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos,» Santiago, 2013.
- [7] G. & S. E. Lambertini, Consorcio para la Reforma del Estado. "Hacia un perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública", Santiago, 2009.
- [8] S. Valdés, *Contratos y Remuneraciones de Altos Directivos Públicos*, Santiago: Centro de Estudios Públicos, 2001.
- [9] Dirección Nacional del Servicio Civil, «Qué es el Servicio Civil,» [En línea]. Available: <http://www.serviciocivil.gob.cl/node/5>. [Último acceso: 4 Noviembre 2013].
- [10] Dirección Nacional del Servicio Civil, «Cargos Adscritos al SADP,» Febrero 2014. [En línea]. Available: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/cargos_adscritos_feb2014.pdf. [Último acceso: 7 Marzo 2014].
- [11] Dirección Nacional del Servicio Civil, «Sistema de Alta Dirección Pública,» [En línea]. Available: <http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%ABlica-0>. [Último acceso: 7 Octubre 2013].
- [12] El Mercurio, «Cargos nombrados por Alta Dirección Pública se duplican en nueve años,» *Economía y Negocios*, p. B6, 20 Diciembre 2013.
- [13] Dirección Nacional del Servicio Civil, «Servicio Civil - Misión del Servicio Civil,» [En línea]. Available: <http://www.serviciocivil.gob.cl/node/6>. [Último acceso: 23 Junio 2013].
- [14] Dirección Nacional del Servicio Civil, «Servicio Civil - Desarrollo de Personas,» [En línea]. Available: http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_desarrollo. [Último acceso: Septiembre 2013].
- [15] M. Waissbluth, J. Inostroza, E. Acuña y C. Avendaño, « 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, 2008.
- [16] P. y J. R. Evans, *Bureaucracy and growth: a cross national analysis of the effects of Weberian state structures on economic growth*, American Sociological, 1999.

- [17] OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development, *Governance at a Glance 2011*, OECD Publishing, 2011.
- [18] H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folk Role and Fact*, Harvard Business Review, 1975.
- [19] H. Mintzberg, *Managing*, San Francisco: Norma, 2009.
- [20] P. Drucker, *Lo esencial de Drucker: Lo mejor de lo escrito sobre gerencia durante 60 años*, Buenos Aires: Granica S.A., 2001, p. 480.
- [21] P. Drucker, *Practice of Management*, New York: Harper & Row, 1954.
- [22] R. J. (. House, *Cultures, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies*, SAGE, 2004.
- [23] Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, «Postulación a “Concurso Nacional de Proyectos FONDECYT: Concurso Regular 2012” (documento de trabajo, no publicado),» Santiago, 2012.
- [24] J. Etkin, *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*, Buenos Aires: Granica S.A., 2005.
- [25] C. (. Losada i Marrodán, *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*, Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1999.
- [26] World Bank, *Colombia: Paving the Way for a Results-Oriented Public Sector. A World Bank Study*, Washington D.C.: World Bank, 1997.
- [27] M. Barzelay, *Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la administración pública*, México: Fondo de Cultura Económica, 1998.
- [28] Hom, «Área de Ingeniería de Proyectos, Departamento de Ingeniería de Diseño y Fabricación, Centro Politécnico Superior, Universidad de Zaragoza,» 1996. [En línea]. Available: <http://www.sidar.org/recur/desdi/traduc/es/visitable/indagacion/Etno.htm>. [Último acceso: Mayo 2013].
- [29] J. & B.-J. F. Escobar, «Grupos Focales: una guía conceptual y metodológica - Universidad de El Bosque,» Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Vol. 9 No. 1 51-67.
- [30] H. Mintzberg, «"29 Days of managing" - Pearson Education,» [En línea]. Available: <http://www.pearsoned.co.uk/highereducation/resources/mintzbergmanaging/>. [Último acceso: 25 Abril 2013].
- [31] H. Mintzberg, *Managing*, San Francisco: Norma, 2009.
- [32] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985.
- [33] L. Lira, «Presentación "Convenios de Desempeño: un instrumento necesario",» de *Seminario Internacional "Gestión del desempeño directivo"*, Santiago, 2013.
- [34] Dirección Nacional de Servicio Civil, «Servicios Incorporados al SADP,» Mayo 2013. [En línea]. Available: http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Servicios_Incorporados_SADP_mayo2013.pdf. [Último acceso: 20 Agosto 2013].
- [35] Biblioteca del Congreso Nacional, «Ley N° 20.686 crea Ministerio del Deporte,»

Valparaíso, 2013.

- [36] P. Morales, «"Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?" Universidad Pontificia Comillas,» 13 Diciembre 2012. [En línea]. Available: <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1omuestra.pdf>. [Último acceso: 20 Noviembre 2013].
- [37] Diario El Pulso, «Encuesta Mercer: Gerentes generales en Chile ganan en promedio \$11,1 millones al mes,» 2 Octubre 2012. [En línea]. Available: <http://www.pulso.cl/noticia/actualidad-politica/actualidad/2012/10/2-12168-9-encuesta-mercer-gerentes-generales-en-chile-ganan-111-millones-mensuales.shtml>. [Último acceso: 10 Diciembre 2013].
- [38] Consejo de Alta Dirección Pública, Memoria 2011 - 2012, Santiago, 2013.
- [39] A. & B. M. Willem, Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing, Journal of Public Administration Research and Theory, 2007.
- [40] The UK Civil Service, «The Civil Service,» [En línea]. Available: <http://www.civilservice.gov.uk/>. [Último acceso: 15 Diciembre 2013].
- [41] Dirección de Planeamiento - MOP, «Autoridad - Directora de Planeamiento,» [En línea]. Available: <http://www.dirplan.cl/AcercadelaDireccion/Paginas/Autoridad.aspx>. [Último acceso: 22 Diciembre 2013].
- [42] H. R. Towne, Science of Management, 1890.
- [43] M. Moore, Gestión Estratégica y Generación de Valor Público, Barcelona: Paidós, 1999, p. 438.
- [44] P. Drucker, Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro, 1990.
- [45] J. Seddon, La eficiencia en el sector público. Un enfoque sistémico: El fracaso de las reformas y un manifiesto para una alternativa mejor, 2012.

10. ANEXOS

ANEXO A FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL Y DEL CONSEJO DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA, ESTABLECIDAS EN LA LEY 19.882 [6]

El Título III, artículo 26° de la ley 19.882 establece las funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil:

- a) Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado;
- b) Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público;
- c) Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel;
- d) Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública;
- e) Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos;
- f) Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos;
- g) Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público;
- h) Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones;
- i) Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios;
- j) Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos;
- k) Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos;
- l) Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza;
- m) Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal;
- n) Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones;
- o) Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración;

- p) Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo;
- q) Realizar las tareas que el Ministro de Hacienda le encomiende en el ámbito del personal del sector público, y
- r) Ejecutar las demás funciones que le encomienden las leyes y los reglamentos.

Las funciones del Consejo son las siguientes:

- a) Conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicio del sistema.
- b) Resolver la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección, entre aquellas del registro que al efecto lleve la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- c) Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos propuestos por el ministro del ramo que correspondan al jefe de servicio que se requiera proveer, pudiendo para este efecto proponer criterios generales a la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- d) Proponer al Presidente de la República una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados en el proceso de selección efectuado para la provisión de un cargo de jefe de servicio.
- e) Participar en el Comité de Selección de directivos del segundo nivel jerárquico, mediante la designación de uno de sus integrantes de la letra b) del artículo siguiente o de un profesional experto de la nómina que al efecto deberá elaborar. Estos profesionales expertos deberán tener reconocidas capacidades en las áreas de administración de personal y/o políticas públicas.
- f) Conocer de los reclamos interpuestos por los participantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.
- g) Proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema, tomando en consideración los antecedentes recabados relativos a los niveles de tecnificación y de responsabilidad de las respectivas instituciones y los perfiles requeridos, así como el conocimiento obtenido de las remuneraciones de mercado en el sector público o privado para funciones afines o asimilables.
- h) Proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil las medidas y normas generales que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y absolver las consultas que la Dirección Nacional le efectúe sobre la materia, incluyendo entre éstas las relacionadas con los convenios de desempeño y su evaluación, y
- i) Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo.

ANEXO B TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A VIVIEN VILLAGRÁN DIRECTORA DE PLANEAMIENTO DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

Fecha : martes 18 de diciembre de 2012

Hora : 15:00 – 16:00 horas

Lugar : Dirección de Planeamiento, MOP, Morandé 59, piso 7, Santiago.

Entrevistada : Vivien Villagrán (V)

Entrevistador : Carlos Castro (C)

V: Uno se da cuenta que **una organización está bien conducida porque logra los resultados que se había propuesto, los logra además con eficacia, eficiencia y calidad, porque no es solamente que logre resultados, sino cómo los logra y cómo esos logros impactan a la organización, ojalá que los logre con un buen clima organizacional.** Yo conozco muchas organizaciones que logran sus resultados dejando la crema, y eso es fundir una organización para lograr algo, y después el que se encuentra con esa organización la tiene que reconstruir, porque los tienen a todos diezmados. De todo lo que has leído, cuando hablamos de una organización bien conducida y liderada, ¿de qué estamos hablando?

Hay una restricción anterior a todo esto, pero creo que es importante para poder objetivar qué es que una organización bien conducida. **Obviamente que una buena condición depende del estado en el que uno toma el muerto o al enfermo.** Probablemente es muy distinto lo que yo esperarí de una buena conducción en el SERNAC, que lo que yo esperarí de una buena conducción en Gendarmería. Si yo pongo a dos tipos igualmente buenos, probablemente si lo pongo en el SERNAC y en Gendarmería, lo que yo voy a observar en el SERNAC va a ser mucho más espectacular que en Gendarmería. Ahora, probablemente ese tipo, respecto de otros iguales que tienen menos capacidades, incluso en este entorno más adverso, va a lograr más que lo que lograría el otro. Poder separar eso y saber cómo se da esa dinámica, desde un punto de vista teórico y conceptual es tremendamente complejo y desafiante intelectualmente, porque tiene a los menos estas dos variables que te acabo de mencionar, y a lo menos caracterizar esas dos variables, de manera seria, para que uno pueda tener una correlación significativa, es complejo. **Si yo tuviera que armar una función de liderazgo, por una parte tiene que ver con la persona que lidera, tiene que ver también con la organización que le toca liderar, y también tiene que ver con algo que vamos a nominar por ahora, de manera general, factores externos.** Este ya es un problema en sí mismo, porque tú estás tratando de ver **qué características comunes tienen éstos, va a estar fuertemente condicionado por el tipo de organización que le ha tocado liderar, y también por los factores externos en los cuales le tocó liderar esa organización.** Es bien distinto liderar una organización cuando hay un proceso de reforma a cuando no hay un proceso de reforma, cuando existe a cuando no existe blindaje político a la organización. Separar estos elementos, para por lo menos poder ver cuáles son las correlaciones significativas, tiene una complejidad difícil de abordar.

C: Desde la literatura hay autores que hablan netamente de liderazgo, como factor determinante para ver qué es lo que hace un líder o no. Y hay otros, que separan lo que

es el liderazgo, que puede darse en muchas cosas, muchas disciplinas, a la gente que tiene que ver con liderazgo, pero que además pueda tener prácticas gerenciales adecuadas para poder manejar esa organización. Cuando hablamos de competencias, son las prácticas gerenciales, desde el punto de vista de literatura más privada, pero aplicable a cualquier organización. La práctica gerencial, se diferencia al simple liderazgo

V: Sí, en el fondo es el liderazgo, pero asociado a la responsabilidad de conducción de la organización, que se traduce finalmente en prácticas de gerenciamiento. Ahora, obviamente esto de acá, obviamente tiene detrás de ello, habilidades y competencias. En otro curso me metí más en el tema de habilidades y competencias, y además agarré la grilla, nosotros en Microsoft usábamos una grilla de todas **las habilidades y competencias que uno tiene que tener, o sea, en el fondo, las habilidades y competencias para liderar, son las mismas que para otras cosas, lo que pasa es que para poder liderar y tener prácticas gerenciales, tienen que alcanzar un determinado nivel de desarrollo.** Por ejemplo, si yo digo como competencia “la proactividad y la autonomía”, uno quiere que toda la gente en el trabajo tenga grados de esa competencia, pero el nivel de desarrollo de estas competencias en alguien que tiene que desarrollar prácticas gerenciales, porque tiene que conducir una organización, es distinto a la autonomía que le pido a alguien que lidera un grupo de tarea.

C: Otra precisión que quiero hacer. ¿Por qué destacar competencias?, porque hay ciertos autores que dicen que las habilidades son parte de las competencias. En mi tesis, defino competencia como “habilidades, conocimiento”, y algunos hablan de “aptitudes” y otros de “actitudes”

V: Lo que pasa es que **la competencia tiene que ver con saber, querer y poder.** Hay gente que puede y sabe, pero no quiere, por ejemplo. No sé si ustedes han visto algo del Tunning Europe, que es una cuestión que **se hizo en Europa, para convalidar las habilidades y competencias que se requerían en las distintas universidades.** Cuando partió la Unión Europea, uno de los temas era que si uno se titula de abogado en Holanda, se tiene que estar seguro, que va a tener las mismas habilidades y competencias que alguien que estudió en... Se hizo un estudio de eso, en Chile, y tengo algo de eso. Yo creo que una de las cosas más complejas de armar es de qué voy a hablar cuando hablo de prácticas gerenciales. ¿Tienes eso definido ya?

C: Sí. Mintzberg habla de los gerentes, diferenciándolos aunque no excluyéndolos de los líderes, o sea, puede haber un gerente líder, pero también puede haber un líder que no es buen administrador.

V: Dentro de lo que estábamos hablando de competencias, hice una búsqueda de varias definiciones que habían, y al final ésta fue la conclusión de las competencias **“de alguna manera las competencias tienen que ver con una característica subyacente, tiene que ver con un conjunto de conocimientos, conjunto de disposiciones y conductas, tiene que ver con habilidades y atributos personales, formas de comportarse y pensar que puedan ser generalizables. Patrones de conducta, características del comportamiento, que en la práctica, lo que permiten es un rendimiento efectivo o superior y que también se expresa en un**

comportamiento lógico y fiable”. Es decir, la competencia es cuando el patrón de conducta que tú tienes está tan arraigado y está tan desarrollado, que se vuelve lógico y fiable, y tú sabes que el tipo tiene las habilidades gerenciales, y en cualquier lugar que lo pongas, se van a desplegar.

C: Eso es lo mismo que yo tengo más o menos pensado, que la competencia es: habilidad, conocimiento y actitud.

V: Exactamente. Es lo que tengo como **síntesis “saber, querer, poder”**. **“Una competencia hace que una persona sea, valga la redundancia, competente para realizar un trabajo o una actividad, y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de estos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no es competente. La potencialidad para aprender a realizar un trabajo – que tiene que ver con la habilidad-, la capacidad actual, real para llevar a cabo el trabajo, con saber cómo hacerlo, la disposición para realizarlo –querer hacerlo-“** Ahora, uno puede querer y no saber y no poder, se pueden dar todas esas disposiciones. Hay una cuestión que es interesante, y es que hay varias competencias, hay varios listados de competencias, yo lo que haría en una primera parte en términos metodológicos, para las primeras entrevistas, es armarme un listado importante de competencias gerenciales y trataría de validarlo, para que al final yo llegue a un destilado de las competencias gerenciales con las que voy a trabajar, pero que está validado. **Yo estuve viendo varias competencias, bueno, está el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual, y yo fui tratando de ver cuál era la relación con los constructos psicológicos que las miden, porque en el fondo, hay constructos psicológicos, y tiene que ver con cómo uno levanta, a partir de características de los individuos, ciertos ámbitos en los cuales se desarrollan determinados tipos de habilidades.** Está todo lo que tiene que ver con **lo psicomotriz o lo conductual**, que son hábitos y destrezas; todo lo que tiene que ver con lo afectivo, motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad; lo cognoscitivo, que son las capacidades para adquirir nuevos conocimientos; y todo lo que es **psicofísico o psicofisiológico**, por ejemplo, visión estroboscópica o de colores, que tiene que ver con habilidades que están en el ámbito fundamentalmente psicofísico. Estas cuestiones, a la vez cuando tú revisas competencias, tú te das cuenta que hay competencias que remiten a algunos de estos ámbitos, y la psicología tiene test con los cuales se miden, por lo tanto uno puede tener un dato duro. Por ejemplo, buscar un grupo control, que tiene todas esas competencias, chequearlas, testearlas, y ver si efectivamente están, y después revisarlas con los resultados concretos de sus gestiones en organizaciones. Entonces, yo trataría de armar un listado de competencias gerenciales que son importantes y trataría de definir el nivel de desarrollo en que se requieren. **Probablemente, debería haber un conocimiento de la industria en la que se lleva a cabo la organización, yo creo que en la mayoría de los casos, basta con que sea medio, que no es una cuestión tan relevante, estoy por creer que hay otras cosas en las cuales... o sea, yo estoy dispuesta a traerme un buen gerente, aunque haya trabajado en cualquier tipo de industria, no importa tanto eso.** Puede ser que en la industria en particular, sea muy necesario que yo tenga un cierto conocimiento de la industria, porque para efecto de esas organizaciones eso produce un quiebre. Yo tiendo a pensar que esa industria tiene una diferenciación mucho más

relevante respecto de entender el mercado en que esa industria opera, pero no respecto a cómo uno dirige la organización. Yo trataría de armar un listado de 25 cosas y que alguien me lo testee para llegar a un destilado de 10 y que además me diga en qué niveles tiene que estar desarrollada, para que cuando hagas entrevistas puedas cruzar las características de esas competencias gerenciales con los niveles de logro que se obtienen en sus organizaciones. Sería súper relevante desde el punto de vista del instrumento laboral, porque eso en la práctica no existe.

C: Nuestra idea era tener un panel de expertos que dijera si en su experiencia esas eran las competencias adecuadas

V: No, **yo creo que tú debes armar esto con gente que esté gerenciando, que haya gerenciado, porque es la típica cuestión entre jugador y entrenador, porque son ámbitos de conocimiento distintos, un entrenador no puede ser tan buen jugador como al que entrena probablemente, y viceversa.** Un factor de diferenciación de las muestras que uses, puede ser que sean ADP o no ADP, pero yo en eso no me perdería, lo vería como un acto segundo. **Respecto a cómo un líder llegó a pertenecer a la organización, y eso sería súper interesante, incluso se podría hacer otro estudio de caso, uno podría tener dos universos, los que llegaron por el mecanismo ADP, y los que llegaron porque alguien los puso.** Probablemente tú te vas a encontrar con dos curvas, no sé cuál será más normal, en que uno debería esperar, de acuerdo a toda la literatura que hay sobre sistemas de alta dirección pública, el sistema de selección, que acá yo tenga gente mucho mejor o más cercana al perfil de competencias ideales gerenciales, y que el otro grupo no lo tenga. Pero probablemente, te vas a encontrar en los que pasaron por el sistema ADP, con gente que pasó por toda la selección y que no lo ha hecho bien. Sería interesante saber por qué se filtró, porque te daría de alguna manera el margen de error que tiene el ADP. Ahora, pensemos en los que están liderando y que los pusieron, no fueron seleccionados por un sistema, yo sospecho, o debería sospechar con mi hipótesis, que la gente que llega por ADP, se ajuste mucho más a las competencias y prácticas gerenciales que tú defines, y debería esperar que los que no llegaron por un sistema, tengan menos de estas prácticas. Pero en una de esas no es así. Quizás, el error acá estaría dado por los flancos abiertos que aún tiene el ADP, porque la gente igual trata de manipularlo en algunos casos. Por eso, yo creo que para efectos de tu tesis puede que no sea relevante de dónde venga el gerente.

C: Es por la línea del Centro de Estudios, de influir en ese tipo de políticas públicas, ya que el ADP está creciendo

V: Pero puedes influir de todas maneras, si en tu muestra incluyes a directivos que no sean ADP, porque lo que tú estás tratando de hacer, si quieres aportar al ADP, es decir “cuando haga su selección, fíjese que éstas son las cosas importantes que usted tiene que seleccionar”, y eso es bueno, que al momento de hacer la selección, los head hunter que buscan para el sector público lo sepan, y eso se lo vas a aportar a ellos, independiente de a quién entrevistés. Más aún, independiente de cómo organices tu muestra, puede incluso haber algo interesante. Pero hay que introducir una variable adicional, yo creo que cómo se selecciona la gente no es objeto de tu estudio, tú estás tratando de ver cuáles son las competencias gerenciales que deberían tener los

directivos públicos para poder conducir de manera objetiva una organización, eso puede estar allá o acá, da lo mismo. Yo creo que una cuestión clave es poder establecer una grilla de las competencias significativas, cuáles son las más importantes, hay un listado de competencias específicas que tiene Europe Tunning. Hay competencias genéricas y competencias específicas, cuando nos pasaron el listado de competencias genéricas, nos pidieron a nosotros como Equipo Directivo de Planeamiento, que nosotros marcáramos las competencias genéricas, que para hacerse cargo de lo que la Dirplan se tiene que hacer, nosotros creíamos que eran más importantes, y seleccionamos de las genéricas, de las 25, 10 solamente, y después vimos si estábamos todos de acuerdo, y se producían diferencias a veces. Yo creo que eso tienes que tener, cuáles son las competencias genéricas, que dan cuenta de que son condiciones sine qua non para poder generar prácticas gerenciales adecuadas. Ese es un tema, y **creo que ahí, cuando te las validen, más que un panel de expertos, que tú tengas un listado de directivos públicos donde puedas preguntarles en la encuesta si llegó por ADP o no llegó por ADP, y poner “para gerenciar la organización en la cual usted está, cuáles de estas 25 competencias genéricas, son las más importantes”, porque les estás preguntando desde la práctica concreta, que es lo que yo creo que es relevante, y como tú vas a tener la información de la organización en la que están, puedes sacar una información súper rica. Si logras que el 60% de los directivos, te contesten la encuesta, vas a tener validado, prácticamente en el universo, las competencias que los actuales directivos públicos, que están a cargo de organizaciones, consideran que son relevantes. Esto le sirve incluso al Servicio Civil, para contrastarlo con sus perfiles, porque en el fondo es cuando al tipo ya le pasaste la guitarra, puede ser que cuando lo contrataste para que tocara la guitarra, tú pensaste que era importante que tuviera capacidad de armonía, habilidad en los dedos, y resulta que al tipo, cuando le tocó tocar la guitarra, se dio cuenta que todas las competencias que tú le escogiste eran para guitarra acústica, y a él le tocó tocar un bajo.**

La teoría es súper importante, pero yo te puedo aportar desde la práctica, porque desde la práctica yo te puedo decir que hay cosas que no tienen ningún sentido, y hay otras que son súper importantes. Te voy a dar un dato interesante, yo he empezado a ver, en los perfiles de Hermann que les aplicamos a los profesores, y les pedimos a casi todos aplicarles el perfil, agregándoles algo que antes no habíamos agregado, y es “en qué estamento se desenvuelve”, si es que son directores, UTP, docentes solamente. Fíjate que hasta ahora, de las encuestas que hemos aplicado, la mayoría de los directores tienen perfil A o B, o AB, eso se traduce en que la mayoría de los profesores, que son C, porque la mayoría de los profesores se nos acumulan en la C, en general, la demanda que tienen respecto de los directores, es que se den cuenta que ahí hay personas y profesores. **Entonces, yo creo que en general, en Chile tenemos una fuerte tendencia a valorar habilidades de liderazgo o gerenciales que están muy orientadas al análisis, a la cosa dura, y yo creo que las organizaciones, para producir ciertos quiebres, necesitan más del hemisferio derecho, y creo que cómo tú desarrollas, en un quehacer que tiene que ver con cuestiones súper duras, la parte del hemisferio derecho, o más aún, si la tienes, tratas de no perderla, porque yo creo que uno a veces la pierde. Yo creo que ahí hay una cuestión que marca una diferencia.** Pero yo creo que para ver eso, es súper

importante que tú hables con gente que le toque gerenciar. **Yo veo aquí en el MOP, que donde son más débiles los directores, es en las relaciones con la gente, y eso se traduce en que el nivel de adhesión que tienen con el líder es más baja, el nivel de compromiso es más bajo, y al momento en que tú le exiges, se sienten menos vinculados, también las crisis las manejan de manera más compleja.**

Lo importante en la encuesta, aparte que te prioricen, cómo caracterizamos el perfil, qué cosas son relevantes. Es relevante cuántos años lleva en el lugar, si ha gerenciado otras instituciones públicas, si ha gerenciado antes en el sector privado o sólo en el sector público. Todo esto para ver si hay correlaciones significativas, dónde están los cruces. A ti **lo que acá te interesa es llegar un poco donde te decía, cómo yo logro separar lo que tiene que ver con liderazgo, con competencias, de lo que tiene que ver con las circunstancias en las que a uno le toca gerenciar.**

Yo creo que es súper importante saber si alguien ha hecho algún estudio, algo más empírico y práctico, donde uno diga que toda la gente que lidera organizaciones de este tipo tiene determinadas características.

C: Han hecho estudios empíricos, pero no sé si con el objetivo de meterlos todos dentro de un mismo saco, sino que de destacar las cosas valiosas que pueden tener algunos en cierto ámbitos, pero que también se podrían traspasar a otros.

V: Yo creo que tú acá tienes la posibilidad de construir la red, la red con la que hay que ir a pescar, y esa red yo la construiría con los que están pescando, creo que te va a aportar más. Lo que haría es tirar una cuestión masiva, para que te prioricen, y con esas competencias priorizadas, trataría de trabajar con una muestra más chica.

C: Sí, una segunda etapa del estudio, es poder hacer un seguimiento. Más allá de la entrevista, poder estar presente un día, dos días.

V: Ahora, para la muestra, **yo creo que esto es importante: tú puedes 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 yo creo que 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. Yo no sé si existe literatura que diga que para poder evaluar el efecto de las competencias gerenciales, en los logros y resultados que obtiene una organización a lo menos tenemos que haber dejado que éste sujeto haya estado un año, por ejemplo. También creo que es importante, por lo menos para poder levantarla como hipótesis para otros estudios. Sólo el hecho de poder aplicar el instrumento en una muestra grande, le agregaría un enorme valor a tu tesis, aunque no puedas concluir nada tan significativo, porque desde ahí se lograría batear los puntos de coordenadas, para poder proyectar algo súper potente. Tu tesis puede abrir líneas de investigación en gerencia pública, súper potente.**

**ANEXO C EXPOSICIÓN DIRECTOR NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL,
CARLOS WILLIAMSON, EN EL SEMINARIO INTERNACIONAL
“MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN: CLAVES PARA UNA ALTA DIRECCIÓN
PÚBLICA DE EXCELENCIA” – 18 DE OCTUBRE DE 2012**

“El Consejo de Alta Dirección Pública del Servicio Civil, por segundo año consecutivo realiza este seminario, con el propósito de plantear cuáles son las claves para tener una dirección pública de excelencia, en un marco que está fundamentalmente orientado a un Estado Moderno, que se gestiona bien, y que se orienta básicamente a resolver las necesidades ciudadanas.

Quisiéramos avanzar en torno a cuáles son esas claves. **Yo destacaría la siguiente, en primer lugar, una gestión pública de excelencia, necesariamente requiere directores competentes, motivados, y que sean esquemas selectivos, incentivos y compensación. En segundo lugar, la selección de directores públicos debe basarse en méritos, obviamente, y realizarse en un marco de eficiencia y eficacia desde el punto de vista del sistema de selección. El directivo público, podríamos agregar, despliega sus talentos en un ambiente que tiene que ser estimulante, y que tiene que tener también una proyección laboral futura, desde el punto de vista profesional y personal. En cuarto término, el directivo público debe rendir cuentas de su gestión. Y por último, algo que se olvida, pero creo que es uno de los temas centrales, y tiene que ver con esta relación del directivo con las autoridades de las políticas públicas, hoy día el directivo debe conectarse, en un permanente feedback con la visión estratégica de gobierno. O sea, la Alta Dirección pública no puede verse de forma aislada, no es solamente un sistema de selección, es un sistema de dirección, de acompañamiento, de desarrollo profesional, y también de interacción con lo que es el plan específico de gobierno.**

La Alta Dirección Pública se crea el año 2003, y el Servicio Civil, que son tal vez, en los últimos veinte o treinta años, las principales reformas modernizadoras del Estado chileno, qué duda cabe. Han pasado ocho años, en el intertanto quería traer a colación algo importante, porque es relevante. En octubre del año 2007, Chile postula para ser integrante de la OCDE, este grupo de países con mayor desarrollo relativo. Esa postulación apunta básicamente, según se dice a los postulantes, a analizar la calidad de las políticas e instituciones por Public Governance, y la coherencia entre las políticas de los países candidatos y los países miembros. El año 2009 Chile es aceptado, lo cual habla bien de nuestras políticas y de nuestra institucionalidad, El examen que pasa Chile, habla de estructura de gobierno, transferencias de emisión de cuentas, tecnología de información, integridad, entre otros . **El año 2009, también aparece un indicador, que se publica y que nos muestra que desde el punto de vista de la efectividad del gobierno, medida a través de calidad de servicios públicos, calidad del Servicio Civil, independencia de decisiones políticas, calidad de la conformación e implementación de políticas públicas, todo este conjunto de variables que definen lo que se llama “efectividad del gobierno” para la OCDE, pone a Chile en un lugar intermedio dentro de los países integrantes de esta organización.** Chile está por debajo de países como Dinamarca, Finlandia, Suecia,

Suiza, Canadá, y por encima de países –esto fue el 2009- como Italia, Grecia, España y Portugal. O sea, tampoco esta ubicación de Chile nos deja muy contentos, porque los países bajo nosotros son países que han tenido muchos problemas, precisamente, en temas de gestión pública. Su posición no ha cambiado mucho a la fecha.

Desde el punto de vista de las instituciones públicas, este índice, y ciertos indicadores, Chile efectivamente ha avanzado, en términos de ranking. Esta es una subcategoría, hay muchas otras, pero es importante resaltar la percepción que hay de Chile respecto a la institucionalidad pública.

Hay algunas consideraciones importantes que aparecen en el informe que se da a conocer luego de que pasamos el examen. Quisiera referirme a las consideraciones respecto al sistema público, se dice **“En Chile, la coordinación de gobierno enfrenta el desafío de superar la carencia de una visión estratégica de mediano y largo plazo”, en Chile se imponen planes y proyectos de corto plazo.**

Paralelamente, el año 2009, un interesante estudio, hecho por varios think tanks, que se llamó Consorcio para la Reforma del Estado, concluye algo parecido. Dice “tenemos en Chile un liderazgo integrador, que para ser un indicador eficaz, debe superar la rehabilitación actual del sector público”. Una segunda conclusión dice, **“para que la estrategia de gobierno, tenga impacto, la ejecución de la política pública, de los directivos públicos, que comprometen a toda la estructura del Estado, deben coordinarse con flexibilidad organizacional, y deben orientarse hacia resultados”** Este es un diagnóstico importante, compartido también por la organización OCDE. Otro aspecto importante de mencionar, en términos de hallazgos, sobre gestión de recursos humanos, es **“Chile aún no enfrenta el desafío –han pasado algunos años desde la creación del Servicio Civil para la Alta Dirección Pública- de consolidar e impartir el proceso de reforma del Servicio Civil. Fortalecimiento de la planificación estratégica, evaluación del impacto del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), extender la cobertura del Servicio Civil, y fortalecer la gestión de las personas más allá del gobierno central”**. Y por último dice **“Chile debería avanzar más, en flexibilidades políticas y prácticas de recursos humanos, coherencia y coordinación entre la gestión de las personas y el gobierno, premiar la buena gestión, garantizar la imparcialidad y equidad en el acceso al sector público”**.

Entonces, desde el punto de vista sistémico y desde el punto de vista de recursos humanos, estamos todavía a distancia, hemos ido avanzando, pero estamos a distancia, por lo menos de los que podrían ser los principales hitos que marcan, por ecuaciones, en este plano, por parte de los principales países de la OCDE.

¿Qué nos falta para una gestión pública de excelencia, una Alta Dirección Pública, cuyas claves permiten resolver algunos problemas para llegar a un Estado que es eficaz, eficiente y efectivo? Primero, la pregunta relevante, el sistema público chileno, ¿es un sistema armónico, cohesionado y articulado, capaz de responder a la ciudadanía con eficiencia?, en segundo lugar, ¿cuenta con gestión de recursos humanos que asegure personal altamente motivado?, y ¿cuenta el sector público con líderes directivos que desarrollan sus talentos, se proyectan laboralmente y que rinden cuenta de su gestión. Y último, ¿posee niveles directivos conectados con el plan de

gobierno, que hace un aporte relevante en el diseño y función de las políticas públicas? Esas son las preguntas claves.

Por último, me gustaría hablar muy brevemente sobre la Alta Dirección Pública, creo que es relevante hacer mención a los avances que ha habido en este campo, y cuáles son los principales desafíos para una ADP de excelencia que apunte a un mejor Estado. El gobierno central, tiene actualmente 205.000 empleados, de los cuales hay 4.400 directivos, el resto son empleados y forman parte de la carrera de funcionarios. **De modo que el cuerpo directivos en el gobierno central, corresponde a un poco más de mil cargos de confianzas, nominados por la autoridad de forma directa, 900 cargos que corresponden a los cargos adscritos de acuerdo a la ley a los sistemas de ADP, que son también de confianza, pero tienen una selección en etapas, y directivos intermedios, tercer nivel jerárquico, que forman parte de lo que es la carrera funcionaria. De modo que hablaremos del segundo nivel. El sistema ha ido avanzando, ha ido premiando a los servicios públicos, en términos de la incorporación de nuevos cargos altos al sistema.** Actualmente hay 1.245, de los cuales hay 200 cargos que corresponden a cargos que se han ido incorporando, de acuerdo a leyes especiales, que no estaban en la ley original que dio origen a la ADP. Por ejemplo, hay 55 cargos que corresponden a jueces que están bajo la jurisdicción de la Corte Suprema, pero que son seleccionados por el sistema de ADP, también hay directores de empresas públicas, directores de gestión de la red de colegios de los municipios. **De modo que este sistema ha ido creciendo y prueba de la confiabilidad del sistema, es que recientemente el Congreso ha aprobado leyes en las cuales se acepta el sistema de ADP como el sistema idóneo de selección de directivos. Desde el 2003, se ha ido proveyendo cargos a través de un concurso, y hoy en día estamos con un 90% de cargos en los que al menos se ha concursado una vez.** Otro aspecto importante, que habla de la salud del sistema, son los concursos desierto, la tasa promedio de concursos desierto ha oscilado en alrededor de 20% y 25%, pero ha ido decayendo. Pero hoy día, de cada diez concursos que se realizan, en ocho casos hay nombramientos, lo que es un buen resultado. También se puede ver que las personas que acceden a los cargos públicos, que son nombrados, provienen de múltiples carreras universitarias, no está concentrado en ingenieros, hay de todo, hay ingenieros, médicos, y también hay un 31% que corresponde a carreras que no son tradicionales. En cuanto al rango etario, el promedio de edad es de 45 años, son directivos públicos razonablemente jóvenes, lo que es un buen indicador también. Desde el punto de vista del sexo, el 27% corresponde a mujeres, estamos hablando de los nombrados, prácticamente estamos tomando a todo el sistema, y 73% son nombres. Se compara bien, en relación a que las directivas en el campo privado, es de un 20%. De todas maneras, es bajo el porcentaje de mujeres. Otro punto importante es que el 55% de los cargos son de regiones, cuyo asiento, el director público lo realiza en regiones. Respecto a la región de residencia, es mitad y mitad, un 50% de los nombrados corresponden a otras regiones distintas a la Región Metropolitana.

Algo importante de discutir y analizar, en el contexto de cuán saludable es el sistema. Como ustedes saben, la nómina puede ser de 3,4, o 5 personas. **El consejo de selección hace una nómina, con un ranking. El 73% de los nombrados por la autoridad, estaban en el primer lugar de la nómina, y el 25% en el segundo lugar,**

es decir, el 90% de los nombrados por la autoridad estaban en los primeros lugares. La importancia de esto es que esto demuestra un respaldo de confianza de la autoridad al sistema.

Respecto al sector de procedencia de los altos directivos públicos al momento del nombramiento, el 27% viene del sector privado y 73% viene del sector público. Esto es opinable. Yo creo que el 27% es bajo, todavía el sistema no ha logrado una atracción de candidatos del sector privado, tan fuerte. Hemos intentado mejorar esto y hemos ido avanzando, el año 2009, era de alrededor un 10%.

Otra cosa, que es importante desde el punto de vista de la naturaleza del sistema, aquí se muestran los Altos Directivos Públicos que ocupaban el cargo antes de su nombramiento. Sobre el 50%, el 56% no ocupaba el cargo, efectivamente hay renovación, sin embargo, hay un 44% de personas que ocupaba originalmente el cargo. **Lo que ha pasado en la práctica es que este 44% corresponde a personas que era Provisionales y Transitorios, en su mayoría, y ustedes saben que una vez que se inicia el concurso, la autoridad por ley, puede poner a una persona como transitoria, que sea una persona de confianza. La existencia de esta facultad legal tiene dos consecuencias, o dos reparos, en primer lugar, algo que está bastante evaluado científicamente, es que cuando se pone a un profesional transitorio, que es una persona de confianza de la autoridad, y ese profesional concursa, muchos candidatos, y generalmente los buenos candidatos, en muchos procesos desisten, se retiran, porque piensan que si hay una persona que está concursando, que ya fue elegida por la autoridad, para qué van a gastar tiempo o recursos en un proceso que probablemente va a culminar en que sea nombrado el directivo que estaba como provisional.** Los profesionales transitorios que llegan al final, y son nombrados por la autoridad conforme a nóminas que son seleccionadas por méritos, por parte del consejo, yo tengo la plena convicción que el sistema de selección es muy riguroso y se puede acreditar que las personas que llegan a la nómina son personas idóneas profesionalmente hablando, desde el punto de vista institucional. Pero el segundo elemento, que se relaciona con el primero, tiene que ver con algo que está en el corazón del sistema, porque de alguna forma, la reforma del 2003 fue una democratización del acceso a cargos públicos, por parte de cualquier chileno, entonces, tiende a afear al sistema el hecho de que exista esta facultad que permite que la autoridad pueda poner a alguien de confianza, que es percibida por la opinión pública como que va a ser finalmente el nombrado. Entonces muchos dicen “este es un sistema en que al final se están perpetuando personas que ya estaban nombradas previamente por la autoridad, en un concurso donde no hay plena competitividad”. Es un tema para discutir.

Por último, dos temas importantes. La duración de los concursos, aquí está tomado desde el período 2008-2010, un período largo, con muchos cargos. **El concurso, desde que se produce la vacante del cargo, hasta que se nombra el directivo, dura 300 días, diez meses, y en períodos de cuatro años, es un exceso.** Tenemos un proceso largo, que ciertamente perjudica el sistema, lo hace poco saludable, se ve, se percibe el sistema como engorroso desde el punto de vista del tiempo que tarda en nombrarse al directivo público. A fines del 2010, el presidente Piñera, instruyó al servicio, a partir de un instructivo presidencial para acortar los tiempos, y se logró bajar

de forma sustantiva ese tiempo y permitió bajar 60 días, o sea, dos meses, el proceso de selección. O sea, se puede hacer gestión y lo estamos haciendo, pero hay muchas otras cosas que requieren de una forma legal, y la idea es avanzar en ese cargo.

Otro tema importante, que tiene que ver con asuntos de fondo del sistema, es el tema de la desvinculación, cuando hay cambio de gobierno hay un aumento sustantivo en la desvinculación, y eso es preocupante, porque hay un grado de previsión, estabilidad... Hay un hecho, que probablemente es un hecho de la causa, es un cargo de confianza, es un cargo de autoridad. Por ejemplo, el presidente Lagos, el presidente Lagos sacó la reforma al final de su período, ahí hay nombramientos, se producen 50 nombramientos y a finales del período de la presidenta Bachelet, 30 de esas personas se fueron. O sea, una tasa importante de personas que habían concursado y habían sido seleccionadas por el presidente Lagos, aún sin cambio de coalición política, ya no estaban a finales del período de Bachelet. La permanencia es poca, hay una alta tasa de desvinculación, y esto queda reflejado, en el caso actual, de 560 nombramientos en el período de la presidenta Bachelet, 96 de ellos se desvinculan en el propio período presidencial de la presidenta Bachelet, y luego 336 en el período del presidente Piñera, (...) o sea, la tasa de permanencia es baja. Pero es algo con lo que tenemos que convivir y tenemos que ver de qué manera podemos mermar el impacto que significan los cambios de gobierno, en término de estabilidad y previsión laboral de los ADP.

El año pasado hicimos un seminario, hubo varios expositores internacionales que vinieron a Chile, valorar lo que se había hecho en Chile, porque lo de Chile es algo bastante inédito en América Latina, no existe un sistema de ADP similar al nuestro, porque en México el año 2003 se hizo algo parecido, pero finalmente se ha traducido en algo que perpetúa el antiguo sistema, porque el sistema mexicano dejó en la ley una cláusula que le permite a la autoridad, en situaciones excepcionales, que pasó a ser regla, y hoy día la mayoría de los nombrados, lo son directamente por la autoridad y no pasan por concurso público. **En ese seminario se decía que ha quedado demostrado que el sistema es idóneo para seleccionar directivos ya que busca conjugar correctamente el mérito profesional, para ser parte del sistema público directivo, y flexibilidad en el manejo directivo. En lo formal hay procesos que deben mejorarse.**

Y por último, en el cargo ADP, hay que equilibrar mejor lo técnico y lo político. Cuando se aprueba esta ley, dentro del mensaje, se dicen que los cargos públicos que se ponen bajo el sistema de ADP, son cargos de ejecución de políticas públicas. Una conclusión en el seminario del año pasado, fue que las reglas del nivel uno y dos son distintas. En el nivel uno, el diálogo es entre la autoridad, el Ministro, Subsecretario, autoridad política, y el gestor del servicio que es el jefe de servicio. En el nivel dos, el diálogo es entre gestión y gestión, de modo que las condiciones son distintas y posiblemente la pega también podría ser distinta.

ANEXO D APUNTES SEMINARIO INTERNACIONAL “GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO” – CASA CENTRAL PUC

Apuntes Seminario UC Gestión del desempeño directivo Servicio Civil, 19 de junio 2013

Carlos Castro G., Tesista MGPP, U. de Chile.

- Estudio UC: encargado por Servicio Civil al Centro de Políticas Públicas UC
- Incluye propuestas y mejoras
- Relación entre esta herramienta de gestión y otras del Estado
- Relación entre control de la gestión y libertad de acción directiva
- Chile Gestiona
 - Incluye a 72 servicios públicos
 - Existe un director de gestión en cada subsecretaría, que está a cargo de esto
 - Hay 18 subsecretarías adscritas
- Nueva Unidad de Seguimiento y Desarrollo en el Servicio Civil
- Se debe incorporar en perfil de selección as expectativas de desempeño
- Se ha propone envío al congreso, de una modernización en esta línea
- Mintzberg (1996): gestionar el gobierno. Revisar web de PP UC
- Para el estudio, se miró la experiencia internacional en USA, UK, Francia y Finlandia. Con un enfoque OECD
 - Experiencia francesa: carrera funcionaria
 - Experiencia USA y UK: empleados por concurso (OECD, Chile)
 - En ambas experiencias hay convergencia en temas de Gestión del Desempeño
- New Public Management (Barzelay): mecanismos de Gestión del Desempeño para alinear PP con Gerencia/ejecución publica
- Los países usan combinaciones entre Convenios de Desempeño y otros para evaluar la gestión directiva
- Cómo se elige al directivo, es clave en la gestión a posteriori
- Remuneraciones son claves para atraer, pero también lo son las motivaciones y reconocimientos
- Importancia de que las metas personales e institucionales "conversen"
- Analizaron 10 Convenios de Desempeño (10 entrevistas de "seguimiento en profundidad"), también revisión de Convenios de 2do nivel para evaluar coherencia jerárquica
- Hicieron flujogramas de los Convenios de Desempeño (ver tiempos)
- Cuadro de indicadores existentes en el Estado, sobre gestión del servicio público (INTERESANTE, revisar)
- Diferencias entre 1er y 2do nivel. En 1er nivel, el Ministro no tiene un rol preponderante. En 2do nivel hay más cercanía con el superior directo

- Convenio de Desempeño: herramienta de dialogo entre principal y agente.
- Objetivos e indicadores no presenta una relación directa con las definiciones estratégicas
- Propuestas:
 - En segundo nivel incorporar evaluación de competencias (5%) de modo cualitativo, fortalecer dialogo principal/agente
 - Convenio base (85%) junto al perfil del cargo
 - “Antecedentes complementarios del desempeño” del directivo (1 y 2 nivel, 10%): destacar aspectos de su gestión que no están en el Convenio (PRÁCTICA GERENCAL)
- Mariano Lafuente, Especialista *Senior* BID:
 - Nivel 1: *politics* y *policy* (Longo) vs. 2do (aspectos técnicos). Son muy diferentes
 - Canadá, en nivel 1: 2,7 años de duración en el cargo en promedio
 - En UK se obliga una distribución para la entrega de bonos asociados a los Convenios

ANEXO E CUESTIONARIO PARA ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN TALLERES REGIONALES DEL SERVICIO CIVIL

Breve cuestionario para Altos Directivos Públicos

Contexto: Tesis para optar al Magíster en Gestión y Políticas Públicas y al título de Ingeniero Civil Industrial, titulada “Prácticas y Competencias de los Altos Directivos Públicos para una gestión efectiva en el Estado de Chile”.

Tesista : Carlos Castro G (carlcast@ing.uchile.cl)
Profesor Guía : José Inostroza L.

1. Marque su nivel jerárquico:

1° 2° 3°

2. Marque 3 las funciones que consumen más **uso del tiempo** como Alto Directivo Público:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gestión del diseño estratégico | <input type="checkbox"/> Levantar y analizar información |
| <input type="checkbox"/> Reuniones de coordinación con equipo interno | <input type="checkbox"/> Gestión de agenda |
| <input type="checkbox"/> Responder correos electrónicos | <input type="checkbox"/> Gestión de medios |
| <input type="checkbox"/> Responder llamados telefónicos | <input type="checkbox"/> Actividades protocolares / RRPP |
| <input type="checkbox"/> Reuniones de coordinación con externos | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

3. ¿Qué buena práctica como directivo cree que es necesaria para realizar una buena gestión de redes?

4. ¿Cuán importante es la gestión de redes?

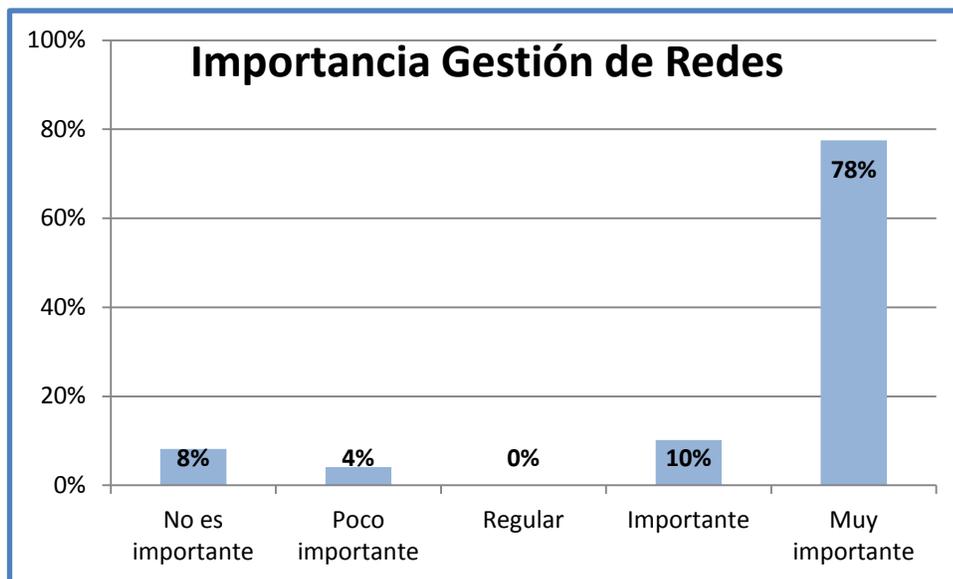
1 2 3 4 5

5. ¿Cómo auto califica sus competencias respecto a la gestión de redes?

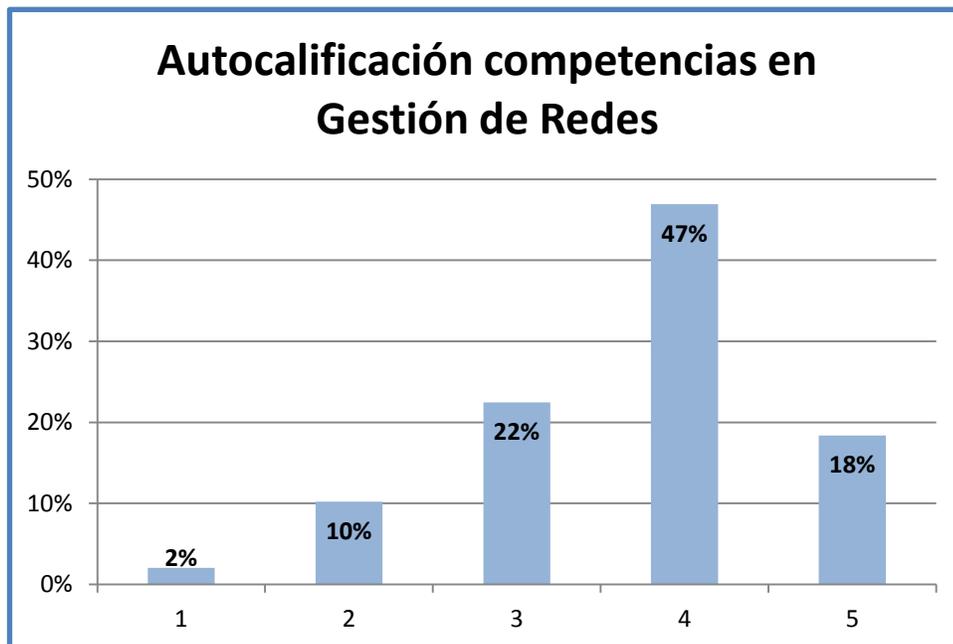
1 2 3 4 5

ANEXO F RESULTADOS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE REDES EN CUESTIONARIO PARA ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN TALLERES REGIONALES DEL SERVICIO CIVIL

4. ¿Cuán importante es la Gestión de Redes?



5. ¿Cómo auto califica sus competencias respecto a la Gestión de Redes?



ANEXO G OBSERVACIÓN MINTZBERGIANA A DIRECTORA DE PLANEAMIENTO, MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

Directivo observado : Vivien Villagrán Acuña
Cargo : Directora de Planeamiento del MOP
Nivel Jerárquico : Nivel I
Fecha nombramiento : 01 de octubre de 2007
Fecha : Lunes 17 de junio de 2013
Lugar : Dirección de Planeamiento, Ministerio de Obras Públicas
(Morandé 59, piso 7, Santiago)
Observador : Carlos Castro G.

*C: comentario personal del observador

6:45

Pasa chofer ministerial a buscarla a su casa.

7:15 - 8:15

Va al gimnasio a una cuadra de la oficina (Lunes – Miércoles- Viernes).

8:45

Inicio jornada laboral.

8:50 – 9:30

Conversación con observador sobre próximo viaje a Francia y Japón (Nagoya) por 10 días.

- 81 horas de vuelo.
- Invitada por UN (pasaje *business*). En sector público chileno, los pasajes *business* dependen de la cantidad de horas de vuelo y el nivel jerárquico del Directivo.
- Gobiernos subnacionales, desarrollo regional integrado.
- OECD.
 - o Finanzas y desarrollo.
 - o Gobierno e institucionalidad (Mario Marcel), desarrollo territorial.
- *Policy review*.
- *Ile de France*, gobierno metropolitano en país (1256).
- Contraste Japón (población envejecida) | Etiopía (ciclo de vida población: calidad y tipo).
- Inversión privada, turismo europeo principal fuente de ingreso.
- Tener transporte público largo plazo.

C: Todos los lunes reunión equipo directivo del Ministerio con Ministra. Solo directivos de Nivel I.

9:32

Entra Asesor Departamento Estudios, se habla sobre:

- Seminarios temas para OECD (04/07/12).
- Preparar presentaciones para pasar a español.

9:36

Entra chofer.

9:42 – 9:44

Llamada telefónica al celular del Jefe Gabinete Ministra.

- Temas: Hacienda, proyectos.

9:44

Continúa reunión con Asesor:

- Chequeo de conceptos.
- Greenfield / Brounfield.
- Revisar experiencia internacional: Reino Unido.

9:51

Llamar casa para que le guarden los diarios del fin de semana.

9:56

2º llamado a casa.

9:58

Continúa reunión con Asesor:

- Se pide PPT para 02/07/12.

10:07

Pide a secretaria que mande a llamar a otro funcionario que traiga insumos para reunión, cita para 10 minutos más.

- Pide fotocopia de libro.

10:14

Termina reunión con Asesor.

10:18

Conversación con observador. Temas:

- Sobre EDP, ingresos por obra, *tax*, empresas.
- Variación de agenda.
- Correos 10 minutos.

10:27

Entra Jefa de Presupuesto con decreto presupuestario.

- Revisar decreto por duda de Jefe de Gabinete.
- Justificación para firmar decreto por parte de Subsecretario.

10:41 – 10:51

Secretaria comunica con funcionaria para aclarar dudas.

Stand-by hasta que lleguen 2 datos.

- Pregunta estado correo en respuesta a solicitud.
- PPT sobre presupuesto a Ministra.

11:09

Termina reunión con Jefa de Presupuesto.

11:10

Acciones:

- Firma de documentos.
- 2 correos pendientes, pero mandó a pedir insumos para responderlos.
- No planificado: Almuerzo institucional que da comienzo a la semana del Ministerio, 126 años (debería haber estado en la agenda).

11:20

Conversación con observador

- Correspondencia.
 - o 1º: Secretaria interviene, revisa, filtra.
 - o 2º: Vía rápida (URGENCIA).
- Reuniones de participación de anteproyecto presupuesto.
 - o Con todos los servicios.
 - o Se adelantó por elecciones, ir a Congreso en agosto.
 - o Decidió no ir más.
- Cuando le plantean reunión veo cuanto tiempo debe dedicarle para prepararla.

11:30

Prepara 30 minutos antes de la reunión que tiene a las 12.00 horas.

11:51

Termina preparación de reunión.

Contesta correos.

12:01 -13:07

Reunión con Jefe de Departamento.

C: Notas:

- Mapa estratégico.
- Temas internos, mirada hacia la organización.
- Feedback de presupuesto y conceptual: "corregir" documentos.
- ¿Dónde agregamos valor?
- Preocupaciones y riesgos.
- Consulta sobre asignación de RR.HH.
- Planificar en base al conocimiento.
- Aspectos metodológicos esperados.
- Quiénes podrían ser los líderes.
- Validar, legitimar.

13:20 – 13:55

Almuerzo aniversario.

- Protocolar.
- Hacia adentro de la organización.
- Le pidió a todo su equipo directivo que fuera: gestión de personas.

13:55

Revisar documento que pidió secretaria de la Presidencia que ya lo vio una profesional.

14:26 – 15:40

Reunión con posible contratación.

- No tiene presupuesto para hacerlo, pero la función es muy necesaria.

15:40

Conversación con observador. Temas:

- Manejo de la dotación.
- DIPRES.
- Planeamiento:
 - o Puntos críticos.
 - o Variables controlables o no dependientes.
- Video en 'youtube.com': "Sentido del trabajo".
- Temas del mercado del trabajo; "Pegas con sentido".

16:25

Reunión espontánea con Jefa Administración y Finanzas.

- Temáticas de RR.HH.
- Celebración mejores trabajadores.
- Gastos de representación.

16:35 – 16:50

Break, tema conflictos con RR.HH. internos.

C: Antes de almuerzo dejó todos los correos al día ahora hay 35 correos nuevos por contestar.

17:00 – 17:05

Conversación con Subdirectora del Servicio, sobre viajes a O'Higgins y Araucanía (Ministra).

17:10

Llamado de Secretaria de otra Unidad del Ministerio, por premiación de concurso del MOP, de dibujos para niños donde fue jurado.

- Decide delegar: pedirá representación a Subdirectora.

17:15

Pide a secretaria mover reunión equipo directivo del martes porque mañana tiene que ver temas de presupuesto.

C: Dinámica días lunes: depende si hay reunión con la Ministra. En caso de que haya el trabajo del día se centra en lo conversado con ella; en caso que no haya el día es relativamente tranquilo. Hoy desde gabinete no hicieron reunión con Ministra porque los servicios están en elaboración del presupuesto y además es Semana de Aniversario del Ministerio.

17:20

Conversación con observador sobre:

- Gestión de agenda
 - o La agenda tiene diferenciados los accesos y permisos con los colaboradores.
 - o La secretaria agrega todo, hasta leer un documento, dentista, etc.
- La firma de documentos es constante.
- Día tranquilo: “día que se puede trabajar”.
- Día no tranquilo: cuando hay que apagar incendios.
- Los correos pueden llegar a ser 100 diarios
- Decide después del trabajo pasar a comprar bebidas para celebración interna de Aniversario ministerial al día siguiente.
- Correos: hoy hasta las 17:45 hay 94 correos.
- SEGPRES: información sobre prácticas (no) discriminatorias.
- Resumen de prensa: ¿qué dice la autoridad del MOP?
- 4ª declaración binacional/fronterizo.
- Empresas, proyectos.
- Temas 21 de mayo SEGPRES.
- SUBDERE (+ llamado).
- Del negocio.
- Regionales: proyectos, direcciones regionales.
- Metodología de convenios tipo.
- Temas presupuestarios internos.
- Temas PPT para Ministra
- Indicadores.
- “Puede que el correo no lo haya visto”.

17:40

Le pide a secretaria que contacte a SUBDERE por correo pendiente.

17:57

Llamado a Subdirectora, que vaya en representación a concurso.

18:23

Llamado devuelta de Subdirectora.

C: Notas:

- “Éxito de eventos”.
- Al menos 10 horas diarias de trabajo.
- Ir a terreno a veces se ‘come’ el fin de semana.

18:37

Llega la hija de improvisto y decide irse, aprovechando que es un día “tranquilo”.

FIN DEL DÍA.

ANEXO H SERVICIOS ADSCRITOS AL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO CENTRAL A FEBRERO DE 2014 [10]

MINISTERIO DE AGRICULTURA

1. Comisión Nacional de Riego
2. Instituto de Desarrollo Agropecuario
3. Servicio Agrícola y Ganadero

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

4. Caja de Previsión de la Defensa Nacional
5. Dirección General de Aeronáutica Civil

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

6. Fondo de Solidaridad e Inversión Social
7. Servicio Nacional de la Discapacidad

MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO

8. Fiscalía Nacional Económica²⁷
9. Instituto Nacional de Estadística
10. Instituto Nacional de Propiedad Industrial
11. Servicio Nacional de Pesca
12. Servicio Nacional de Turismo
13. Servicio Nacional del Consumidor

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

14. Agencia de la Calidad de la Educación
15. Comisión Nacional Investigación Científica y Tecnológica
16. Consejo de Rectores
17. Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos
18. Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
19. Junta Nacional de Jardines Infantiles
20. Superintendencia de Educación

MINISTERIO DE ENERGÍA

21. Comisión Chilena de Energía Nuclear
22. Comisión Nacional de Energía
23. Superintendencia de Electricidad y Combustibles

MINISTERIO DE HACIENDA

24. Dirección de Compras y Contratación Pública
25. Servicio de Impuestos Internos
26. Servicio Nacional de Aduanas
27. Superintendencia de Casinos de Juego
28. Tesorería General de la República
29. Unidad de Análisis Financiero

MINISTERIO DEL INTERIOR Y SEGURIDAD PÚBLICA

30. Dirección de Previsión de Carabineros de Chile
31. Oficina Nacional de Emergencia
32. Servicio Nacional de Prevención y Rehab. de Consumo Drogas y Alcohol

²⁷ El cargo de nivel jerárquico I correspondiente al Fiscal Nacional Económico, no está adscrito.

MINISTERIO DE JUSTICIA

- 33. Defensoría Penal Pública
- 34. Gendarmería de Chile²⁸
- 35. Servicio de Registro Civil e Identificación
- 36. Servicio Médico Legal
- 37. Superintendencia de Quiebras

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE

- 38. Servicio de Evaluación Ambiental
- 39. Superintendencia del Medio Ambiente

MINISTERIO DE MINERÍA

- 40. Comisión Chilena del Cobre
- 41. Servicio Nacional de Geología y Minería

MINISTERIO DEL DEPORTE²⁹

- 42. Instituto Nacional de Deportes

MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS

- 43. Dirección de Aeropuertos
- 44. Dirección de Arquitectura
- 45. Dirección de Contabilidad y Finanzas
- 46. Dirección de Obras Hidráulicas
- 47. Dirección de Obras Portuarias
- 48. Dirección de Vialidad
- 49. Dirección General de Aguas
- 50. Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas
- 51. Instituto Nacional de Hidráulica
- 52. Superintendencia de Servicios Sanitarios

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES

- 53. Agencia de Cooperación Internacional
- 54. Dirección Nacional de Fronteras y Límites
- 55. Instituto Antártico Chileno

MINISTERIO DE SALUD

- 56. Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud
- 57. Centro de Referencia de Salud de Maipú
- 58. Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente
- 59. Instituto de Salud Pública
- 60. Servicio de Salud Aconcagua
- 61. Servicio de Salud Antofagasta
- 62. Servicio de Salud Araucanía Norte
- 63. Servicio de Salud Araucanía Sur
- 64. Servicio de Salud Arauco
- 65. Servicio de Salud Arica
- 66. Servicio de Salud Atacama
- 67. Servicio de Salud Aysén

²⁸ El cargo de nivel jerárquico I correspondiente al Director Nacional de Gendarmería, no está adscrito.

²⁹ Incorporado en el desarrollo del Estudio debido al cambio de legislación.

68. Servicio de Salud Bío - Bío
69. Servicio de Salud Chiloé
70. Servicio de Salud Concepción
71. Servicio de Salud Coquimbo
72. Servicio de Salud Iquique
73. Servicio de Salud Magallanes
74. Servicio de Salud Maule
75. Servicio de Salud Metropolitano Central
76. Servicio de Salud Metropolitano Norte
77. Servicio de Salud Metropolitano Occidente
78. Servicio de Salud Metropolitano Oriente
79. Servicio de Salud Metropolitano Sur
80. Servicio de Salud Metropolitano Suroriente
81. Servicio de Salud Ñuble
82. Servicio de Salud O'Higgins
83. Servicio de Salud Osorno
84. Servicio de Salud Reloncaví
85. Servicio de Salud Talcahuano
86. Servicio de Salud Valdivia
87. Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio
88. Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota
89. Superintendencia de Salud

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

90. Dirección General de Crédito Prendario
91. Instituto de Previsión Social
92. Instituto de Seguridad Laboral
93. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
94. Superintendencia de Pensiones
95. Superintendencia de Seguridad Social

MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES

96. Junta de Aeronáutica Civil

MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO

97. Parque Metropolitano
98. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Antofagasta
99. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Arica y Parinacota
100. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Atacama
101. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Aysén
102. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Bdo. O'Higgins
103. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Coquimbo
104. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de la Araucanía
105. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región de Los Lagos
106. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región del Bío-Bío
107. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región del Maule
108. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Los Ríos

- 109. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Magallanes
- 110. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Metropolitana
- 111. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Tarapacá
- 112. Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Valparaíso

ANEXO I DETALLE DE NÚMERO DE CARGOS DIRECTIVOS POR MINISTERIO Y SERVICIO DE BASE DE DATOS ENTREGADA POR SERVICIO CIVIL

	Ministerios	Nivel		Totales	
		I	II	N	%
1	Agricultura	3	38	41	6,8%
	Comisión Nacional de Riego	1	1	2	
	Instituto de Desarrollo Agropecuario	1	17	18	
	Servicio Agrícola y Ganadero	1	20	21	
2	Defensa Nacional	1	13	14	2,3%
	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	1	6	7	
	Dirección General de Aeronáutica Civil		7	7	
3	Desarrollo Social	2	17	19	3,1%
	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	1	4	5	
	Servicio Nacional de la Discapacidad	1	13	14	
4	Economía, Fomento y Turismo	3	52	55	9,1%
	Fiscalía Nacional Económica	1	2	3	
	Instituto Nacional de Estadística		13	13	
	Instituto Nacional de Propiedad Industrial	1	4	5	
	Servicio Nacional de Pesca	1	12	13	
	Servicio Nacional de Turismo		15	15	
	Servicio Nacional del Consumidor		6	6	
5	Educación	6	40	46	7,6%
	Comisión Nacional de Investigación CyT (CONICYT)	1	3	4	
	Consejo de Rectores	1		1	
	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	1	3	4	
	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	1	17	18	
	Junta Nacional de Jardines Infantiles	1	15	16	
	Superintendencia de Educación	1	2	3	
6	Energía	3	15	18	3,0%
	Comisión Chilena de Energía Nuclear	1	1	2	
	Comisión Nacional de Energía	1		1	
	Superintendencia de Electricidad y Combustibles	1	14	15	
7	Hacienda	5	46	51	8,4%
	Dirección de Compras y Contratación Pública	1	4	5	
	Servicio Nacional de Aduanas	1	14	15	
	Superintendencia de Casinos de Juego	1	2	3	
	Tesorería General de la República	1	22	23	
	Unidad de Análisis Financiero	1	4	5	
8	Interior y Seguridad Pública	2	24	26	4,3%
	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	1	2	3	
	Oficina Nacional de Emergencia		2	2	
	Servicio Electoral		3	3	

	Servicio Nacional para la Prevención (SENDA)	1	17	18	
9	Justicia	4	28	32	5,3%
	Defensoría Penal Pública	1	6	7	
	Gendarmería De Chile		2	2	
	Servicio de Registro Civil e Identificación	1	12	13	
	Servicio Médico Legal	1	6	7	
	Superintendencia de Quiebras	1	2	3	
10	Medio Ambiente		11	11	1,8%
	Servicio de Evaluación Ambiental		10	10	
	Superintendencia del Medio Ambiente		1	1	
11	Minería	2	3	5	0,8%
	Comisión Chilena del Cobre	1	2	3	
	Servicio Nacional de Geología y Minería	1	1	2	
12	Obras Públicas	9	15	24	4,0%
	Dirección de Aeropuertos	1		1	
	Dirección de Arquitectura	1	3	4	
	Dirección de Contabilidad y Finanzas	1	1	2	
	Dirección de Obras Hidráulicas		2	2	
	Dirección de Obras Portuarias	1	2	3	
	Dirección de Vialidad	1	3	4	
	Dirección General de Aguas	1	3	4	
	Fiscalía del Ministerio de Obras Públicas	1		1	
	Instituto Nacional de Hidráulica	1	1	2	
	Superintendencia de Servicios Sanitarios	1		1	
13	Relaciones Exteriores	2	1	3	0,5%
	Agencia de Cooperación Internacional	1		1	
	Instituto Antártico Chileno	1	1	2	
14	Salud	25	160	185	30,6%
	Central de Abastecimiento del SNS (CENABAST)	1	4	5	
	Centro de Referencia de Salud de Maipú		1	1	
	Centro Ref. de Salud Peñalolén Cordillera Oriente		2	2	
	Instituto de Salud Pública	1	4	5	
	Servicio De Salud Aconcagua	1	4	5	
	Servicio De Salud Antofagasta	1	6	7	
	Servicio De Salud Araucanía Norte		6	6	
	Servicio De Salud Araucanía Sur	1	8	9	
	Servicio De Salud Arauco	1	3	4	
	Servicio De Salud Arica	1	2	3	
	Servicio De Salud Atacama		2	2	
	Servicio De Salud Aysén	1	2	3	
	Servicio De Salud Bío Bío	1	5	6	
	Servicio De Salud Chiloé	1	4	5	
	Servicio De Salud Concepción		8	8	

Servicio De Salud Coquimbo		7	7	
Servicio De Salud Iquique	1	2	3	
Servicio De Salud Magallanes	1		1	
Servicio De Salud Maule	1	9	10	
Servicio De Salud Metropolitano Central		5	5	
Servicio De Salud Metropolitano Norte	1	6	7	
Servicio De Salud Metropolitano Occidente		8	8	
Servicio De Salud Metropolitano Oriente	1	10	11	
Servicio De Salud Metropolitano Sur	1	9	10	
Servicio De Salud Metropolitano Suroriente	1	5	6	
Servicio De Salud Ñuble	1	3	4	
Servicio De Salud O'Higgins	1	3	4	
Servicio De Salud Osorno	1	2	3	
Servicio De Salud Reloncaví	1	3	4	
Servicio De Salud Talcahuano	1	6	7	
Servicio De Salud Valdivia	1	3	4	
Servicio De Salud Valparaíso - San Antonio	1	6	7	
Servicio De Salud Viña Del Mar - Quillota	1	7	8	
Superintendencia de Salud		5	5	
15 Trabajo y Previsión Social	2	47	49	8,1%
Dirección General de Crédito Prendario	1	2	3	
Instituto de Previsión Social		20	20	
Instituto de Seguridad Laboral	1	4	5	
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo		13	13	
Superintendencia de Pensiones		8	8	
16 Transportes y Telecomunicaciones	1		1	0,2%
Junta de Aeronáutica Civil	1		1	
17 Vivienda Y Urbanismo	9	3	12	2,0%
Parque Metropolitano	1	3	4	
SERVIU ³⁰ Región Atacama	1		1	
SERVIU Región Aysén	1		1	
SERVIU Región Coquimbo	1		1	
SERVIU Región Magallanes	1		1	
SERVIU Región Maule	1		1	
SERVIU Región Metropolitana	1		1	
SERVIU Región Tarapacá	1		1	
SERVIU Región Valparaíso	1		1	
18 Del Deporte		13	13	2,1%
Instituto Nacional de Deportes		13	13	
Total General	79	526	605	100%

³⁰ Servicio de Vivienda y Urbanismo

ANEXO J CORREO ELECTRÓNICO ENVIADO A ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS PARA RESPONDER ENCUESTA

De: Servicio Civil <serviciocivil@serviciocivil.gov.cl>
Para: undisclosed-recipients
Fecha: 12-08-2013 12:51
Asunto: Diagnóstico prácticas directivas y uso del tiempo

Estimado directivo,

Junto con saludarlo, nos es muy grato invitarlo a responder una breve encuesta, enmarcada en el Estudio de “Prácticas directivas y uso del tiempo de los Altos Directivos Públicos en Chile”, desarrollado por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile.

La información entregada para esta investigación es CONFIDENCIAL y será procesada sólo por los investigadores del Centro de Sistemas Públicos. Podrá acceder a la encuesta a través del siguiente link: [Estudio ADP](#)³¹

Su aporte será muy valioso para avanzar hacia un conocimiento más profundo sobre la función de los directivos públicos en Chile y de este modo hacer recomendaciones de políticas públicas para mejorar el Sistema de Alta Dirección Pública.

Saludos cordiales,

Dirección Nacional Del Servicio Civil

³¹ <[HTTPS://ES.SURVEYMONKEY.COM/S/ESTUDIO ADP CENTRO SISTEMAS PUBLICOS](https://es.surveymonkey.com/s/estudio_adp_centro_sistemas_publicos)>

ANEXO K INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE DATOS APLICADO A ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

A través de la plataforma Survey Monkey ®, en su versión Plus, se estructuró la encuesta para los directivos y fue enviada en formato online a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil. En las páginas siguientes se muestra la encuesta completa y cómo se veía aproximadamente en formato web.

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

0. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Esta breve encuesta es CONFIDENCIAL y le tomará 12 minutos aproximadamente. Al finalizar la encuesta podrá ver algunos gráficos generados automáticamente de lo ya contestado.

Los resultados de esta investigación solo serán presentados en términos agregados con fines académicos y se esperan mostraren una instancia co-organizada entre el Servicio Civil y la Universidad de Chile.

Muchas gracias de antemano por su colaboración para continuar generando conocimiento para modernizar y perfeccionar el Estado de Chile. Atentamente,

Centro de Sistemas Públicos
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

1. IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO (CONFIDENCIAL)

*** Indique la Subsecretaría a la que pertenece el Servicio en el que se desempeña.**

*** Marque la(s) función(es) general(es) que cumple el Servicio en el que se desempeña.**

- Fiscalización / Regulación
- Fomento productivo
- Políticas / Servicios sociales y culturales
- Procesos de apoyo al Estado
- Planificación
- Función jurisdiccional
- Municipios
- Otro (especifique)

OPTATIVA: Si desea, puede indicar el Servicio en el que se desempeña.

*** Nivel jerárquico al que pertenece**

- Nivel 1
- Nivel 2
- Otro (especifique)

*** Indique la fecha desde que ejerce su actual cargo.**

Mes (del 1 al 12):

Año:

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

*** Indique los títulos de pregrado y postgrado que ha obtenido y la institución donde los obtuvo.**

1° Título	<input type="text"/>
1° Institución	<input type="text"/>
2° Título	<input type="text"/>
2° Institución	<input type="text"/>
3° Título	<input type="text"/>
3° Institución	<input type="text"/>
4° Título	<input type="text"/>
4° Institución	<input type="text"/>
5° Título	<input type="text"/>
5° Institución	<input type="text"/>

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

- Sí
- NO

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

1. IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO (CONFIDENCIAL)

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

- Sí
- No

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

1. IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO (CONFIDENCIAL)

***Indique el nivel jerárquico del cargo que ocupó anteriormente vía concurso del Sistema de Alta Dirección Pública.**

- Nivel 1
- Nivel 2
- Otro (especifique)

***Indique el tiempo que desempeñó el cargo anterior, electo bajo el Sistema de Alta Dirección Pública.**

Años y meses (ej: 2 años y 5 meses)

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

1. IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO (CONFIDENCIAL)

*** Indique el nivel jerárquico más alto desempeñado en la institución pública anterior**

- 1° nivel
- 2° nivel
- 3° nivel
- Otro (especifique)

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

1. IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO (CONFIDENCIAL)

***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)**

- Socio o dueño que administra la organización
- Gerente General / CEO / Rector / Presidente / Director Ejecutivo
- Gerente de área / Director de área / Vicepresidente de área / Decano
- Subgerente de área / Subdirector de área / Vicedecano
- Otro (especifique)

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

2. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN RELACIÓN A LAS PRÁCTICAS DIREC...

Uno de los objetivos específicos del estudio es poder identificar de modo cuantitativo, cómo usan el tiempo los directivos públicos, en el contexto de la cotidianidad de sus funciones.

"La gerencia no es una ciencia ni una profesión, es una práctica, que se aprende más que todo a través de la experiencia" (Mintzberg), por lo tanto se entenderá la forma en que desarrolla su gestión, como una práctica directiva.

*** ¿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.**

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

Indicaciones:

La suma debe ser 100.

Considere que una actividad a la cual le dedica muy poco o nada de tiempo puede ser puntuada con 0 (no dejar opciones en blanco).

- | | |
|---|----------------------|
| 1. Comunicarse telefónicamente | <input type="text"/> |
| 2. Mensajería instantánea | <input type="text"/> |
| 3. Enviar y responder correos electrónicos | <input type="text"/> |
| 4. Leer documentos propios de sus funciones | <input type="text"/> |
| 5. Redactar y corregir documentos | <input type="text"/> |
| 6. Firmar y/o visar documentos | <input type="text"/> |
| 7. Gestión de agenda personal | <input type="text"/> |
| 8. Reuniones con equipo interno | <input type="text"/> |
| 9. Reuniones con externos a la organización | <input type="text"/> |
| 10. Asistir a eventos / actividades de RR.PP. | <input type="text"/> |

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

2. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN RELACIÓN A LAS PRÁCTICAS DIREC...

*** 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.**

	Disminuir tiempo	Mantener tiempo	Aumentar tiempo
1. Comunicarse telefónicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mensajería instantánea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Enviar y responder correos electrónicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Leer documentos propios de sus funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Redactar y corregir documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Firmar y/o visar documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gestión de agenda personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Reuniones con equipo interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Reuniones con externos a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Asistir a eventos / actividades de RR.PP.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

2. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN RELACIÓN A LAS PRÁCTICAS DIREC...

***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?**

Indicaciones:

La suma debe ser 100.

Considere que una actividad a la cual le dedica muy poco o nada de tiempo puede ser puntuada con 0 (no dejar opciones en blanco).

- | | |
|--|----------------------|
| 1. Diseñar la organización (estructuras, procesos, planes) | <input type="text"/> |
| 2. Pensar estratégicamente | <input type="text"/> |
| 3. Analizar información para la gestión | <input type="text"/> |
| 4. Delegar y distribuir tareas/funciones/ trabajo cotidianamente | <input type="text"/> |
| 5. Gestionar el presupuesto (priorizar y asignar recursos) | <input type="text"/> |
| 6. Liderar equipos (desarrollo de personas, construir equipos) | <input type="text"/> |
| 7. "Apagar incendios" internos y negociar con asociaciones de funcionarios | <input type="text"/> |
| 8. Posicionar a la institución, negociar con externos, gestión política y gestión de redes | <input type="text"/> |
| 9. Relacionarse directamente con la ciudadanía y los usuarios | <input type="text"/> |
| 10. Gestión de prensa y vocería | <input type="text"/> |

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

2. DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN RELACIÓN A LAS PRÁCTICAS DIREC...

*** 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.**

	Disminuir tiempo	Mantener tiempo	Aumentar tiempo
1. Diseñar la organización (estructuras, procesos, planes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Pensar estratégicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Analizar información para la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Delegar y distribuir tareas/funciones/ trabajo cotidianamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Gestionar el presupuesto (priorizar y asignar recursos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Liderar equipos (desarrollo de personas, construir equipos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. "Apagar incendios" internos y negociar con asociaciones de funcionarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Posicionar a la institución, negociar con externos, gestión política y gestión de redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Relacionarse directamente con la ciudadanía y los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Gestión de prensa y vocería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

3. IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES Y ATRIBUTOS

Se entienden como el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten rendir eficientemente en sus tareas y funciones, y realizar exitosamente una actividad.

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

	No desarrollada	Poco desarrollada	Medianamente desarrollada	Suficientemente desarrollada	Completamente desarrollada
Reflexionar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensar estratégicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrar la información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer prioridades de acción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programar la agenda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sortear dificultades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprovechar las oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	No desarrollada	Poco desarrollada	Medianamente desarrollada	Suficientemente desarrollada	Completamente desarrollada
Seleccionar personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enseñar/Servir de mentor/Entrenar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspira a las personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Armar equipos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolver y mediar conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirigir reuniones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Estudio sobre prácticas directivas y uso del tiempo de Altos Directivos

3. IDENTIFICACIÓN DE CAPACIDADES Y ATRIBUTOS

***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?**

	No desarrollada	Poco desarrollada	Medianamente desarrollada	Suficientemente desarrollada	Completamente desarrollada	No aplica
Gestión de redes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Representar / relaciones públicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generar alianzas y prácticas colaborativas con el entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover causas y propuestas (incluye lobby)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

	No desarrollada	Poco desarrollada	Medianamente desarrollada	Suficientemente desarrollada	Completamente desarrollada	No aplica
Relacionarse con las asociaciones de funcionarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestionar la aprobación de presupuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rendir cuentas formales (DIPRES, SEGPRES, Contraloría, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rendición de cuentas a la ciudadanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión política (parlamentarios, autoridades políticas, partidos políticos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejar la relación con los medios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. FINAL DE LA ENCUESTA

*** Finalmente, 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? (debe sumar 100)**

Incentivos económicos	<input type="text"/>
Reputación profesional	<input type="text"/>
Experiencia y aprendizaje	<input type="text"/>
Vocación de Servicio Público	<input type="text"/>

*** ¿Le gustaría ser contactado para ahondar su aporte a esta investigación?**

- Sí
- NO

4. FINAL DE LA ENCUESTA

Para posibilitar nuestro contacto ¿podría indicar su correo institucional?

4. FINAL DE LA ENCUESTA

Muchas gracias por haber completado esta encuesta. La información proporcionada es absolutamente CONFIDENCIAL y los datos agregados serán utilizados con fines académicos para el estudio inicialmente nombrado. Si gusta puede dejar algún comentario o sugerencia a continuación.

Contacto investigadores

Carlos Castro: carlcast@ing.uchile.cl

Centro de Sistemas Públicos (www.sistemaspublicos.cl)

Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

**ANEXO L DIMENSIONES DE ANÁLISIS PARA EL FOCUS GROUP DE
ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS NIVEL I, DICIEMBRE DE 2013**

N	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
1	Efectividad de un Directivo / prácticas que la posibilitan o la hacen más probable	
2	Necesidad de apoyo / sistemas de apoyo (rol del Servicio Civil)	
3	Tiempos de instalación en el cargo directivo	
4	Heterogeneidad de la institución/servicio y por ende de las funciones	
5	Competencias Personales	<i>Establecer prioridades de acción</i>
		<i>Pensar estratégicamente</i>
		<i>Sortear dificultades</i>
		<i>Aprovechar las oportunidades</i>
		<i>Administrar la información</i>
		<i>Reflexionar</i>
		<i>Programar la agenda</i>
6	Competencias con Equipo de Trabajo	<i>Armar equipos</i>
		<i>Dirigir reuniones</i>
		<i>Resolver y mediar conflictos</i>
		<i>Aprovechar las oportunidades</i>
		<i>Inspira a las personas</i>
		<i>Enseñar/Servir de mentor/Entrenar</i>
		<i>Seleccionar personas</i>
		<i>Confianza</i>
		<i>Autonomía dada al equipo</i>
7	Competencias gestión con entorno	<i>Generar alianzas y prácticas colaborativas con el entorno</i>
		<i>Representar / relaciones públicas</i>
		<i>Gestión de redes</i>
		<i>Promover causas y propuestas (incluye lobby)</i>
		<i>Grados de autonomía respecto a los superiores</i>
8	Competencias en relación a desafíos especiales sector público chileno	<i>Relacionarse con las asociaciones de funcionarios</i>
		<i>Rendir cuentas formales (DIPRES, SEGPRES, Contraloría, etc.)</i>
		<i>Gestionar la aprobación de presupuesto</i>
		<i>Manejar la relación con los medios</i>
		<i>Rendición de cuentas a la ciudadanía</i>

		<i>Gestión política (parlamentarios, autoridades políticas, partidos políticos)</i>
		<i>Horizonte temporal ("estoy de paso")</i>
9	Uso del tiempo en funciones operativas	<i>Mensajería instantánea</i>
		<i>Gestión de agenda personal</i>
		<i>Comunicarse telefónicamente</i>
		<i>Redactar y corregir documentos</i>
		<i>Asistir a eventos / actividades de RR.PP.</i>
		<i>Firmar y/o visar documentos</i>
		<i>Leer documentos propios de sus funciones</i>
		<i>Enviar y responder correos electrónicos</i>
		<i>Reuniones con externos a la organización</i>
		<i>Reuniones con equipo interno</i>
10	Uso del tiempo en funciones sustantivas	<i>Gestión de prensa y vocería</i>
		<i>Gestionar el presupuesto (priorizar y asignar recursos)</i>
		<i>Relacionarse directamente con la ciudadanía y los usuarios</i>
		<i>Diseñar la organización (estructuras, procesos, planes)</i>
		<i>"Apagar incendios" internos y negociar con asociaciones de funcionarios</i>
		<i>Posicionar a la institución, negociar con externos, gestión política y gestión de redes</i>
		<i>Delegar y distribuir tareas/funciones/trabajo cotidianamente</i>
		<i>Liderar equipos (desarrollo de personas, construir equipos)</i>
		<i>Analizar información para la gestión</i>
		<i>Pensar estratégicamente</i>

