



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

**DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LA
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN REALIZADA POR LOS ALTOS DIRECTIVOS
PÚBLICOS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE EDUARDO VERGARA DÍAZ

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBRO DE LA COMISIÓN:
HUGO SÁNCHEZ RAMÍREZ
JOSÉ INOSTROZA LARA**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TITULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Felipe Eduardo Vergara Díaz
FECHA: Abril de 2015
PROFESOR GUIA: Luis Zaviezo Schwartzman

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE MEJORA EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

El proceso de selección en el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) tiene por objetivo declarado, optimizar la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía y el cumplimiento de políticas y programas definidos por la autoridad; mediante la profesionalización de los equipos de directivos del Gobierno Central. Así, teóricamente se tiene que debido al SADP se escogen mejores directivos, los que van a generar una óptima función pública de los servicios. En este contexto, el objetivo es diagnosticar y analizar las actuales evaluaciones que se hacen a los Altos Directivos Públicos y las herramientas de gestión que lo involucran, dar cuenta si han generado mejoras y en qué dimensiones, elaborar propuestas para una posible operación.

Se ha detectado una capacidad restringida para monitorear y gestionar el rendimiento a directivos elegidos bajo el SADP, esto debido a la falta de métricas por las que se miden su desempeño y de un seguimiento constante teniendo como foco principal la retroalimentación. Si se utiliza información transversal, como el ciclo presupuestario, que se reporta trimestralmente a la Dirección Nacional de Presupuesto (DIPRES), solo se puede sacar conclusiones preliminares con la información utilizada; ya que para obtener resultados científicos se necesita una serie de controles e información especial, aportando datos de orden correlacional y no de causalidad.

Si se analizan los indicadores actuales de gestión para medir el desempeño de un Alto Directivo Público (ADP), existen problemas de *owner* (miden a la institución y no al director), pues se les pide que entreguen algo para lo que no fueron construidos, provocando problemas de sesgo. Existen asimetrías de información, ya que quienes informan estos indicadores son los que ejecutan día a día las tareas, debido a el cumplimiento de metas se les otorgan beneficios monetarios generando claros incentivos deshonestos.

Para realizar evaluaciones futuras a directivos, en materias de gestión, se destaca la importancia de contar con un sistema que permita recabar información, que plantee de forma clara los indicadores solicitados. Es necesario para esto, considerar las complejidades de diagnosticar las gestiones de los directivos, pues si actualmente se recopila información para la evaluación, la heterogeneidad de los servicios lo dificulta; cada uno tiene direcciones estratégicas propias a su misión institucional, haciendo que los indicadores tengan distinta relevancia, según el servicio que atiende. Es imprescindible poder entregar un set de indicadores que estén al servicio de los organismos públicos, para que exista una retroalimentación verídica de las actividades declaradas. Y así, con estos criterios poder disponer de información ya procesada, con el fin de que los usuarios utilicen y puedan encontrar oportunidades de mejora en sus procesos.

DEDICATORIA

Para mis padres, hermano y abuelita.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, a mi familia por todo el apoyo brindado en la vida y en este proceso universitario, son el pilar fundamental y la fuente de energía de mis ganas con que enfrento los desafíos.

A mi polola Yazmin Vilches por toda la comprensión y ánimo en el proceso. A los 5 pack tirando las mejores vibras y siempre estando ahí. A todos los Juanes, amigos salseros, Remechones, danzarines por los buenos momentos. A la peque y maca por participar en parte de esto.

Por otra parte, a mis profesores Luis, Hugo y José por sus orientaciones, correcciones, retos, paciencia y el tiempo en el desarrollo de esta memoria, también a las distintas personas que me ayudaron con su experiencia y conocimientos, en especial a todos los chicos del CSP.

A Dios

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL.....	13
1.1 Metodología	13
1.1.1 Técnicas de recolección de información	15
1.1.1.1 Desarrollo y síntesis entrevistas a expertos	15
1.1.1.2 Conversaciones exploratorias y Seminarios	16
1.1.1.3 Actividades de profundización.....	17
1.2 Marco teórico	17
1.2.1 Enfoques en la modernización del Estado	17
1.2.1.1 Modernización de la gestión pública	17
1.2.1.2 Gerente público.....	18
1.2.2 Servicio Civil y Sistema de Alta Dirección Pública	18
1.2.3 Indicadores y medición de desempeño en la gestión pública	20
1.2.3.1 Indicadores de gestión.....	20
1.2.3.2 Medición de desempeño.....	21
Técnicas utilizadas en la evaluación de proyectos sociales: Análisis de involucrados, Árbol de problemas y Matriz marco lógico.....	21
1.2.4 Conclusiones del marco teórico	24
CAPÍTULO II: DIRECTIVOS PÚBLICOS Y SU AMBIENTE DE GESTIÓN	25
2.1 Sistema de Alta Dirección Pública	26
2.1.1 Directores seleccionados	26
2.1.2 Proceso de reclutamiento y selección	28
2.1.3 Perfil de los Altos Directivos Públicos	30
2.1.4 Duración en el cargo y directivos transitorios y provisionales (TyP)....	31
2.1.5 Convenios de Desempeño	31
2.2 Sistemas de Incentivos (“bonos”) para los funcionarios públicos de un mismo servicio: Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenios de Desempeño Colectivo (CDC)	32
2.3 Chile Gestiona.....	32
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS EN GESTIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS: SUS INDICADORES Y LIMITANTES.....	33

3.1 Estudios realizados a nivel nacional e internacional con foco en la evaluación de la gestión en la gerencia pública.....	33
3.1.1 Experiencia nacional.....	33
3.1.2 Experiencia internacional	35
3.2 Caracterización y levantamiento de datos creados para medir el desarrollo de una mejor gestión	36
3.2.1 Nivel institucional y colectivo reportado a través de los Balance de Gestión Integral	36
3.2.2 Nivel gerencial a través de los “Convenios de Desempeño (CD)”	38
3.2.3 Conclusiones breves.....	39
3.3 Barreras, obstáculos y análisis de la problemática	39
3.4 Síntesis y principales conclusiones de la etapa exploratoria	42
3.5 Síntesis y análisis diagnóstico a través del Árbol de Problemas	42
Problema central.....	42
Causas	43
Efectos	43
CAPÍTULO IV: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.....	46
4.1 Mapa de involucrados y Adaptación Metodología Marco Lógica	46
4.2 Adaptación de la metodología Marco Lógico y propuestas extraídas	48
Adecuar perfiles a medida que generan los convenios de desempeño.	51
Fuentes de información externa.	51
Viabilidad técnico-política	52
4.3 Recomendaciones generales.....	53
Avanzar en un análisis “transversal” en Servicios Públicos	53
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	55
Conclusiones Generales.....	55
5.1 Respecto al objetivo general	55
5.2 Respecto de los objetivos específicos	56
PROYECCIONES	56
BIBLIOGRAFÍA.....	58

ANEXOS	60
Anexo A Cargos por ministerio (I y II nivel jerárquico) y evolución de los cargos.	60
Anexo B Entrevistados. Plan estratégico Servicio Civil 2014-2018.....	60
Anexo C Reuniones de profundización DNSC	61
Anexo D Resumen Entrevista Loreto Lira	61
Anexo E Resumen Entrevista Carlos Williamson	62
Anexo F Transcripción de Entrevista a Paula Darville – Jefa de la División de Control de Gestión Pública de la DIPRES.....	63
Anexo G Transcripción de Entrevista a Mariano Lafuente – Analista Senior Control de Gestión BID	64
Anexo H Resumen Entrevista Mario Waissbluth – Ex integrante ratificado por el Senado de Chile del Consejo de Alta Dirección Pública para el periodo 2004-2010....	66
Anexo I Resumen y Transcripción Seminario Internacional- Alta Dirección Pública 2014	67
Anexo J – Cargos vigentes, desde el inicio del proceso hasta el año 2010 del primer nivel jerárquico	78
Anexo K Breve Estudio de Caso ADP en el Servicio Nacional de Vivienda y Urbanismo (SERVIU).....	79
Anexo L Diagrama de proceso reclutamiento ADP.....	83
Anexo M Sueldos Gerentes Privados y ADP I	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Síntesis de conversaciones con expertos en Gestión Pública.....	16
Tabla 2 Instrumentos Monitoreo y evaluación. Fuente: Informe Final CD, CPPUC. 2013	25
Tabla 3 Cargos Adscritos por Ministerios a Febrero del 2014. Fuente: DNSC	27
Tabla 4 Concursos Desiertos ADP de cargos adscritos a diciembre 2014. Fuente: Reporte Estadístico ADP 2014	30
Tabla 5 Estado de cumplimiento de los convenios de desempeño. Fuente: CPPUC (2013).....	38
Tabla 6 Barreras, relevancias y posible solución. Fuente: Elaboración Propia	40
Tabla 7 Resumen etapa exploratoria.....	42
Tabla 8 Matriz Marco Lógica. Fuente: Elaboración Propia	50
Tabla 9 Áreas y acciones de mejora. Fuente: Elaboración Propia.	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo conceptual de justificación del estudio. Fuente: Elaboración propia.....	10
Ilustración 2 Evolución de Cargos. Adscritos por año. Fuente: DNSC	28
Ilustración 3 Proceso de reclutamiento y selección de directivos. Fuente: DNSC.	29
Ilustración 4 Remuneración sector privado vs ADP.....	41
Ilustración 5 Árbol de Problemas. Fuente: Elaboración Propia.....	45
Ilustración 6 Mapa de involucrados. Fuente: Elaboración propia.....	46
Ilustración 7 Cuadro de identificación de poder e influencia. Fuente: Elaboración Propia	47
Ilustración 8 División según perfil de la entidad pública.....	54

INTRODUCCIÓN

La Ley N° 19.882 del 23 de Junio del 2003 que regula la nueva política de los funcionarios públicos, crea la Dirección Nacional del Servicio Civil. Entre sus funciones se encuentra un eje estratégico para la modernización del Estado: ejecutar el Sistema de Alta Dirección Pública (de ahora en adelante SADP).

El objetivo declarado¹ del SADP es profesionalizar los equipos directivos del Gobierno Central, a fin de optimizar la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía y el cumplimiento de políticas y programas definidos por la autoridad. Esto supone un proceso de elección de directivos del gobierno central que sea transparente, en que el mérito y la idoneidad en el cargo sean detonantes en su elección, así como garantizar a directivos con probada calidad de gestión y liderazgo, que puedan ejercer una mejor función pública.

En este contexto es legítimo explorar si efectivamente la profesionalización de cuadros directivos mejora la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía, así como el cumplimiento de políticas y programas definidos por la autoridad.

La relación que existe entre el SADP y una mejor función pública contempla la interacción de dos dimensiones. Por un lado, se encuentran los factores individuales de quienes postulan a un cargo concursado por el SADP, como los lineamientos estratégicos del Estado para dicho cargo². Por otro lado, está el cumplimiento de la función respetando las restricciones o normas propias del sector público. La siguiente figura ilustra lo planteado con anterioridad.



Ilustración 1 Modelo conceptual de justificación del estudio. Fuente: Elaboración propia

¹ DIRECCIÓN NACIONAL SERVICIO CIVIL <www.serviciocivil.cl> [consulta: 03/11/2014]

² En términos prácticos, cuando se eligen a estos directivos deben tener un alineamiento a lo que el Presidente espera de ellos, indicado por el Ministro. Es oportuno mencionar que ellos, Ministros o Presidente, serán los que tomen la decisión final de quién elegir, por eso tienen un grado de consideración importante en las restricciones o normas dadas en la ilustración.

El orden consecutivo del proceso expuesto en la ilustración 1, espera que en base a estos mejores directivos se genere una mejor función pública en las instituciones ejerciendo de mejor manera sus capacidades. En la literatura existen 4 factores con los que es posible evaluar si existe un avance en términos de gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía. Con estos criterios es necesario tener en consideración que los resultados se generan desde las posibilidades de acción con que este directivo cuenta: presupuesto, prioridades de la autoridad política, las tensiones políticas, pues repercuten en la intencionalidad de las acciones y a los incentivos que se tengan para generar la mejor función pública. Estas “restricciones” ayudan a guiar lo que debe ejercer un Alto Directivo Público.

La literatura revela la importancia del factor “Liderazgo/Dirección” de los Altos Directivos Públicos en el desempeño de la gestión estatal. En efecto, Waissbluth concluye en base a un estudio de 28 organizaciones públicas chilenas, realizado por un cuestionario de percepciones sobre avances entre el año 1990-2005, que la calidad de los directivos debe constituir una prioridad fundamental de una adecuada política pública transversal respecto a la gestión del Estado. Asimismo, es concluyente cuando menciona que “las reformas más exitosas, las instituciones que más avanzaron, estuvieron ligadas a liderazgos gerenciales de alta calidad”³. Internacionalmente, Evan y Rauch⁴, estudiando la hipótesis Weberiana del Estado⁵, señalan que la calidad de la dirección pública incide de manera considerable en el crecimiento económico del país, esto en base a un estudio de percepción de expertos.

La actual consejera de la Alta Dirección Pública en el periodo 2013-2019, Loreto Lira, muestra empíricamente parte de la significancia que ha tenido el SADP en sus años de funcionamiento profesionalizando a directivos. El estudio de título "Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública en la gestión hospitalaria", se concentró en el sector salud, pues es donde se concentra un porcentaje relevante del total de los cargos asignados mediante el SADP⁶ y existe una amplia sistematización de datos relevantes en la salud pública. El trabajo se centra en investigar si la elección de directores de servicios de salud, a través, del SADP ha tenido un efecto en la eficiencia de la gestión hospitalaria. Constató que, a partir del momento en que el cargo del director de servicio de salud comienza a ser provisto, existen mejoras en cada uno de los indicadores de gestión hospitalaria que se utilizaron en la medición⁷, y que además, son consensuados por la literatura. En este mismo estudio, se afirma que es posible pensar la extrapolación de sus resultados a otros Servicios Públicos, pero se necesita realizar estudios empíricos correspondientes para la elaboración de afirmaciones fundamentadas.

3 WAISSBLUTH M. 2006, La Gerencia Pública en Chile [en línea] <www.mariowaissbluth.com/descargas/genrenencia_publica.pdf> Revista Trend Management Pag 1. [consulta 06 de Diciembre 2014]

4 RAUCH, J. E. y EVANS, P. B. 2000. Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. *Journal of public economics*, 75(1), 49-71.

5 Weber defiende que las organizaciones administrativas públicas, caracterizadas por el reclutamiento meritocrático y predecible y las remuneraciones profesionales a largo plazo eran más efectivas para facilitar el crecimiento capitalista que cualquier otra forma de organización estatal.

6 Anexo A. Cantidad de cargos por ministerio

7 Indicadores de eficiencia: días de estada promedio, rotación, tasa de utilización de pabellones. Indicadores de calidad: Tasa de letalidad, la tasa de reingreso y complicaciones.

En un análisis estratégico de la Dirección Nacional del Servicio Civil (de ahora en adelante DNSC) realizado para su planificación estratégica 2014-2018 y elaborado en base a entrevistas a *stakeholders*⁸, se diagnosticó la percepción sobre el entorno en cuatro aspectos: posicionamiento, ámbitos estratégicos, Alta Dirección Pública, subsistema de desarrollo de personas. Para la Subdirección de Alta Dirección Pública se pudo dar cuenta en sus temas pendientes tiene “aunque no se crean medidas concretas que vayan en línea de la evaluación de impacto y sobretodo en el usuario final, existe una evaluación positiva del proceso de selección, pero no del seguimiento de ellos”. Se establecen como desafíos perfeccionar los sistemas de evaluación y el uso de los Convenios de Desempeño de los directivos públicos.

En general, existen escasos estudios que tengan como objetivo principal la evaluación de los Altos Directivos que hayan sido provistos por el SADP desde que se empezó a implementar hace más de 10 años. Se ha detectado una falta de credibilidad de los procesos por parte de los usuarios, pues existen pocos espacios para mostrar resultados satisfactorios de lo que hace en general la DNSC y en específico el SADP. Debido a lo anterior, y por el grado de importancia que tiene el asunto, surge la necesidad de dar mayor validación a las acciones que implementa el SADP, avanzar en línea de evaluación de la gestión realizada por los Altos Directivos que puedan llegar a sentar un línea base, para posteriormente tener mayores insumos y así, mejorar la toma de decisiones futuras.

Dado el precedente, corresponde realizar la siguiente pregunta: con las herramientas y espacios que actualmente se cuenta ¿Es posible llevar a cabo una evaluación de la gestión desarrollada por los Altos Directivos Públicos elegidos por el SADP? Y si no es posible todavía, ¿De qué manera es posible avanzar hacia este aspecto? Son las interrogantes que deben responderse para concentrar esfuerzos futuros en evaluación de la gestión y de impacto.

Objetivo

Así, surge el objetivo general del presente trabajo, diagnosticar y analizar las actuales evaluaciones que se hacen a los Altos Directivos⁹ y las herramientas de gestión que lo involucran, dar cuenta si han generado mejoras y en qué dimensiones, elaborar propuestas para una posible operación.

Para asegurar el cumplimiento del objetivo en el estudio, se declaran los siguientes objetivos específicos:

- Levantar datos creados para medir el desarrollo de una mejor gestión en las instituciones adscritas al SADP.
- Caracterizar los indicadores de desempeño utilizados en la actualidad y las falencias que posee a la hora de querer evaluar la gestión de los Altos Directivos Públicos elegidos por el SADP.

8 ANEXO B. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

9 TAMBIÉN SE DIAGNOSTICARÁN Y ANALIZARÁN LAS QUE SE HAN HECHO CON ANTERIORIDAD.

- Elaborar propuestas para mejorar la evaluación de los Altos Directivos Públicos con un orden operacional para su funcionamiento.

Alcance

En términos prácticos, la investigación tiene alcances en cuanto a la información disponible, pues depende de los documentos publicados por la diversidad de instituciones que se estudian¹⁰, las cuales son principalmente la DNSC y de la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Un punto relevante, es el contacto con áreas de la DNSC: Subdirección Área de Estudios y Subdirección Área Seguimiento y Desarrollo, pues existe una mirada desde la institución ejecutora, aportando pertinencia en cuanto al objetivo declarado, además de otorgar validez y fiabilidad de las fuentes de información.

Para lo anterior, el primer capítulo, metodología y marco conceptual, contiene información fundamental para la formulación y entendimiento del estudio. El segundo capítulo, directivos públicos y su ambiente en gestión, evidencia el contexto en gestión en que se desenvuelven los Altos Directivos elegidos en Chile. Luego, el capítulo de diagnóstico y análisis de gestión en los altos directivos presenta el desarrollo del levantamiento de datos creados para medir desempeño y los caracteriza. En capítulo siguiente, se presentan las propuestas y recomendaciones que se fundamentan en el diagnóstico expuesto. Finalmente, el último capítulo contiene las conclusiones que se extraen en el desarrollo presente trabajo.

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL

1.1 Metodología

La metodología desarrollada en este trabajo de investigación contempla la aplicación de un conjunto de técnicas cualitativas y cuantitativas, las cuales son utilizadas de manera diferenciada según la etapa del proyecto, el objetivo de estudio, las restricciones existentes y los resultados esperados. La creación de la metodología es propuesta por el autor, con fundamentos recabados en un libro de metodología para la investigación¹¹.

El estudio en un principio se inicia como exploratorio, en donde se inspecciona el fenómeno principalmente a través de entrevistas a expertos, luego es descriptivo, para finalmente ser correlacional, que tiene en medida un valor explicativo, pero parcial.

El detalle de las fases de la metodología aplicada se presenta a continuación:

Análisis conceptual de la materia en estudio: la primera etapa, es un inicio teórico, caracterizado fuertemente por un apoyo conceptual de los temas en estudio. Esta es una revisión de literatura pertinente a la nueva gerencia pública, a la función pública, el

¹⁰ CHILE. Ministerio de Hacienda General de la Presidencia. Ley 20.285 Sobre Acceso a la Información Pública. 20 de Agosto 2008.

¹¹ Hernández R., Fernández C. & Baptista P. 2010, Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.

proceso de modernización del Estado de Chile y también la concerniente a las evaluaciones posibles en el sector público, con foco al SADP y los Altos Directivos Públicos.

Recopilación de estudios anteriores: Dado que con anterioridad se han realizado esfuerzos en línea de la evaluación de resultados y de la gestión que han realizado los Altos Directivos elegidos por el SADP, resulta relevante recopilar todos aquellos antecedentes que den cuenta de las evaluaciones y propuestas que se han realizado tanto a nivel nacional en la DNSC, como las relevantes a nivel internacional. De esta manera, es posible constatar el grado de evolución que se presenta, si existen barreras generadas por el sistema, si se han creado instancias para aminorarlas y también para emplear líneas de investigación ya desarrolladas (si amerita el caso).

Además, se complementa con información propia del SADP para su entendimiento: cargos adscritos, duración en el cargo, proceso de selección, concursos desiertos, su normativa institucional, otros.

Desarrollo y síntesis de entrevistas a expertos: Esta etapa de la metodología, está centrada en realizar entrevistas en profundidad a distintos actores de interés en los resultados que genera la DNSC y en el específico al SADP, enfocándose en los que tengan un alto grado de profundización en temas de gestión, en Chile y Latinoamérica.

Con la realización de entrevistas, se obtiene información sobre las posibilidades que existen en la evaluación de resultados y de gestión en los Altos Directivos Públicos. Además de entender ¿Qué se necesita para llegar a medir impacto? y ¿cómo estos afectan en la solidez del SADP? Debido a la experiencia de los entrevistados, se obtiene material de interés; principalmente en estudios que se han realizado y dan guía en la formulación de líneas de acción.

Actividad para la profundización del tema: se establecen sesiones exploratorias con áreas de la DNSC (Estudios, y Seguimiento y Desarrollo), y la asistencia en seminarios que entreguen más antecedentes al tema. Esto tiene incidencia directa en la factibilidad de la propuesta, pues se tiene conocimiento de las posibilidades de acción que desde la DNSC existen, principalmente en la evaluación de desempeño en los Altos Directivos Públicos.

Identificación de la gestión a nivel institucional que involucre al Alto Directivo: con una recopilación de antecedentes, se muestran las posibilidades que en temas gestión al involucran Alto Directivo Público, el cual lo establece principalmente el contexto en el cual se desenvuelven. Asimismo, se levanta información respecto a los indicadores de gestión existentes en la actualidad.

Caracterización, barreras y obstáculos presentes en indicadores para la medición de la gestión: De las etapas antes señaladas se extrae un análisis diagnóstico que culmina a través de un árbol de problemas. Además, con respecto a los indicadores de desempeño que se tienen hoy en día, se analizan los obstáculos en materia de medición de la gestión desarrollada por los Altos Directivos, la relevancia que tienen y cómo se podrían resolver.

Propuesta y operación: posteriormente, se realiza una propuesta elaborada a través de una Matriz Marco Lógico, con sus actividades claves, el indicador, fuentes de

verificación y supuestos. Se expone y evidencia, a través de esta herramienta, orientaciones a las estrategias que son necesarias llevar a cabo. Un foco importante en este apartado es dar un grado de operación a la propuesta generada.

A lo largo de las etapas se recurre a documentos de apoyo bibliográfico tanto de publicaciones, estudios, evaluaciones, páginas web y toda aquella documentación que se considere pertinente a la investigación.¹²

1.1.1 Técnicas de recolección de información

1.1.1.1 Desarrollo y síntesis entrevistas a expertos

Con el fin de tener una mirada amplia del SADP para explorar el fenómeno, además de obtener validación a la investigación, se entrevistan a expertos atinentes al tema en estudio:

Loreto Lira, miembro del Consejo de Alta Dirección Pública en el periodo 2013 – 2019. Ingeniera Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Máster en Economía de la Universidad de Boston, EE.UU. En Chile, ha ejercido cargos en diversas instituciones privadas de salud y previsionales. Actualmente, se desempeña como profesora investigadora en la Universidad de Los Andes, donde además ejerce como académica. Tiene varias publicaciones en temas vinculados a la industria del retail y una reciente investigación sobre el impacto del Sistema de Alta Dirección Pública en la gestión hospitalaria. La entrevista¹³ tiene carácter *exploratoria-semi estructurada*, el motivo principal de la realización, es tener antecedentes claves del caso de “éxito” en la evaluación de impacto en el ámbito hospitalario y así entender las características principales que debe tener un servicio para replicar su estudio de manera general.

Carlos Williamson, ex director de la DNSC y ex presidente del consejo de Alta Dirección Pública en el periodo 2010 – 2014. Bachelor of Arts in Economics de la Pontificia Universidad Católica de Chile (1975), Master of Arts in Economics de la misma casa de estudios superiores (1978), y Master of Arts de la Universidad de Chicago, Estados Unidos (1981). La entrevista¹⁴ tiene carácter *exploratorio- semi estructurada* en la que se extrajeron ideas y orientaciones para el estudio, además, valida directamente la necesidad que existe en la DNSC y cuán oportuno es comenzar a sentar bases en evaluaciones que den cuenta la mejora en la gestión de estos nuevos Altos Directivos y cómo varía con la gestión del periodo anterior.

Paula Darville, actual jefa División de Control de Gestión Pública del Ministerio de Hacienda. Ingeniera comercial de la Universidad de Chile y Master en Economía de la Universidad de Nueva York, EE.UU., desde agosto del año 2006 en la Dirección de Presupuestos, donde se ha desempeñado en Estudios y, desde marzo de 2009, a cargo de las evaluaciones de impacto de los programas públicos. La entrevista¹⁵ tiene *carácter*

12 EN LA BIBLIOGRAFÍA SE ENCUENTRA EN DETALLE LOS DOCUMENTOS CONSULTADOS

13 ANEXO D. RESUMEN ENTREVISTA LORETO LIRA

14 ANEXO E. RESUMEN ENTREVISTA CARLOS WILLIAMSON

15 ANEXO F. RESUMEN ENTREVISTA PAULA DARVILLE

exploratorio- semi estructurada, el tema principal tratado es acerca de la información entrega y la que debería entregar los programa de mejoramiento para la gestión (PMG) a la medición en Altos Directivos Públicos, la incidencia que pueden tener al querer medir impacto y qué medidas se están formulando a futuro.

Mariano Lafuente, especialista Senior en Modernización del Estado en la División de Capacidad Institucional del Estado del Banco Interamericanos de Desarrollo (BID), ha liderado y participado en proyectos y estudios en la gran mayoría de los países de América Latina y el Caribe, tanto a nivel nacional como subnacional. Se especializa en temas de gestión de recursos humanos en el sector público, reformas de centro de gobierno y gestión por resultados. La entrevista¹⁶ tiene carácter *exploratoria-semi estructurada*, da a conocer la mirada a nivel continental que se tiene con respecto al tema en estudio y entrega señales de las posibilidades si se quiere evaluar a los Altos Directivos y que trabas se deberían considerar en su desarrollo.

Mario Waissbluth, ex integrante ratificado por el Senado de Chile del Consejo de Alta Dirección Pública en el periodo 2004-2010. Es Ingeniero Químico de la Universidad de Chile (1970), con PhD en Ingeniería de la Universidad de Wisconsin (1974). Profesor en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Asimismo, es el Coordinador Nacional del movimiento ciudadano y Presidente de la Fundación Educación 2020. La entrevista¹⁷ tiene carácter *exploratoria-semi estructurada*, en que se busca validar parte de los insumos recopilados para la investigación y explorar otras posibles características que deberían tener los servicios e indicadores para enriquecer resultados.

1.1.1.2 Conversaciones exploratorias y Seminarios

Se explora a través de conversaciones breves con expertos, en temas relacionados con la Alta Dirección Pública y en gestión del sector público.

Nombre	Experiencia	Idea transmitida
Juan Carlos Cortázar	Especialista en Modernización del Estado, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).	En general, existen problemas con los indicadores de desempeño y la aplicación en medición de impacto en un ADP, tanto técnicos y de “owner” (miden a la institución y no al directivo).
Patricio Valenzuela	Experto en evaluaciones empíricas, académico de la Universidad de Chile.	Es necesario considerar métodos de evaluación de impacto y los requisitos para su realización, pues ellos son significativos en la entrega de resultados verídicos.

Tabla 1 Síntesis de conversaciones con expertos en Gestión Pública

16 ANEXO G. RESUMEN ENTREVISTA MARIANO LAFUENTE

17 ANEXO E. RESUMEN ENTREVISTA MARIO WAISSBLUTH

La conversación con Juan Carlos Cortázar se realiza luego de una actividad programada por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile, que se concretó el jueves 09 de octubre de año 2014. Con Patricio Valenzuela, se realiza por su rol de profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

También, se participa en un *Seminario Internacional de la Alta Dirección Pública 2014: Nuevos Desafíos y Reformas Pendientes*, llevada a cabo en el Salón de Honor del Congreso Nacional el Jueves 25 de Septiembre de 2014, el cual tiene relación con el tema de investigación, en ella hay presentadores y comentaristas relevantes. En Anexos¹⁸ se encuentra el resumen y transcripción del primer bloque, en donde Rodrigo Egaña, Director Nacional de la DNSC y presidente del Consejo de Alta Dirección Pública realiza una exposición en que se obtuvieron antecedentes relevantes para la formulación del estudio.

1.1.1.3 Actividades de profundización

Se realizan conversaciones exploratorias con áreas de la DNSC (Estudios y Seguimiento y Desarrollo). En Anexos C se encuentra el detalle de las actividades.

Estas reuniones tienen trascendencia directa en la línea de la investigación, en validación de entregables y en la factibilidad de la propuesta, pues se tiene conocimiento de las posibilidades de acción, sobre todo en temas de evaluación de desempeño en los Altos Directivos.

1.2 Marco teórico

El presente apartado tiene por finalidad sustentar teóricamente el estudio. Para ello se analizan y exponen teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio.

1.2.1 Enfoques en la modernización del Estado

1.2.1.1 Modernización de la gestión pública

Se entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, cuya finalidad fue superar la administración burócrata que caracterizaba a los países menos desarrollados (Orellana, 2003). Este proceso ha tenido por finalidad “elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad” (Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1996,3).

Este proceso de modernización fue adoptado por el enfoque de La Nueva Gestión Pública (NGP) o New Public Management, un concepto que surge para estructurar las transformaciones de numerosos países, forman parte de la OCDE a finales de la década

18 Anexo J Resumen y Transcripción Seminario Internacional- Alta Dirección Pública 2014

de los 70's (Hood, 1991 citado en Losada, 1999); el cual se basa en la transición desde un paradigma burocrático de la administración pública hacia un nuevo paradigma gerencial. El Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda son los pioneros en la práctica de esta nueva corriente a partir de la década de los 80.

La superación del modelo burocrático Weberiano se puede situar en tres planos: en el acercamiento de prácticas del sector privado al sector público; al cambio de un modelo legal-funcional a uno basado en resultados; a una mayor preocupación por la eficacia, eficiencia y calidad (Moyado, 2002).

En esta línea, es hacia donde actualmente se avanza, pues la OCDE cree fuertemente en las buenas prácticas de países desarrollados, y que pueden replicarse bajo un contexto diferente.

1.2.1.2 Gerente público

Desde el punto de vista del Estado, la ley 19.882 del SADP establece una definición de los Altos Directivos, como “funcionarios de exclusiva confianza de la autoridad competente, que están sujetos a esta ley, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o Servicios Públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominante de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad”. Ellos “responderán por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los términos del convenio de desempeño que suscriban. Mediante la aplicación de los instrumentos de gestión necesarios y pertinentes”¹⁹.

Fernando Duque²⁰ en su documento “El Gerente Público: un profesional indispensable para el desarrollo” (2006) establece 5 funciones del Gerente Público: Planificación, Organización, Manejo de Recurso Humanos, Dirección y Control. Para esta última función, que está ligada con la supervisión de las actividades diarias y la implantación cotidiana de planes y programas, establece que el gerente para cumplir con esta función debería recibir información diaria sobre algunos indicadores y estándares de rendimiento.

Se puede citar a Henry Mintzberg como uno de los representantes que modificaron la visión clásica del trabajo directivo, manifestando que el directivo no puede ser visto únicamente como un tomador de decisiones o como motivador de sus subordinados, ya que esto no sería muy útil a la hora de entender el trabajo directivo (Mintzberg 1973, citado en Corcuera).

1.2.2 Servicio Civil y Sistema de Alta Dirección Pública

La DNSC en Chile es un Servicio Público descentralizado, que se relaciona con el Gobierno, a través del Ministerio de Hacienda. Este tiene dos grandes tareas; por una

¹⁹ CHILE. Ministerio de Hacienda. 2003 Ley 19.882: Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos.

²⁰ Ph.D. Ciencia Política, Universidad de California, experto de Naciones Unidas por 20 años.

parte, preocuparse de todas las políticas de personal del sector público y, por otra, administrar y conducir la Alta Dirección Pública. En esta última función, el propósito es profesionalizar los cargos, de primer y segundo nivel jerárquico de la carrera de funcionarios públicos en Chile. Este proceso de selección funcionaria corresponde al SADP.

Francisco Longo (2003), indica que el Servicio Civil puede implicar una dualidad de significados, en un sentido amplio, puede ser entendido como un “sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, que existente en una realidad nacional determinada”; y en un sentido restringido como un sistema con arreglos institucionales específicos, distintos de los que caracterizan al empleo común, “con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales”.

Se define²¹ también la función Pública (término equivalente a Servicio Civil), como aquella que “está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada... cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general”.

Entonces, para el presente estudio se adopta una definición que tiene carácter institucional, en el cual establece al Servicio Civil como un concepto propio del sector público, que implica un conjunto de arreglos institucionales, es decir, normas, reglas, así como también pautas de comportamientos y un particular sistema de gestión que permite articular el empleo público con las personas que lo integran.

Con respecto al SADP, surge en el año 2003 como una de las reformas relevantes del proceso de modernización chileno; cuyo objetivo es dotar a las instituciones del gobierno central, a través de concursos públicos y transparentes, de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad, asegurando niveles mínimos de meritocracia. Estos directivos encabezan los Servicios Públicos del Estado, tanto primer y segundo nivel jerárquico y en funciones administran más del 20% de nuestro Producto Interno Bruto. De aquí se desprende parte de la importancia en estos cuadros directivos.

La característica del SADP chileno, la cual es avalado por estudios que hace el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)²², es que instaura el mérito profesional por sobre el mérito político o al menos, aporta un mayor grado en ello, pues es quien propone una terna de candidatos idóneos que finalmente elige la autoridad designada por ley. No es

²¹ Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003 aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. Bolivia, 26-27.

²² CORTÁZAR, J. LAFUENTE M. Y SANGINÉS, M. 2104. UNA DÉCADA DE REFORMAS DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA (2004-2013). BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.

directamente quien decide el cargo, pero tiene toda la facultad hasta designar a los candidatos con mayor potencial según un criterio estructurado por esta entidad.

1.2.3 Indicadores y medición de desempeño en la gestión pública

1.2.3.1 Indicadores de gestión

Es pertinente considerar a los indicadores como fundamentales al momento de medir y evaluar la gestión, son herramientas creadas para este sentido, por tanto, no serían útiles si no se aprovechan de esa manera. La premisa básica, que la medición es requisito de la gestión, interpretando a Johan Roos²³, es posible afirmar, lo no se mide no se puede gestionar y, por tanto, no se puede mejorar.

Es aplicable a cualquier organización, incluidas las instituciones públicas, organismos y administraciones en general. Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

- *Indicadores de resultados*, miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas. Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son: de objetivos, de impacto, de efectividad y de satisfacción. Ejemplos son: porcentaje de casos resueltos al mes, grado de cobertura vacunal de los escolares, grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado, etc.
- *Indicadores de proceso*, valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos y hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del procedimiento. Ejemplos de estos indicadores pueden ser: tiempo de resolución de expediente, tiempo de espera en cola, porcentaje de solicitudes de licencias de apertura sujetas a calificación ambiental, lista de espera en días, indicador de colas de expedientes e indicadores de gestión en la administración pública.
- *Indicadores de estructura*, miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Ejemplo de indicadores de estructura pueden ser: número de empleados, horas de atención semanales, gasto mensual, coste de material fungible anual, gasto de inversión anual y coste medio por empleado, etc.

Los anteriores son ejemplos de indicadores de gestión en la administración pública. Puede atenderse no obstante a otras clasificaciones de indicadores donde se contemplaran otros relacionados con: eficacia, eficiencia, economía y de calidad de los servicios. A continuación se ejemplifica la manera en que se declaran indicadores a nivel institucional, a través de la DIPRES²⁴.

²³ ROOS J. 1997. CAPITAL INTELECTUAL: LO QUE SE PUEDE MEDIR SE PUEDE GESTIONAR. HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW, (78), 22-25.

²⁴ LA INCORPORACIÓN DE INDICADORES Y METAS DE DESEMPEÑO AL PROCESO PRESUPUESTARIO SE INICIÓ EN EL AÑO 1994. LOS INDICADORES DEBEN CUMPLIR ALGUNOS REQUISITOS BÁSICOS, LA PERTINENCIA, LA

- *Indicadores de eficacia*: miden cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos de la gestión. Pueden ser expresados en cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios, entre otros.
- *Indicadores de eficiencia*: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- *Indicadores de economía*: cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.
- *Indicadores de calidad*: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.

1.2.3.2 Medición de desempeño

La razón fundamental por la cual la medición y evaluación de desempeño importa, es que hace posible la asignación de responsabilidades, la cual está en el corazón del sistema de gestión pública. Es posible pensarlo como parte de un “contrato originario” entre los ciudadanos y su gobierno. En cualquier sociedad democrática, se concede un alto control sobre sus vidas, permitiendo que lleve parte de sus ingresos (a través de impuestos) y que limite su libertad (a través de la ejecución de las leyes y regulaciones). Pero, a su vez, se espera que sean responsables por el modo de ejercer su poder, y esta es la contraparte del contrato; no quieren dar completa libertad para utilizar el poder en el modo que ellos elijan, por tanto, supervisar e informar sobre el desempeño de las actuaciones públicas es una de las formas de cumplir su responsabilidad.²⁵

La evaluación de desempeño es una tarea más difícil en el público que en el privado, debido a que funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué. La medida de desempeño en el sector público es una tarea inmensamente distinta, ya que las instituciones públicas existen por razones distintas que las privadas. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos en modos que no pueden ser monetizados fácilmente. Para los empleados públicos a menudo existe ambigüedad sobre cuáles es el objetivo, lo que genera un espacio para el desacuerdo sobre qué constituye un “resultado” y “desempeño” y, por tanto, espacio para el desacuerdo sobre la forma adecuada en la evaluación del desempeño.

Técnicas utilizadas en la evaluación de proyectos sociales: Análisis de involucrados, Árbol de problemas y Matriz marco lógico

En un documento realizado por Eduardo Contreras (2004) denominado “Evaluación Social de Inversiones Públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Latinoamérica” es posible identificar conceptos claves para el desarrollo de este estudio.

INDEPENDENCIA DE FACTORES EXTERNOS, LA COMPARABILIDAD, REQUERIR DE INFORMACIÓN A COSTOS RAZONABLES, SER CONFIABLES, SIMPLES O COMPREHENSIVOS Y CONSTITUIR INFORMACIÓN DE CARÁCTER PÚBLICA. CONSULTA EN WWW.DIPRES.GOB.CL

²⁵ SOLÁ, J. M. G. 2004. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS. REVISTA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, (110), 19.

Para contextualizar, la evaluación de proyectos consiste en comparar los costos del proyecto con los beneficios que este genera, con el objetivo de decidir sobre la conveniencia de su realización.

El *análisis de involucrados*²⁶, es un espacio dentro de la preparación y evaluación de proyectos que permite conocer los diferentes comportamientos que seguirán, en diferentes momentos quienes están relacionados con un proyecto. Los beneficios de este análisis son: fijar estrategias a seguir de acuerdo con los resultados del análisis con cada involucrado y conocer cual alternativa es mejor recibida por ellos.

El *árbol de problemas*, es una técnica metodológica que permite describir un problema social y al mismo tiempo conocer la relación entre sus causas y efectos. Lo anterior hace visible, de mejor manera, las posibles hipótesis de la intervención y a la vez permite dimensionar las posibilidades de éxito del proyecto en función de las múltiples causas y variables que intervienen en el problema elegido.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

Por último, la *matriz marco lógico* es una herramienta muy utilizada en la elaboración de Proyectos que permite identificar un problema y establecer una serie de propósitos, objetivos, estrategias e indicadores para poder dar solución al mismo. Asimismo, esta herramienta permite la comparación de los indicadores establecidos de manera longitudinal y efectivamente señalar si las metas establecidas se cumplieron al final del proyecto.

Metodología de evaluación de impacto

Dado el primer levantamiento de información ²⁷ y en base a un documento de “Metodología de evaluación de impacto” enfocado en programas públicos realizado por el Ministerio de Hacienda en el año 2005, se puede consensuar ciertas indicaciones para llevar un evaluación de esta índole.

Primero que todo, se distinguen dos ámbitos a evaluar, las evaluaciones de módulo de impacto y las evaluaciones en profundidad. Las primeras integran la evaluación de los resultados de corto, mediano y largo plazo de los programas (eficacia), con los principales aspectos de la eficiencia y economía en el uso de los recursos. Las evaluaciones en profundidad, revisa las dimensiones anteriores y además analiza los aspectos relativos a la gestión de los procesos internos de los programas por lo tanto esta última es más exhaustiva.

²⁶ CONTRERAS E & PACHECO J. 2008 MANUAL METODOLÓGICO DE EVALUACIÓN MULTICRITERIO PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS. ILPES.

²⁷ CONVERSACIÓN BREVE CON PATRICIO VALENZUELA, EXPERTO EN EVALUACIONES DE IMPACTO.

La evaluación de los resultados desarrolla un proceso sistemático orientado a resolver preguntas como. ¿Se ha contribuido significativamente a resolver el problema que dio origen al programa? ¿Los receptores de los bienes y servicios que genera el programa han resultado realmente beneficiados? En las que se desprende que la evaluación de impacto comprende la efectividad de las medidas tomadas.

Una evaluación debe abarcar todos los aspectos cuantitativos como cualitativos de un programa y es necesario considerar el horizonte de evaluación, puesto que reconoce la existencia de resultados de corto, mediano, largo plazo.

Se deben identificar resultados a nivel de producto, que apuntan a resultados en el nivel de componentes, también como la calidad de los bienes y servicios entregados. Otro punto a mencionar para fines evaluativos es la calidad, existe tanto la calidad objetiva y calidad subjetiva, la primera se refiere a una índole técnica y la segunda tiene relación con la percepción que tienen los usuarios respecto del bien.

En países como Chile y Canadá, se utilizan dos categorías en ámbitos de medición o de control para los resultados, los resultados intermedios y los finales.

- *Resultados Intermedios*: cambios en el comportamiento, estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios.
- *Resultados Finales o Impacto*: resultados a nivel de fin o propósito de los bienes y servicios entregados, significan un mejoramiento en las condiciones objetivas de la población objetivo.

La medición y evaluación de resultados se llevan a cabo principalmente mediante técnicas cuantitativas: entrevista estructurada, encuestas, medidas de auto-informe u observación estructurada, también se tienen indicadores sociales, económicos y de salud, datos de archivo sobre usuarios o datos archivo sobre el programa. Se destacan las últimas 3, pues son precisamente los instrumentos que se utilizan en una medición de resultados finales y con ellos se puede generar un análisis global del sistema. Es necesario designar un ente imparcial que genere estos indicadores, que cumplan con las características: limpios de sesgo, consensuados en la literatura y si se quiere llegar a medir impacto, que se tengan al menos 5 años de datos, pues es donde se mira para medir impacto final.

Los indicadores recolectados deben ser estandarizados y agrupados en dimensiones asociadas a distintos aspectos de gestión. Una clasificación que se utiliza bastante en estos casos, es tomando como base el enfoque de Moore²⁸.

²⁸ LA CLASIFICACIÓN TIENE COMO DIMENSIONES: EL COMPROMISO RESPECTO DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN UN MARCO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD; EL POLÍTICO, DETERMINADO POR LA NECESIDAD DE HACERSE CARGO DE LOS COMPROMISOS PROGRAMÁTICOS Y LA REPRESENTACIÓN DE LA AUTORIDAD PÚBLICA EN EL ÁMBITO ESPECÍFICO DE ACCIÓN DEL SERVICIO, MARCADO POR LA CARACTERÍSTICA DE EXCLUSIVA CONFIANZA DE SU CARGO; Y UN COMPONENTE ESTRATÉGICO, ASOCIADO AL DESPLIEGUE DE LAS CAPACIDADES GERENCIALES, PARA DEFINIR UN ESTILO Y CUMPLIR CON LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE SUS FUNCIONARIOS HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS SUPERIORES DE LA ORGANIZACIÓN.

Finalmente, antes de entender qué modelo utilizar, es necesario hacerse la pregunta de ¿Qué es lo que quiero responder? En este caso es posible extrapolar en ¿cuál ha sido el impacto de tener directivos elegidos bajo el SADP? Es necesario mencionar que en la medición de resultados finales, se deben establecer los efectos de mediano y largo plazo sobre la población beneficiaria que espera obtener el programa.

Los modelos para la medición de impacto que son idóneos en este tipo de evaluaciones: Modelos de datos de panel o Diferencias en diferencias y/o Variables instrumentales, los que se pueden modelar de tal forma que entreguen un contraste de haber estado bajo el sistema frente a que no. Elaborado lo anterior, hacer un análisis en cuan robusto fueron los resultados, en conjunto a describir estos mismos y proponer formas de mejorar en la medición de estos mismos.

1.2.4 Conclusiones del marco teórico

Desde una mirada global, la Modernización de la Gestión Pública es hacia donde actualmente se avanza, y la OCDE cree fuertemente que las buenas prácticas de países desarrollados pueden replicarse bajo un contexto diferente. Uno de los agentes principales es el Directivo Público, Fernando Duque lo menciona como un profesional indispensable para el desarrollo, y una de sus funciones que menciona es Control, que está ligada con la supervisión de las actividades diarias y la implantación cotidiana de planes y programas y para poder cumplir con esta función debería recibir información diaria sobre algunos indicadores y estándares de rendimiento.

Se da un uso al término Servicio Civil, como aquella que constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada, cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general. Entendiendo que la característica del SADP chileno, es que instaura el mérito profesional por sobre el mérito político, o al menos aporta un mayor grado en ello, pues es quien propone una terna de candidatos idóneos que finalmente elige la autoridad designada por ley.

Los indicadores son relevantes al momento de medir la gestión, puesto que la premisa básica de éstos es que la medición es requisito de la gestión. La evaluación de impacto desarrolla un proceso sistemático orientado a resolver preguntas como. ¿Se ha contribuido significativamente a resolver el problema que dio origen al programa? Señalando que comprende la efectividad de las medidas tomadas, tiene una cantidad enorme de supuestos y llevarlos a la práctica es difícil.

CAPÍTULO II: DIRECTIVOS PÚBLICOS Y SU AMBIENTE DE GESTIÓN

Esta sección tiene como propósito mostrar el ambiente en gestión en el cual los Altos Directivos Públicos se desenvuelven, recopilando información relevante para las siguientes secciones.

En la Tabla 2 se muestra un mapa con los principales instrumentos de monitoreo y evaluación que existen hoy en el Estado chileno.

		Evaluación ex ante	Monitoreo	Evaluación ex post
Ministerio de Hacienda	Plan Chilegestiona	-	Indicadores de actividad Principal Indicadores de gestión interna	-
	Dirección de Presupuestos	Evaluación de Programas NO Sociales	Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) Indicadores de Desempeño (Formulario H) Balance de Gestión Integral (BGI)	Evaluación de programas gubernamentales Evaluación comprensiva del gasto Evaluación de Programas nuevos Evaluación de Impacto de Programas
	Servicio Civil	-	Convenios de Desempeño	-
Ministerio de Desarrollo Social	División de Planificación, Estudios e inversión	Evaluación de inversiones	-	-
	División de Política Social	Evaluación de Programa Sociales	Monitoreo a Programas Sociales Instrumento Banco Integrado de Proyectos Sociales (BIPS)	-
Ministerio Secretaria General de la Presidencia	Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento	-	Seguimiento a las prioridades Presidenciales	-
Servicios Públicos		-	Convenios de Desempeño Colectivo	-

Tabla 2 Instrumentos Monitoreo y evaluación. Fuente: Informe Final CD, CPPUC. 2013

El Estado gestiona y administra sus recursos, que deben ser ejercidos de manera más eficiente posible. Para controlar la administración de los recursos, y que se actúe con legitimidad y de forma eficiente se tiene el apoyo de distintos instrumentos. A continuación, se da un mayor detalle del entorno de gestión en el que se desenvuelven los Altos Directivos Públicos en Chile, los principales se encuentran con un color diferente en la tabla 2: El SADP, sistemas de incentivos de funcionarios de un mismo servicio y el Plan Chile Gestiona.

Es preciso señalar que la Tabla 2 presenta los principales instrumentos institucionales, los cuadros sin un instrumento, no existen o no son atingentes al caso en estudio.

2.1 Sistema de Alta Dirección Pública

2.1.1 Directores seleccionados

En términos operacionales, el SADP contempla el concurso de dos tipos de cargos: i) directivos que diseñan políticas, y ii) directivos que implementan las políticas. Los primeros se encuentran a nivel de Ministerios y Subsecretarios, y los segundos a nivel de Servicios y otras instituciones²⁹. Desde un comienzo, lo que primó es introducir el mérito profesional en cargos en que antes no era considerado factor relevante en su elección, más bien era por una afinidad política.

Examinando un registro a febrero de 2014³⁰, es posible apreciar que los cargos elegidos a través de la Alta Dirección Pública llegan a 1.255 (tanto adscritos y no adscritos), con un aumento de un 300% en el número de cargos desde que se inició su implementación.

En la actualidad, además de los cargos de Servicios Públicos, participa en la selección de los Directores Independientes de CODELCO (Corporación Nacional del Cobre), Jueces y Secretarios de Tribunales Tributarios y Aduaneros, Ministros de Tribunales Ambientales, nuevos organismos de la nueva institucionalidad educacional, y más recientemente en los concursos de Jefes de Departamentos de Educación municipal y de Directores de escuelas y liceos municipales, entre otros. En anexos³¹ se presenta en mayor detalle los cargos adscritos al SADP.

En la tabla 3 se aprecia la cantidad de cargos, tanto del primer y segundo nivel jerárquico adscritos, se puede dar cuenta que en Salud es donde más se han elegido cargos bajo el SADP, seguido por economía, fomento y reconstrucción, el Ministerio de Educación, y el Ministerio de Trabajo y previsión social.

29 COSTA, R., & WAISSBLUTH, M. 2007. Tres años del Sistema de alta dirección pública en Chile: balance y perspectivas. discussion at the Libertad y Desarrollo Consortium. Discussion at the Libertad y Desarrollo Consortium

30 DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/cargos_adscritos_feb2014.pdf> [consulta: 15/122014]

31 Anexo A. Cargos por ministerio y Anexo J – Cargos vigentes, desde el inicio del proceso hasta el año 2010 del primer nivel jerárquico.

MINISTERIO	I y II
Agricultura	51
Defensa Nacional	23
Desarrollo Social	23
Economía, Fomento y Reconstrucción	83
Educación	78
Energía	29
Hacienda	58
Interior y Seguridad Pública	32
Justicia	51
Medio Ambiente	25
Minería	8
Ministerio del Deporte	19
Obras Públicas	36
Relaciones Exteriores	7
Salud	325
Trabajo y Previsión Social	77
Transportes y Telecomunicaciones	2
Vivienda y Urbanismo	20
	947

Tabla 3 Cargos Adscritos por Ministerios a Febrero del 2014. Fuente: DNSC

En anexos se presenta la distribución de los cargos adscritos al SADP y en la ilustración 2 la evolución que ha presentado. Un 89% de los cargos del Gobierno Central son asignados desde el SADP y 54% de los nombrados no ocupaba el cargo. Existen sobre 140 postulaciones por cargo en el año 2013 y 260 mil postulaciones en 10 años.

Es posible apreciar la magnitud a la que se enfrenta la DNSC a través del SADP, y también el crecimiento constante de cargos que están siendo asumidos. Cabe señalar que cada vez se hacen más esfuerzos para que esta cifra siga en aumento y da a entender una posible confianza generada como proceso de selección a las autoridades para un constante aumento de la cobertura.

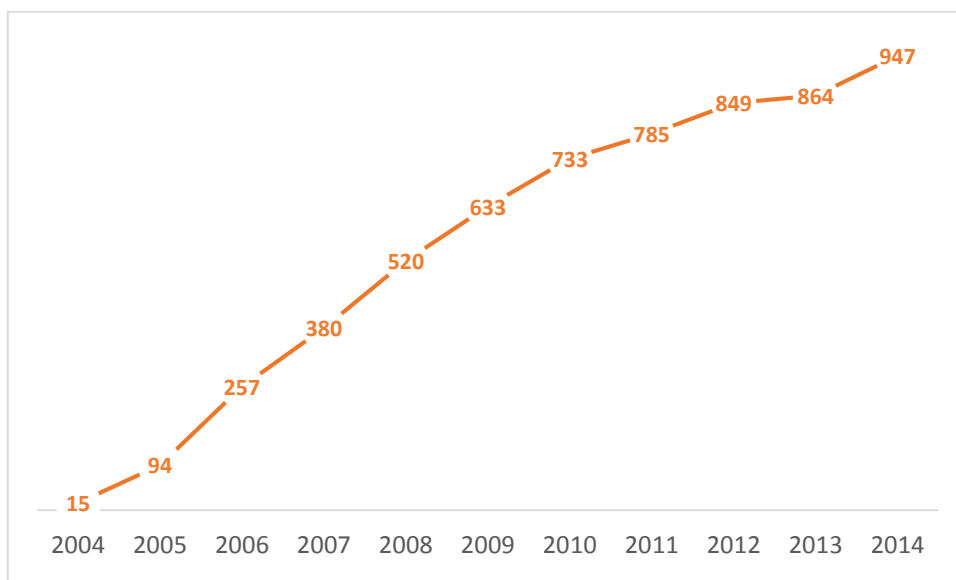


Ilustración 2 Evolución de Cargos. Adscritos por año. Fuente: DNSC

2.1.2 Proceso de reclutamiento y selección

Es relevante en el estudio, entender el proceso que se tiene para la elección de cargos, las etapas del proceso y qué facultades tiene el Servicio Civil. A continuación se describen las etapas:

El proceso se inicia al quedar vacante un cargo, lo primero que se debe hacer es definir el perfil al cual se va a postular, debe ser aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública, el que actualmente es presidido por Rodrigo Egaña (director del Servicio Civil) e integrado por los consejeros Beatriz Corbo, María Loreto Lira, Manuel Inostroza y Eduardo Abarzúa.

Posteriormente se efectúa una convocatoria pública, a través de prensa, y su portal de empleos públicos³² para reclutar postulantes, también esta convocatoria se efectúa a través de un sistema profesional de búsqueda (head hunters).

Tras el análisis curricular preliminar, se seleccionan los postulantes que cumplen con el perfil propuesto, encargándose a una empresa especializada en selección de personal³³ la preselección de los postulantes (que en esta etapa ya se han reducido entre 10 y 20 postulantes), los que luego de entrevistas personales y psicolaborales, son seleccionados para ser entrevistados directamente por el Consejo (y en el segundo nivel por un Comité de Selección) para conformar la nómina final.

De esta forma, el mejor postulante es estrictamente quien obtiene un mejor informe evaluativo y una mejor entrevista final y no quien tiene mayor cercanía con la autoridad.

³² DIRECCIÓN NACIONAL SERVICIO CIVIL <WWW.EMPLEOSPUBLICOS.CL> [CONSULTA: 18 DICIEMBRE 2014]

³³ CHILE COMPRA <<http://www.mercadopublico.cl/Procurement/Modules/RFB/DetailsAcquisition.aspx?qs=iXuugvCBrkvVJWvjxe7UAeMl6FLukhQv+V+0oAzSmLBzi010I1PpCgfb4OzmE7Zs>> [consulta: 27 Febrero 2015]

Posteriormente, la autoridad competente debe seleccionar a un postulante de la nómina, o bien puede rechazarla, en cuyo caso se reinicia el concurso. La duración del proceso es aproximadamente de tres meses desde su publicación hasta el envío de nómina a la autoridad³⁴. En la ilustración 3 se muestran las etapas de este proceso.

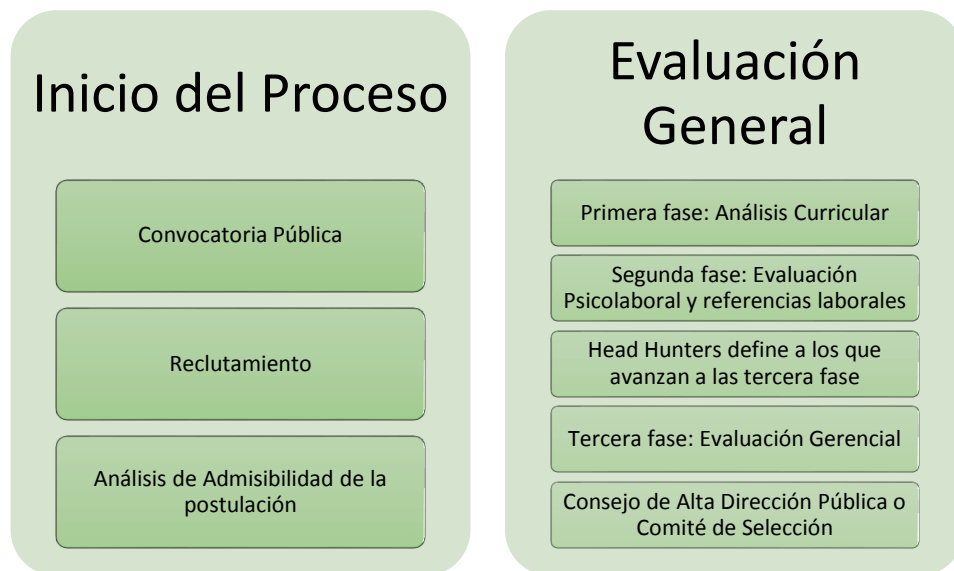
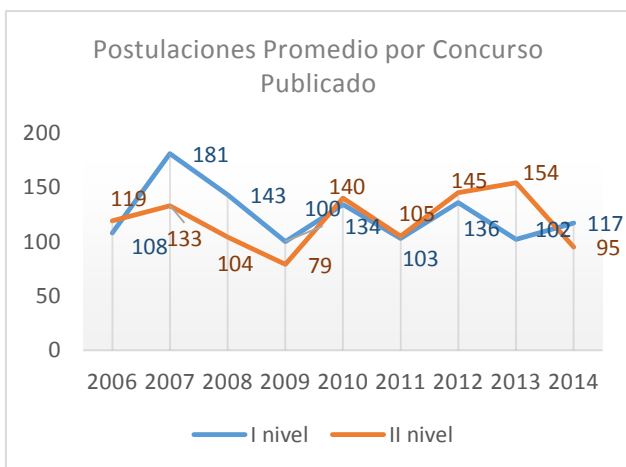


Ilustración 3 Proceso de reclutamiento y selección de directivos. Fuente: DNSC

En los siguientes gráficos se muestra la cantidad de concursos por año y nivel y la cantidad de postulaciones promedio de los concursos publicados tanto para el I y II nivel jerárquico. Se aprecia que la cantidad de postulaciones por concurso no presenta mayores cambios a lo largo de los años, es más, en el último año sufre una baja, es importante tener esta variable en consideración, ya que muestra el incentivo que tiene el ser parte del SADP.



³⁴ En el año 2014, para el primer nivel es de 89 días promedio y para el II nivel de 93. Fuente: Reporte estadístico 2014. <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/reporte_trimestral_ene_feb_web_2015.pdf> [consulta: 01/04/2015]

La tabla 4 evidencia la cantidad de concursos desierto en porcentaje y en número. Esto tiene relación directa con la eficiencia y calidad en el uso de sus recursos, pues el declarar un concursos desierto tiene altos costos en tiempo y dinero. El costo promedio total (sin diferenciar por nivel) es de 8 millones 800 mil pesos en el año 2010³⁵.

Año finalización concurso	Nombrado		Desierto por autoridad		Desierto por CADP/Comité		Total
	%	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	
2004	89.9%	8	11.1%	1	-	0	9
2005	89.2%	33	5.4%	2	5.4%	2	37
2006	68.4%	91	8.3%	11	23.3%	31	133
2007	63.4%	123	12.9%	25	23.7%	46	194
2008	74.4%	163	10.0%	22	15.5%	34	219
2009	65.2%	180	5.8%	16	29.0%	80	276
2010	79.1%	146	10.2%	19	11.8%	22	187
2011	71.8%	293	16.4%	67	11.8%	48	408
2012	76.5%	212	12.6%	35	10.8%	30	277
2013	73.1%	193	17.8%	47	9.1%	24	264
2014	72.1%	101	12.9%	18	15.0%	21	140
TOTAL	72.%	1543	12.3%	263	15.8%	338	2144

Tabla 4 Concursos Desiertos ADP de cargos adscritos a diciembre 2014. Fuente: Reporte Estadístico ADP 2014

2.1.3 Perfil de los Altos Directivos Públicos

El perfil profesional, de competencias y aptitudes del alto directivo público, según estipula el artículo n° 49 de la Ley 19.882, deben ser definidos por el superior jerárquico correspondiente. En el caso del primer nivel, el perfil es definido por el Ministro respectivo y propuesto al Consejo de Alta Dirección Pública en una sesión del mismo Consejo. En el caso del segundo nivel, el perfil es definido por el jefe de servicio y discutido por un comité de selección, compuesto por un representante del jefe de servicio, un representante del ministerio y por un profesional representante del Consejo de Alta Dirección Pública. Estos perfiles deben ser luego enviados a la DNSC para su registro.

En la actualidad 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

³⁵ INOSTROZA, J., MORALES, M., & FUENZALIDA, J. 2011. MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE ELECCIÓN DE DIRECTIVOS DEL ESTADO: UN PROCESO INCONCLUSO. SERIE SISTEMAS PÚBLICOS, (7).

estratégicas, las que se refieren a funciones permanentes del cargo, y los desafíos del cargo, que son las funciones de contingencia que debe 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.

2.1.4 Duración en el cargo y directivos transitorios y provisionales (TyP)

Los cargos de directivos públicos adscritos al SADP tienen una duración de tres años y pueden ser renovados hasta dos veces, por igual plazo, pudiendo optar entonces, a un puesto de 9 años de duración. Son funcionarios de exclusiva confianza, es decir, su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada y, en caso de solicitud de renuncia, tiene derecho a una indemnización por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis. En Chile, el promedio de duración en los cargos es de 2.2 años y en los últimos cambios de coalición la rotación es abrumadora. De marzo a diciembre de 2010, se desvincularon al 63% de los funcionarios y con Michelle Bachelet este año, en su primer mes de gobierno se desvinculó al 52% de los cargos vigentes en la Alta Dirección Pública. Frente a estos porcentajes es posible establecer que en la actualidad, los despidos de los funcionarios de la Alta Dirección Pública son realizados a causas de disidencias políticas entre los directivos y el gobierno establecido.

Cuando se despide a un directivo, se genera la vacancia en el cargo y con él, el inicio de un nuevo proceso de selección, mientras dura el proceso, los directivos transitorios y provisionales (TyP) ocupan el cargo; estos son designados por el superior directo (ministros en los cargos del primer nivel y jefes de servicio en los cargos de segundo nivel) y, se justifican para que la gestión del servicio público no se vea dificultada por el despido originado. Aunque esto ha generado discrepancia, pues en base a información recaudada por la DNSC se obtiene que: de una muestra de 578 concursos finalizados, los nombramientos efectuados han sido con un 46% de los casos de los TyP, haciendo que se genere la idea de politización de los cargos.

2.1.5 Convenios de Desempeño

En el SADP los Altos Directivos que son elegidos deben firmar un Convenio de Desempeño (CD) el cual es una herramienta de gestión, cuya duración es de 3 años en que el cumplimiento o no de él, repercute directamente en el sueldo del directivo. Esto es producto del diálogo estratégico entre el superior jerárquico y el alto directivo nombrado, que refleja las prioridades estratégicas por la autoridad y el aporte clave que el directivo debe hacer a la institución, acordando compromisos de gestión, los que se traducen en metas anuales estratégicas y objetivos de resultados con sus respectivos medios de verificación. Se entiende como un instrumento orienta al directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y fija objetivos estratégicos de gestión por los cuales es evaluado anualmente y al término de su periodo de desempeño (Servicio Civil, 2012).

La DNSC en la construcción de los CD solo presta asesoría, ya que no puede pasar por sobre la ley. El párrafo 5° de la Ley 19.882 nombra que los convenios de desempeño deben sujetarse al modelo e instrucciones que imparta la DNSC y éstos una vez suscritos, deben ser comunicados a la DNSC para su conocimiento y registro. Por lo que existe una baja intervención del fondo del convenio que se firma.

2.2 Sistemas de Incentivos (“bonos”) para los funcionarios públicos de un mismo servicio: Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenios de Desempeño Colectivo (CDC)

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) es creado en el año 1998 por el Ministerio de Hacienda, es un mecanismo de incentivo institucional de remuneraciones. Su fin es contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Se pretende mejorar la gestión de las instituciones públicas en once sistemas a través de la entrega de un incentivo en sus remuneraciones a aquellas instituciones que cumplan con los objetivos de gestión declarados. Deben ser aprobados anualmente por los ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia y la evaluación de dichos objetivos es cada uno de los mismos ministerios en que se incorpora el programa.

Por otra parte, el Convenio de Desempeño Colectivo es un instrumento creado por el Ministerio de Hacienda, con el fin de dotar a los jefes superiores de los Servicios, de herramientas destinadas a mejorar la gestión de su Institución y que contribuyan a la política de descentralización de la gestión de los Servicios Públicos e incentiven el trabajo en equipo de los funcionarios públicos en el cumplimiento de metas orientadas a brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Éste, al igual que el PMG, es un instrumento de incentivo vinculado a las remuneraciones, en el detalle, es un conjunto de objetivo, indicadores y metas anuales que buscan mejorar el desempeño institucional. Los jefes de servicios son quienes definen para los equipos, las metas y objetivos pertinentes. Se asocia un 8% sobre un conjunto de otras remuneraciones mencionadas en el artículo 4 de la ley 19.533 del Ministerio de Hacienda.

2.3 Chile Gestiona

Es un programa en el cual su objetivo principal es proveer una contraparte responsable y especializada para la gestión que hace el Jefe de Servicio, ubicada en la Subsecretaría del sector. El Subsecretario ejerce el control de calidad de la gestión de los Servicios de su sector, a cambio de brindarles apoyo.

Esto agrega tareas para las Subsecretarías y Servicios, que tienen un carácter más de fondo, como es supervigilar la actividad principal (las prestaciones a la ciudadanía y usuarios), el foco es en la calidad de la gestión y no en los valores que toman los indicadores, por último se pretende lograr un diálogo de gestión regular entre los Jefes de Servicio y sus Subsecretarios³⁶.

Se tienen dos tipos de indicadores, los de gestión interna y de actividad principal. Los primeros indicadores se refieren al ausentismo laboral, recuperación de licencias médicas, horas extraordinarias, licitaciones desiertas, sumarios. Los segundos, se establecen

³⁶ VALDES, S. 2012 MODERNIZACIÓN DEL ESTADO: PLAN CHILE GESTIONA [DIAPOSITIVA] CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS

revisando los resultados obtenidos en el marco de la ejecución de las actividades relevantes a nivel institucional, establecidos para cada uno de los Servicios.

Se han evaluado a través de este programa materias como: Ejecución Presupuestaria, Ejecución Cartera de Proyectos Informáticos, Ejecución de Inversiones, Respuesta a Observaciones de Contraloría, entre otros.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS EN GESTIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS: SUS INDICADORES Y LIMITANTES

Este capítulo presenta una recopilación de estudios, tanto a nivel internacional como nacional, con el propósito de mostrar al lector los esfuerzos que se han realizado en esta línea de investigación y cómo ha sido el desarrollo de estos casos. Luego, se realiza una caracterización de datos creados en el sistema chileno con foco en mejorar la gestión de los Servicios Públicos. Se muestran los principales datos obtenidos en la etapa exploratoria, para posteriormente hacer un resumen con las barreras y obstáculos que tienen los actuales indicadores de gestión. Para cerrar esta sección, construye un árbol de problemas que resume parte de lo diagnosticado a lo largo del estudio.

3.1 Estudios realizados a nivel nacional e internacional con foco en la evaluación de la gestión en la gerencia pública

3.1.1 Experiencia nacional

Diseño y Planificación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación del Sistema de Alta Dirección Pública (Centro Microdatos Universidad de Chile, 2008)

La investigación nace por un interés de la DNSC por contar con un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados de la aplicación del SADP. La consultoría tiene un doble objetivo; en primer lugar, hacer un diseño de un sistema que permita monitorear y evaluar el SADP creado a partir de la promulgación de la Ley N°19.882, en segundo lugar, establecer una primera medición de base de indicadores del sistema de monitoreo y evaluación propuesto.

Se levanta información de indicadores de gestión disponibles para los Servicios Públicos incorporados al SADP, para los años 2005 a 2008. Los indicadores recolectados (29 en el caso de los servicios de salud y 22 en los demás servicios) son estandarizados y agrupados en cuatro dimensiones asociadas a distintos aspectos de gestión de un Alto Directivo Público (ADP), en una clasificación realizada tomando como base el enfoque de Moore³⁷. Además, estas cuatro dimensiones se combinaron para obtener un Índice de Gestión Global (IGG) que resume todos los aspectos de gestión en un indicador único.

Por otra parte, los Servicios Públicos incorporados al SADP fueron clasificados en cuatro categorías, de acuerdo al avance al año 2007 en los cargos concursados dentro del sistema. El trabajo no corresponde a una evaluación de impacto del SADP, sino al intento de

³⁷ ENFOQUE DE MOORE, EL COMPROMISO RESPECTO DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN UN MARCO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD; EL POLÍTICO; Y UN COMPONENTE ESTRATÉGICO.

establecer línea base de los servicios incorporados, que sirva de punto de partida para el monitoreo de los resultados del sistema y de referencia para una evaluación de su impacto sobre la gestión de los Servicios Públicos.

El levantamiento de información se efectúa mediante información secundaria y en base a la información disponible y las dimensiones definidas en el estudio, se definen operacionalmente variables y ponderadores para cada uno de los indicadores, diferenciando las mismas para los casos correspondientes a los Servicios de Salud y a los Servicios de Vivienda y Urbanismo. En base a lo obtenido, se presentan resultados alcanzados estableciendo, para cada servicio, un índice promedio, mínimo, máximo y desviación estándar, en una cuantificación de 0 a 100, siendo 100 el óptimo.

La ex Subdirectora de la Alta Dirección Pública, señora Patricia Ibañez, se refiere al estudio³⁸ señalando que los indicadores propuestos no están siempre relacionados directamente con el SADP, por ejemplo indicadores internacionales de gobernabilidad. Y sugiere trabajar, pero en base a indicadores menos complejos que los que originalmente se propuso y que permitan realizar aproximaciones relativas al impacto del Sistema.

Los integrantes del consejo del año 2009³⁹ también realizan diversas observaciones del estudio cuando este fue presentado⁴⁰, tales como que "la información a la que se recurre (PMG por ejemplo) se refiere a procesos más que a resultados que es lo que se desea evaluar en el caso del SADP; o la dificultad de evaluar lo que se pretende medir en base a los indicadores propuestos, problema que sería menos grave en relación con los cargos de salud, a los que se aplican indicadores particulares; utilización de indicadores prescriptivos, que pueden aparecer como cumplidos, pero sin que ello se refleje en la realidad, frente a lo cual se sugiere recurrir a nuevos indicadores por desarrollar; peligro que por recurrir a indicadores disponibles se genere una nueva fuente de mediciones burocráticas; o la necesidad de incluir la medición del cumplimiento de los convenios de desempeño, entre otras".

Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en la Gestión Hospitalaria (Loreto Lira, 2013)

Este trabajo es realizado por Loreto Lira, Ingeniero Comercial, mención en Economía, Universidad Católica de Chile, Master en Economía, Universidad de Boston y actual Miembro del Consejo de Alta Dirección Pública investiga el impacto del SADP en la gestión del sector salud en Chile.

El estudio se centra en cómo el SADP ha incidido en la gestión hospitalaria, medida a través de los siguientes indicadores: días de estada promedio de los pacientes en hospitales, rotación de pacientes, tasa de utilización de pabellones e índice de letalidad hospitalaria. Se utiliza un panel de datos mensuales para 27 servicios de salud durante el periodo enero 2003 a diciembre 2010. Es seleccionado el sector salud por dos razones, la

38 ACTA SESIÓN ORDINARIA N° 239 2008 CONSEJO ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

39 Sra. Rossana Pérez Fuentes, Presidenta. Sra. María Luisa Brahm Barril, Consejera. Sra. Rosanna Costa Costa, Consejera. Sr. Rafael Blanco Suárez, Consejero. Sr. Mario Waissbluth Subelman, Consejero.

40 Acta Sesión Ordinaria N° 310 2009 Consejo Alta Dirección Pública

primera es que en éste se encuentra un porcentaje muy relevante del total de los cargos asignados mediante el SADP (casi un 30%), y la segunda es que existe una amplia base de datos de salud pública disponible que hace posible realizar el estudio empírico considerado aquí. Específicamente, el trabajo se centra en investigar si la elección de directores de servicios de salud a través del SADP ha tenido un efecto en la eficiencia de la gestión hospitalaria.

Se utiliza un modelo simple de análisis y se realizaron cuatro estimaciones separadas para cada uno de los cuatro indicadores de gestión hospitalaria mencionados: estada promedio, rotación, tasa de utilización de pabellones e índice de letalidad hospitalaria. Se encuentra que los directores de los servicios de salud provistos a través del SADP generaron mejoras en los índices de gestión estudiados.

3.1.2 Experiencia internacional

Un tema necesario, es hacer un recorrido en cómo se maneja la evaluación en otros países. En “Alta Dirección Pública en los países de la OCDE retos y lecciones” de Oscar Huerta da cuenta cómo está organizada la Alta Dirección Pública en los países de la OCDE y establece los principales retos y lecciones para el futuro. Se establece que no existe un consenso en lo que constituye “la mejor práctica” y que la mayoría de los países da un especial énfasis a mejorar el manejo de la gestión.

En un estudio realizado por el equipo del Banco Interamericano de Desarrollo; Cortázar J., Lafuente M. y Sanginés M. en el año 2014, se diagnostica el Servicio Civil en América Latina y el Caribe, en que da cuenta de oportunidades de mejora en la región, entre las que estaban; la gestión de empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación y la gestión del desarrollo. En particular, la gestión del rendimiento consiste en desarrollar herramientas que permitan una evaluación ligada a objetivos institucionales y la medición del desempeño. Incluso, se tiene como una tarea pendiente el generar mayor evidencia empírica sobre el impacto de un Servicio Civil más profesionalizado (de un nivel directivo más profesionalizado). Internacionalmente no se tiene una gran claridad de como poder llevar a cabo estos procesos, se recomienda en general, diseñar reformas graduales que tomen en cuenta posibilidades y limitaciones técnicas y políticas existentes en cada contexto.

Political Appointments, Civil Service Systems, and Bureaucratic Competence: Organizational Balancing and Executive Branch Revenue Forecasts in the American States (Krause, G., Lewis, D. & Douglas, J. 2006)

Este estudio entrega una explicación teórica, la cual sostiene que un equilibrio adecuado entre los dos tipos de sistemas de personal (designación política y designación por mérito) en todos los niveles de supervisión y subordinados de una organización es mejor para fomentar las competencias burocráticas.

Se evalúa lo postulado “equilibrio organizacional” a partir de datos sobre pronósticos de ingresos en fondos generales del poder ejecutivo en los estados americanos, entre los años 1987-2002.

Los estados con una combinación de ejecutivos de designaciones políticas y seleccionadas por mérito generalmente proporcionan pronósticos de ingresos más precisos que los

estados que poseen de manera uniforme los sistemas de selección de personal politizados. Los hallazgos estadísticos muestran las consecuencias positivas asociadas al equilibrio de los medios politizados y autónomos de la selección de personal dentro de las jerarquías de las organizaciones políticas.

“Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of ‘Weberian’ State Structures on Economic Growth”, (Rauch, J. & Evans, P.),

El estudio se enmarca en el interés entre los economistas a la aparición de una “teoría del crecimiento endógeno”, que ofrece un apoyo teórico formal a la idea de que los factores institucionales podrían tener un efecto fundamental en las tasas de crecimiento.

Se realiza una medición empírica, en que el «conjunto de datos weberianos⁴¹ sobre el Estado» se construye a partir de las evaluaciones comparables que realizaron expertos de las estructuras burocráticas de 35 países. Esos datos se reúnen durante un periodo de casi tres años (1993-1996). En total eran 126 expertos (un mínimo de tres expertos en 32 de los 35 países).

Las evaluaciones de expertos se estructuran a través de un cuestionario de respuesta cerrada. Para responder a las preguntas cerradas, primero se pide a los expertos que identifiquen los principales organismos estatales que tuvieran más importancia en la formulación de las políticas económicas y que a continuación respondieran las preguntas del cuestionario en referencia a ellos.

Se pretende con ellos descubrir la relación existente las características propias de datos weberianos y el crecimiento económico durante el periodo 1970-1990. Para esto se usaron mediciones de conjuntos de datos estadísticos. Con el modelo propuesto se muestra que la weberianidad proporciona una explicación analíticamente satisfactoria y detallada de las diferencias que se observan con respecto a las tasas de crecimiento regionales.

3.2 Caracterización y levantamiento de datos creados para medir el desarrollo de una mejor gestión

A continuación, se da conocer los datos creados a nivel institucional y colectivo, y a nivel gerencial para medir el desarrollo de la gestión en los Servicios Públicos en Chile. Es preciso señalar que no están todos los existentes, pero sí los que a juicio del autor tienen una relevancia importante para entender las tareas en materias de gestión propias para los Altos Directivos Públicos.

3.2.1 Nivel institucional y colectivo reportado a través de los Balance de Gestión Integral

Los Balances de Gestión Integral (BGI) reúnen la información de gestión de cada Servicio Público. Son elaborados por los propios Servicios Públicos en el marco de las instrucciones que define el Ministerio de Hacienda, a través de la DIPRES. Este se presenta como

⁴¹ DATOS DE LAS CARACTERÍSTICAS BUROCRÁTICAS COMO: CARRERAS PROFESIONALES DE FUNCIONARIOS DE LA ADMINISTRACIÓN, IMPORTANCIA DE LAS PRUEBAS PARA CONTRATAR FUNCIONARIOS, REMUNERACIONES DE LA CARRERA FUNCIONAL, ENTRE OTROS.

informe para dar cuenta pública y tienen insertos; los PMGs, indicadores de desempeño, indicadores de recursos humanos y ejecución presupuestaria.

Programa de Mejoramiento para la Gestión (PMG)

Tienen su origen en la Ley 19.553 de 1998 y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. A partir del año 2012 el incentivo monetario corresponde al 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanza un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior al 75% e inferior al 90%.

El Banco Mundial⁴² el 30 de Diciembre del año 2008 envía al Congreso a través de Oficio N°1205 una evaluación de impacto del PMG. Esta evaluación describe al instrumento como parte del Sistema de Evaluación de Control y Gestión, integrado al ciclo presupuestario, que promueve la vinculación entre mejoras del desempeño de las instituciones con incentivos salariales. Este informe entregado, plantea la necesidad de avanzar a una etapa superior de fortalecimiento del PMG, relacionando con mayor fuerza los avances en la calidad de la gestión del programa con una mejor calidad de los bienes y Servicios Públicos que reciben los usuarios finales.

Propone como desafío impulsar un mayor involucramiento del nivel gerencial en la implementación del PMG, analizando la opción de usar el SADP en mayor coordinación con el PMG, para así reforzar el involucramiento de los jefes de servicio en la ejecución de este instrumento. Ello podría alcanzarse conectando los incentivos del SADP con el mejoramiento del PMG en los respectivos servicios.

Lo anterior, se describe en un análisis de la gestión del PMG entre las principales debilidades. Se describe como una “necesidad de fortalecer la participación de algunos de los actores en la gestión del PMG”.

Ciclo de ejecución presupuestaria

En los BGI es declarada también la ejecución presupuestaria de las instituciones, el cual es posible clasificar como un indicador de estructura dentro de la organización. Para entender parte de lo que es posible identificar a través de este instrumento, se realiza un breve estudio de caso el cual se encuentra en Anexo K⁴³, para la elaboración de lo anterior, se utilizaron datos alojados en la DIPRES y la DNSC.

En su desarrollo, se construyen gráficos que describen el ciclo de gasto, ingresos e iniciativas de inversión en los SERVIU con cargos de I nivel jerárquico de Alta Dirección Pública (ADP). La principal meta es explorar si estos Altos Directivos han logrado mejoras en alguno de los ítems anteriormente señalados, en relación a sí mismos y a los otros ADP.

⁴² ROJAS F.2009 EVALUACIÓN EN PROFUNDIDAD DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)- PRINCIPALES AVANCES Y DESAFÍOS TRAS 10 AÑOS DE APLICACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO. [DIAPOSITIVAS] 17 DIAPOSITIVAS

⁴³ ANEXOS K BREVE ESTUDIO DE CASO ADP EN EL SERVICIO NACIONAL DE VIVIENDA Y URBANISMO (SERVIU)

Es importante mencionar que solo se pueden sacar conclusiones preliminares con la información utilizada, ya que para obtener resultados científicos se necesitaría una serie de controles e información especial. Aportando datos del orden correlacional y no de causalidad.

Es elegido el SERVIU, pues en una entrevista a Mario Waishbluth⁴⁴ precisa que uno de los casos de interés es el SERVIU en cada región, debido a que los Altos Directivos Públicos llevan un tiempo considerable de ejecución en el cargo y la mayoría de las regiones elige a su director por la Alta Dirección Pública.

3.2.2 Nivel gerencial a través de los “Convenios de Desempeño (CD)”

Este instrumento para un ADP es una de las tareas principales que debe ejecutar, se firma cada 3 años con metas anuales y tiene la función de guiar, el cual debido a la alta rotación que presentan los cargos, es un instrumento necesario y potente. La tabla 5 muestra el cumplimiento histórico de estos convenios al año 2013, y evidencia que el cumplimiento con 100% o más es lo que lleva la mayor concentración de cumplimientos.

En un estudio realizado en el año 2013 por el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica, se concluye que este CD es un indicador de proceso más que de resultados, por lo que a la hora de medir la gestión no es un buen referente.

<i>Porcentaje de Cumplimiento</i>	<i>I nivel</i>	<i>II nivel</i>
<i>Menos del 80%</i>	1%	5%
<i>Entre 80% y menos del 100%</i>	35%	19%
<i>100%</i>	45%	68%
<i>Más del 100%</i>	18%	9%
<i>Total</i>	100%	100%

Tabla 5 Estado de cumplimiento de los convenios de desempeño. Fuente: CPPUC (2013)

El actual modelo, en la práctica, es poco eficiente para mejorar la gestión, primero porque existen altos incentivos monetarios para cumplir los convenios y se traduce en que el grado de cumplimiento es cercano al 80%/90%. Se declara que es un acuerdo con objetivos alcanzables, ya que el tener incentivos monetarios se prioriza el poder llegar a estas metas y se firma mayormente por burocracia⁴⁵.

Además, algo que los hace cuestionables a la hora de utilizarlos en la medición de la gestión, es que son acuerdos en base a conversaciones entre a quien se fija el convenio con su superior en el cargo, haciendo que las metas fijadas tengan relación con el que realiza las tareas, entregando un convenio no solo es elaborado con lo que se espera de él, sino lo que es deseable desempeñar por el ejecutor⁴⁶. Al mirarlo desde una perspectiva de

44 ANEXOS H RESUMEN ENTREVISTA MARIO WASHBLUTH

45 ANEXO I RESUMEN Y TRANSCRIPCIÓN SEMINARIO INTERNACIONAL ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2014

46 ZAVIEZO, L. 2007-2008. INFORME FINAL DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL ADP

impacto, se descarta que sea una buena medida para construir resultados, pues tiene sesgos en su construcción, no es un indicador puro.

3.2.3 Conclusiones breves

Existe un factor de evidente tensión entre el Directivo Público y los funcionarios bajo su dependencia si los intereses del Directivo fuesen, de alguna manera diferente a los declarados en los instrumentos denominados de control de gestión, PMG, que sirven de referente para la obtención del incremento de las remuneraciones por la vía de la asignación de modernización. Es necesario tener un mayor diálogo entre los distintos instrumentos que miden gestión en la institución y al directivo, sobre todo si hay incentivos en el estado de su cumplimiento.

Si se quieren obtener conclusiones de orden causal, es necesario tener datos limpios que hasta ahora pocos servicios cuentan, pero sí se puede atribuir preliminarmente ciertas mejoras con los supuestos pertinentes al caso. Pero extrapolar estos resultados no es conveniente.

3.3 Barreras, obstáculos y análisis de la problemática

La tabla 6, identifica las barreras y los obstáculos que presentan los datos creados para medir gestión en el Estado al pretender evaluar el desempeño en los ADP.

Barreras	Relevancia	¿Cómo solucionarlo?
Asimetrías de información	Sesgo en la información declarada.	Fortalecer la ley de tal manera que un ente imparcial pueda tener información fidedigna. Almacenar datos institucionales en una nube (en inglés, cloud storage).
"Owner"	Diferencia entre lo que se quiere y lo que entrega el indicador (muchos miden a la institución y no al alto directivo).	Generar un indicador global, propio a lo que realizar el directivo, que no cruce información, ni cause ruido a todos los indicadores que se tienen y se piden (formular el indicador a través de encuestas a los propios directivos).
Incentivos perversos	Alta probabilidad de exigir gestión hasta donde se cumpla la meta o que se acuerden menores metas para asegurar la obtención del incentivo.	Tener una sistematización de información de indicadores declarados. Así, tener parámetros de monitoreo fidedignos.
Seguimiento del indicador	Indicadores de gestión se declaran en base a las direcciones estratégicas de las instituciones, que en el contexto chileno, son variables (falta de sintonía entre autoridad y ADP de turno)	Crear un sistema automático de recopilación de información. Generar indicadores bases por institución que se declaren siempre, independiente del gobierno/director de turno.

Transversalidad de la información

Poca información transversal a los Servicios Públicos que se orienten a la gestión directiva.

Fortalecimiento del Programa Chilegestiona.

Tabla 6 Barreras, relevancias y posible solución. Fuente: Elaboración Propia

Existen problemas de *owner* de indicadores, pues en su mayoría, fueron creados para medir a la institución y no al director, por ejemplo, los que están en la base de datos de la DIPRES⁴⁷, operan en un sistema de evaluación y gestión para “contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la asignación y en el uso de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de estas y la transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas”. Por lo que si se pide que entregue algo para lo que no fueron construidos, como medir el desempeño directivo, es probable que contenga un sesgo. La construcción de nuevos indicadores, en base a estos, también puede presentar sesgos y no precisamente se está obteniendo información de la gestión que un ADP está desarrollando.

En general, un problema que presentan los indicadores, es que existen *asimetrías de información*, ya que los que informan estos indicadores son los que ejecutan día a día las tareas. Entonces, al tener en juego incentivos monetarios en las metas, y al evaluarlas por información que desde la misma parte se declaran, es sensato pensar que la información presentada es lo que se quiere mostrar, teniendo claro que puede pesar en recibir el incentivo monetario o no.

Existen claros *incentivos perversos*, esto se afirma al ver y analizar el grado de cumplimiento de los indicadores⁴⁸. Es prudente pensar que existen, sobre todo en los Convenios de Desempeño del SADP, puesto que puede significar una mejora significativa en su sueldo, y de esta manera hace atractivo a los gerentes con altas capacidades llegar al sector público, con estos incentivos se llegan a obtener sueldos similares que si se trabajara en el sector privado en un cargo de similares responsabilidades. La ilustración 4 revela que con el cumplimiento del convenio de desempeño se tienen sueldos similares entre gerentes privados y los ADP del primer nivel jerárquico (se ejemplifica con el Ministerio de Obras Públicas), el gráfico se construye con la guía salarial 2014 presentada por Robert Half⁴⁹ y los datos de remuneraciones ADP de primer nivel jerárquico son extraídos de la página de transparencia⁵⁰, en Anexo M se da mayor detalle en la construcción de la ilustración presentada.

47 DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA (DIPRES): <<http://www.dipres.cl/572/propertyvalue-2131.html>> [CONSULTA: 25/03/2014]

48 VER TABLA 5 ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO.

49 GUÍA SALARIAL 2014 <www.roberthalf.cl/guia-salarial> [CONSULTA: 02/03/2014]

50 MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO <www.gobiernotransparentechile.cl> [CONSULTA: 10/03/2014]

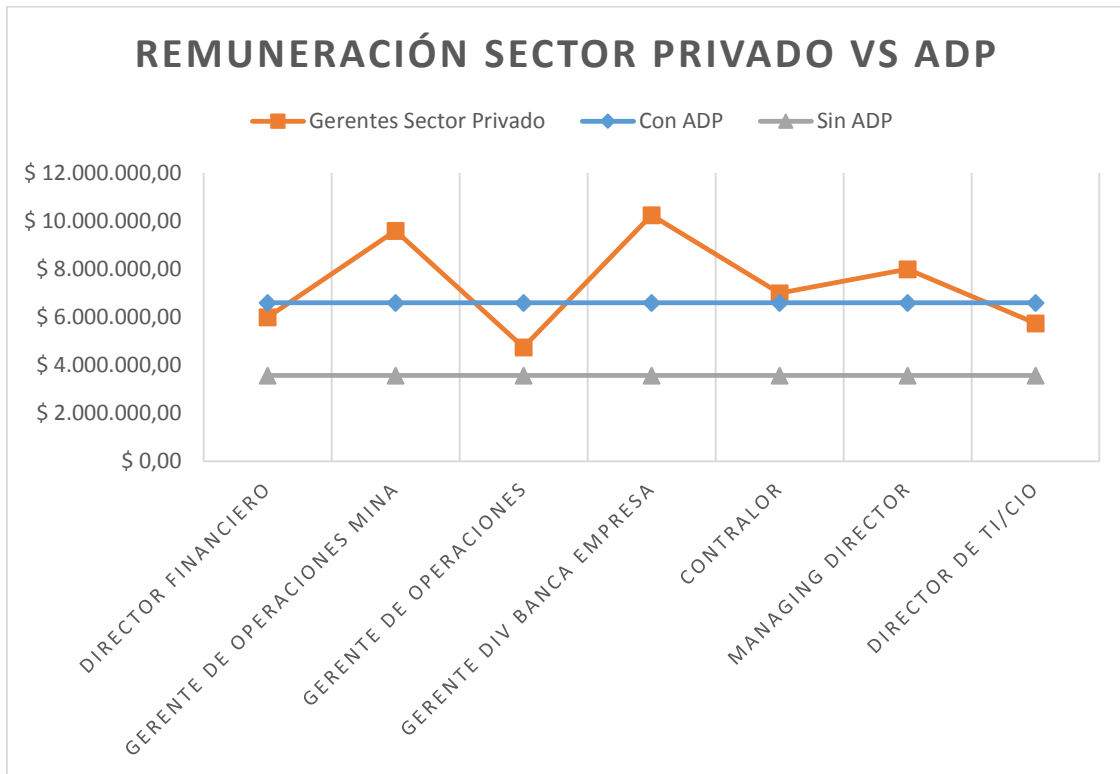


Ilustración 4 Remuneración sector privado vs ADP

Citando a Ketelaar, Mannig y Turkish⁵¹ “cuando la acción...ya sea una recompensa o castigo...sigue automáticamente a una medición de desempeño los riesgos de engañar al sistema son más altos”.

Al analizar la información obtenida en la fase exploratoria, se obtiene que los datos en indicadores de gestión entregados por los BGI son muy dispersos⁵², pues se van declarando según las prioridades institucionales que varían según los periodos de gobiernos y quien esté a cargo la institución. Esto hace difícil un *seguimiento del indicador*. Además, parte de estos indicadores se declaran anualmente (un BGI por año), siendo data muy agregada y difícil de llevar al análisis. Teniendo que los directivos duran en promedio 2.2 años⁵³ y cambios de gobierno cada 4 años, se debe tener una medida más desagregada para retroalimentar y poder comparar.

Si se intenta tener una comparación adscritos de los no adscritos (que se hace muchas veces para medir mejoras) no es posible directamente, pues actualmente no se tiene una clasificación consensuada de las características que tienen los servicios y con ello el grado de involucramiento en la gestión. Por ejemplo, si se toma el caso de Salud, es claro que es un sistema en que la gestión y la ejecución de tareas es de vital importancia en este

51 - KETELAAR, A., N. MANNING AND E. TURKISCH. (2007). “PERFORMANCEBASED ARRANGEMENTS FOR SENIOR CIVIL SERVANTS OECD AND OTHER COUNTRY EXPERIENCES”. OECD WORKING PAPERS ON PUBLIC GOVERNANCE, No. 5, OECD PUBLISHING

52 ANEXO F ENTREVISTA PAULA DARVILLE

53 ANEXO I TRANSCRIPCIÓN SEMINARIO ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2014

servicios, no obstante, existen otros que tienen como foco la legislación, diseño e incluso ser mediadores de políticas públicas, por lo que medir a ese servicio por cuán eficaz fue hace que sea difícil. Es difícil tener una medida de impacto *transversal* de la gestión que realizan todos los Altos Directivos Públicos.

3.4 Síntesis y principales conclusiones de la etapa exploratoria

A continuación se presentan ámbitos de interés que se obtienen principalmente por las entrevistas exploratorias realizadas a expertos en el tema.

Justificación a la investigación	-En general, no se cuenta con una medida del impacto (metas, resultados, objetivos) de la labor que hacen los Altos Directivos Públicos una vez seleccionados en el cargo y cómo cambia con la gestión anterior.
	-Si se desea llegar a medir impacto, se recomienda mirar al largo plazo, ya que por cambios de gobierno no es justificable hacer encuestas del desempeño del momento actual.
	-El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) cuenta la historia del por qué profesionalizar en otros países de Latinoamérica, pero se necesita dar muestra de mayores resultados.
Evaluación del desempeño en Altos Directivos	-Los Convenios de Desempeño (CD) de cierta forma aseguran lo que espera de los directivos (una referencia). Pero su diseño imposibilita distinguir entre los que lo hacen mejor.
	-El acuerdo en base a remuneración, le resta validez por los incentivos perversos que están en su diseño.
	-Los CD se generan en base a un acuerdo (metas institucionales) de los indicadores que se van a observar.
Consideraciones en la generación de indicador de gestión para Altos Directivos	-Consensuados por la literatura, y por los que van y se les va a medir su desempeño.
	-Evitar sesgos por temas exógenos a lo que se quiere medir con el indicador.

Tabla 7 Resumen etapa exploratoria

3.5 Síntesis y análisis diagnóstico a través del Árbol de Problemas

Con los antecedentes recopilados con anterioridad, es posible desarrollar el siguiente Árbol de Problemas con el fin de sintetizar y analizar parte de lo diagnosticado.

Problema central

Se ha detectado una capacidad restringida para monitorear y gestionar el rendimiento a los Altos Directivos Públicos elegidos bajo el SADP, debido principalmente a los obstáculos presentes en las métricas, al pretender medir el desempeño directivo (tabla 6, barreras, relevancia y posible solución), lo que dificulta dar un seguimiento constante con enfocado a la retroalimentación.

Es cierto que el SADP tiene asociado a los cargos ADPs un Convenio de Desempeño que se hace cargo de lo que cada Servicio Público espera del rendimiento en el directivo elegido, pero su diseño se elabora por un consenso entre el directivo y el ministro de turno,

lo que en casos genera que se elabore en base a metas alcanzables⁵⁴, esto provoca que se pueda manejar un mínimo, una base del rendimiento ADP, pero no es adecuado para gestionarlo significativamente.

Es preciso señalar que a nivel internacional, tampoco se tiene un consenso de cómo medir actualmente la capacidad en gestión que están desarrollando los Altos Directivos elegidos bajo el SADP.

Causas

En general, se presenta una *falta de concordancia en los periodos de gestión de autoridades y ADPs*. Esto no sucede solo por voluntades políticas, sino por algo más de fondo, pues el presidente dura 4 años sin reelección y los cargos directivos 3 años con posibilidades de renovación por dos periodos más, pero el promedio de duración es de 2.2 años. Lo que provoca que en cada nuevo proceso de elección de autoridades y ADPs deba reajustarse su mirada institucional de acuerdo a sus prioridades políticas y con esto los esfuerzos en materia de gestión, esto restringe lo se debe monitorear del ADP.

En la actualidad, se presenta una *falta de indicadores ad hoc* que se orienten a resultados y que den cuenta realmente de lo que labor de los directivos una vez instaurado en el cargo de su Servicio Público. Desde una perspectiva general, no se observa una *coherencia entre los indicadores que se declaran*, pues muchos de ellos no tiene una apreciación directa entre lo que quiero ver del servicio y para qué se están generando cada uno de estos. Se considera incluso que es más una cuenta política que una herramienta de gestión. Evidencia de esto, es que no se puede realizar una evaluación de impacto con estos indicadores sin que presente problemas de sesgos⁵⁵.

Una de las principales causas es el bajo *seguimiento y cuantificación del impacto de los directivos* elegidos por la Alta Dirección Pública, que muestre los resultados de tener un sistema de elección de directivos en que es fundamental la transparencia y el mérito al cargo, versus a la forma de elección en que se hacía antes. Con su realización, sería posible resolver uno de los puntos pendientes hasta ahora, falta de claridad de resultados que este nuevo sistema de elección directiva ha generado. En la actualidad, no se hacen encuestas periódicas a los ADP que aporten en los insumos que se necesitan para dar seguimiento.

Efectos

Dentro de los efectos se presenta una *menor capacidad de detección de problemas*, pues no se tiene un monitoreo constante de la gestión de los directivos y con hay menores posibilidades en la detección de procesos que pueden afectar a la función pública global. Es una consecuencia directa también, la *menor capacidad de retroalimentación en el desempeño*.

Algo que es preocupante, incluso a nivel internacional, es que sin tener un monitoreo y antecedentes que den cuenta de cómo ha cambiado la gestión pública desde el inicio del

54 Entrevista Mariano Lafuente

55 Tabla 6 Barreras, obstáculos y posible solución

SADP existe en general una *menor validación por parte de los clientes*, incluso de los usuarios quienes necesitan mayores muestras empíricas para justificar el gasto y esfuerzos destinados al funcionamiento de esta política pública.

También es posible, que los efectos provoquen un *menor diálogo Objetivo-Resultados*. Debido a que no se tiene claridad del rendimiento que están generando los resultados, los objetivos institucionales no pueden estar basados en las consecuencias que inducen.

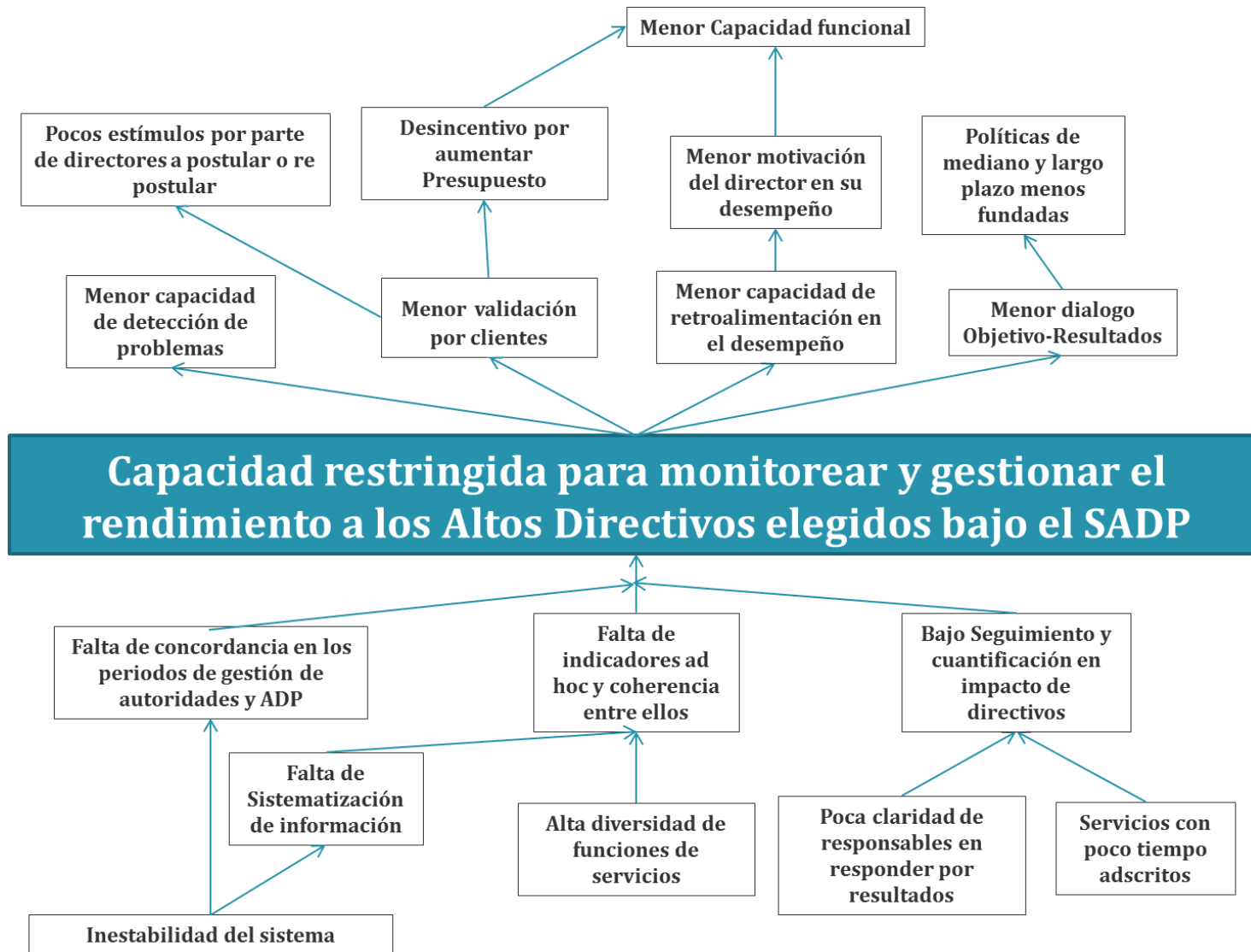


Ilustración 5 Árbol de Problemas. Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV: PROPUESTAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

El siguiente capítulo tiene por objetivo declarar propuestas para mejorar la evaluación de la gestión realizada por los Altos Directivos Públicos. Primero que todo, se realiza un análisis de los involucrados del SADP para considerar los actores a la hora de formulación de propuestas, además en la viabilidad técnico-política considera su análisis.

Las propuestas son extraídas desde un análisis Marco Lógico, el cual tiene una mirada retrospectiva en el SADP. Esto evidencia lo que falta y en qué medida esto se puede mejorar. Finalmente, se declara una propuesta de mejora con una base fundada.

4.1 Mapa de involucrados y Adaptación Metodología Marco Lógica

Previamente a la construcción del Marco Lógico, se realiza un mapa de actores para identificar los agentes claves del SADP. Esto apoya en la consideración efectiva de los involucrados en los procesos de mejora, ya que entrega claridad para generar estrategias participativas que propicien la intervención efectiva de los involucrados.



Ilustración 6 Mapa de involucrados. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una descripción de los involucrados.

- *Ciudadanos*, quienes buscan información acerca del uso de sus impuestos, de la efectividad de la Administración y de la obediencia de sus deseos como electorado,
- *Parlamentarios y Ministerio de Hacienda*, en su rol fiscalizador, interesados en conocer la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos, el grado de atención de los problemas enfrentados y si los recursos han sido utilizados adecuadamente, es decir más allá de evaluar la productividad del gasto analizar la incidencia distributiva.
- *Los funcionarios públicos (asociaciones de funcionarios) y ADPs*, quienes desean conocer las debilidades y riesgos del sistema de gestión, la pertinencia de los objetivos y programas, y si la combinación de recursos en la gestión administrativa ha resultado adecuada.
- *Dirección Nacional del Servicio Civil y Consejo Alta Dirección Pública*, que pueden reconocer los efectos de sus esfuerzos y las repercusiones de su actuación. Además pueden avanzar en su fortalecimiento como institución, pues mostrarían impactos concretos de sus actos.

La ilustración 7 presenta un matriz de poder e interés con los distintos involucrados, con esto es posible dar cuenta las consideraciones que debe tenerse con cada actor, a la hora de ejecutar medidas de intervención. La valoración es realizada por el autor con información recopilada en la etapa exploratoria.

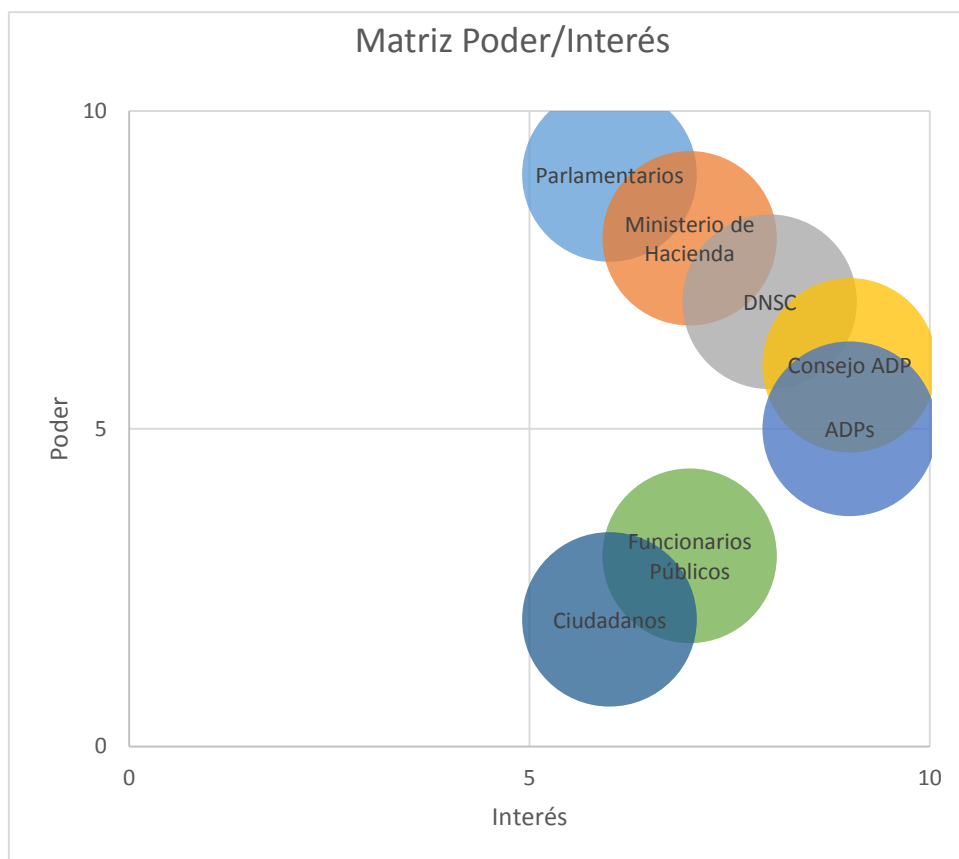


Ilustración 7 Cuadro de identificación de poder e influencia. Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 8 presenta la Matriz Marco Lógica sugerida, en la que su construcción se decide desde una mirada retrospectiva, es decir, viendo al SADP antes de que se implementara. La labor es reconstruir los problemas existentes al inicio del SADP, y luego definir cuáles son los propósitos, actividades e indicadores a los que la misma quería resolver, como un insumo para las recomendaciones en una futura intervención.

Es necesario declarar que el análisis de esta herramienta es funcional para el caso de los Altos Directivos Públicos, que se realiza en base al diagnóstico y a lo que como autor se cree de este caso.

En el detalle es posible ver a qué nivel pertenece cada apartado; los indicadores, fuentes de verificación y supuestos que deberían cumplir. La construcción de Matriz Marco Lógico es sugerente, en que se mezcla tanto lo que existe como lo que se propone para que pueda ser considerado.

4.2 Adaptación de la metodología Marco Lógico y propuestas extraídas

Con el planteamiento de la adaptación “metodología Marco Lógico” es posible evidenciar las actividades/componentes claves que son adecuadas implementar de una mejor forma, para que el propósito y el fin tengan un mejor sustento. En particular, se empieza mostrando cuáles son las partes de la Matriz Marco Lógica de la tabla 8 no se cumplen en la actualidad, y por ende, deberían mejorar

La remuneración competitiva es un supuesto que no se está cumpliendo a cabalidad, pero es uno de los lineamientos programáticos⁵⁶ en la ADP, el reducir brechas con cargos similares en sector privado. Es posible apreciar que afectan en la actividad 1.2 de *promover la postulación de candidatos*, necesaria para reclutar candidatos idóneos.

Un supuesto que afecta directamente al propósito, es que exista un *respaldo político apropiado*, perjudicando al indicador *de tiempo de permanencia promedio*. Se ha declarado⁵⁷ un impacto de los cambios de gobierno, puesto que la autoridad ejerce atribuciones legales de remoción. En cambios de coalición, las desvinculaciones del I Nivel es entre un 60 y 70% durante el primer año y para el II nivel llegan a un 40% entre el primer y segundo año. Y hace un daño a la imagen, pues prima la confianza política por sobre la meritocracia. Ligado a esto mismo también afecta la componente de *permanencia exitosa*, ya que el indicador *tasa de cumplimiento de periodo de contrato* baja.

Por último, dentro de todas las componentes descritas en el Marco Lógico es posible notar que las componentes más débiles, comparando con respecto a lo que se hace en la actualidad, son las que corresponde al evaluar y a la sistematización. En el diagnóstico desarrollado constatan los problemas existentes a la hora de evaluar, por lo que se opta por dar propuestas de mejoras que apunten a la sistematización de la información.

56 ANEXO I RESUMEN Y TRANSCRIPCIÓN SEMINARIO INTERNACIONAL ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2014

57 ANEXOS I RESUMEN Y TRANSCRIPCIÓN SEMINARIO INTERNACIONAL - ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA 2014

Nivel	Objetivos	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Fin (Objetivos de Desarrollo)	Fortalecer la Administración del Estado, profesionalizando la función pública	-% de cargos del gobierno central ocupado meritocráticamente	-Base de dato DNSC -Base de datos instituciones en el sistema	Se cuentan con los recursos suficientes
Propósito (Objetivo General) (Situación Final)	Directivos elegidos en base al mérito, idóneamente y en igualdad de oportunidades	-Número de cargos del I y II nivel en la actualidad. -Tiempo de permanencia promedio. -N° de concursos realizados a la fecha.	Base de datos DNSC	Respaldo político apropiado
Componente/ Resultado 1	Reclutar profesionales idóneos	-Perfiles desarrollados -Efectividad de los concursos	Base de dato DNSC	Existe la oferta suficiente de candidatos idóneos
Actividad 1.1	Promover la transparencia	-Inscritos y visitas sitio de reclutamiento.	Base de dato DNSC	La oferta tiene preferencias en usar la web
Actividad 1.2	Promover la postulación de candidatos	-Número de postulantes a la convocatoria -% de individuos que cumplen con el perfil deseado	Base de datos empresas consultoras seleccionadas por convenio marco	- Existe oferta de candidatos al cargo - Remuneración Competitiva al sector público
Actividad 1.3	Seleccionar Directivos según requerimiento (perfil técnico)	% de head hunters certificadas	Base de dato DNSC	- Existe la oferta con los perfiles deseados
Componente/ Resultado 2	Proponer a los profesionales reclutados a la autoridad	-Tiempo en proponer los candidatos	Base de datos empresas consultoras	- Existen candidatos y eficiencia por parte de empresas consultoras
Actividad 2.1	Lograr presidente/ministro acepte terna de candidatos	-% de concursos declarados desiertos	Base de dato DNSC	-No existen motivos para declarar desierto, por afinidad política
Componente/ Resultado 3	Permanencia exitosa	- Tasa de cumplimiento del periodo de contrato -% Cumplimiento de metas	Base de dato DNSC	Los cambios políticos no afectan la permanencia en el cargo

Actividad 3.1	Apoyar a los Directivos en sus funciones	-Procesos de inducción -Entrevistas o encuestas de satisfacción a directivos -Cursos y charlas de capacitación	Base de dato DNSC	Se tienen los recursos necesarios
Componente/ Resultado 4	Evaluar	-% de servicios con ADP evaluados por la jefatura	Base de dato DNSC	Se tienen los recursos necesarios
Actividad 4.1	Evaluación del cumplimiento de metas	-Convenios de desempeño cumplidos -% de metas institucionales cumplidas	Base de dato DNSC	Incentivos monetarios no afectan en la entrega de la información
Actividad 4-2	Retroalimentación	-Reuniones con jefatura -Informes con indicadores a mejorar	-Bases de datos instituciones	Se tienen los recursos necesarios
Componente/ Resultado 5	Sistematización de información	-% documentos informáticos en el sistema	Base de datos consultora designada DIPRES	Existen los recursos y el interés para realizarlo
Actividad 5.1	Definir y crear documentos informáticos	-Evaluación de los componentes informáticos y de su construcción	Base de dato consultora designada DIRPES	Es posible definir los componentes de una manera significativa
Actividad 5.2	Sistema automático de sistematización	-Tiempo entre la disponibilidad de la data y su sistematización	Consultora externa	La información llega oportunamente

Tabla 8 Matriz Marco Lógica. Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las propuestas que refuercen la sistematización de la información, principalmente se desarrollando: adecuar perfiles a medida que generan los convenios de desempeño y el uso de fuentes de información externa.

Adecuar perfiles a medida que generan los convenios de desempeño.

Uno de los indicadores que se proponen con el Marco Lógico es el *% de documentos informáticos en el sistema*, si se mide este indicador y realmente la información fuera fidedigna se puede dar uso, por ejemplo, a la construcción de los perfiles que se hacen por cargos. La finalidad de lo anterior, es usar la información reportada como gestión del conocimiento, que es aportado por la cantidad de veces que se han acordado los convenios de desempeño, así es posible generar un perfil al cargo que contenga lo que se va a esperar en el ADP y dar directrices más concretas en el proceso selección. Esto muestra entonces, si se cuenta con las herramientas suficientes para hacer una buena gestión en el cargo.

Actualmente, para la recolección de información en la elaboración del perfil, se fijan⁵⁸ las descripciones del cargo, deberes y responsabilidades, educación y experiencia previa, ubicación del puesto en el organigrama, remuneración, competencias genéricas, específicas y técnicas. Por lo que para definir competencias, es ad hoc la sistematización de este tipo de información, pues el elaborar y realizar las tareas en los Convenios de Desempeño es uno de los principales desafíos que se encomienda a los cargos ADP, y por tanto muestra parte de las competencias que tiene el directivo. En *Anexo L* se encuentra el diagrama del proceso de selección (desde la solicitud de vacantes hasta el envío de la terna propuesta a las autoridades), la cual constata que al implementar esta medida solo genera cambios en el sub proceso de generar perfil, ya que se debe recopilar la información histórica de convenios de desempeño del cargo a postular. Es por esto que el principal responsable en la implementación de la medida es la DNSC, pues tiene información directa de los Convenios de Desempeño y ellos guían el proceso de construcción del perfil.

Fuentes de información externa.

Es necesario tener una fuente de recopilación de información institucional que no tenga asimetrías de información de lo declarado y que pueda llegar a sistematizar la información que se tienen en las instituciones.

Una manera de materializar esto, es entendiendo que se debe dar el alineamiento entre las políticas del largo plazo y la conversación con la institucionalidad. Se hicieron convenios con la OCDE estableciendo que Chile debía ocupar las bases administrativas para el seguimiento. El Ministerio de Hacienda puede construir una serie de indicadores de dimensión intermedia (de los entregables) sin necesidad de que pasen por una construcción que no representa la realidad⁵⁹.

Es preciso poder entregar un set de indicadores que están al servicio de los organismos públicos y no al revés, para que exista una real retroalimentación de las actividades declaradas. Así disponer de información ya procesada, con el fin de que los usuarios las

⁵⁸ ALLES, M. 2010. ADAPTACIÓN DE MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, EDITORIAL GRÁNICA, 3RA. EDICIÓN

⁵⁹ CONVERSACIÓN EXPLORATORIA, JUAN CARLOS CORTÁZAR.

utilicen y puedan formular oportunidades de mejora en sus procesos. Se propone una sincronización de una base de datos en nube (en inglés, cloud storage), en la que puedan observarse los datos que directamente son utilizados en los Servicios Públicos.

Viabilidad técnico-política

La finalidad de este apartado, es ver si existen factores alojados en los entes interesados⁶⁰ para poder lograr lo recomendado. Como es una medida que apoya la unificación de información general; si existe voluntad política, se destinan los recursos para ello. Si esta sistematización fuese alojado en el Ministerio de Hacienda, es factible lograrlo, pues es manejable el Requerimiento de Capital; por tanto la Mano de Obra y el Requerimiento de Materiales también. Si se analiza la estructura; a través del sitio web de la DIPRES se alojan una cantidad enorme de documentos, una sistematización aportará en el orden en cómo se estructura. Una forma de estructura mejor la información, es con un motor y lenguaje de búsqueda, como SQL

Al analizar el mapa de involucrados, es preciso señalar que se debe evaluar la viabilidad política por parte de los parlamentarios y del Ministerio de Hacienda, pues presentan un alto poder. Se están haciendo esfuerzos por parte de la DIPRES⁶¹ de tener métricas sin asimetrías de información, principalmente por el Plan Chile Gestiona, pues en él se declaran indicadores transversales a cada institución y que intentan medir de cierta forma la gestión directiva. Empezó como un plan piloto y aún no se tiene un set considerable de datos.

En el Seminario Internacional de Alta Dirección Pública 2014, en uno de los bloques llamado “el perfeccionamiento a la Alta Dirección Pública: la voluntad política de profesionalizar la gestión del Estados”, participan tanto diputados como senadores.⁶² Se evalúa en general de forma positiva el SADP, pues partió de una crisis que pudo sobreponer y llevar una nueva forma de gestión en el Estado. Aunque es cuestionado, debido a que aún no se generan suficientes resultados concretos y satisfactorios, que den cuenta que el uso de recursos está siendo apropiado. Si en un futuro, se plantean mayores iniciativas para dar cuenta de resultados, está el respaldo político para hacerlo, pues está en un punto de inflexión en que se pide que muestren más.

Selección de acciones de mejoras

Área de mejora N° 1: Uso Convenios de Desempeño en la construcción del perfil	
Descripción del problemas	Poca evidencia de la adecuada selección de ADP
Causas que provocan el problema	Falta de métricas ad hoc
Objetivo a conseguir	Mejorar los perfiles de selección ADP y con ello parte de los objetivos del SADP

⁶⁰ ILUSTRACIÓN 7 CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE PODER E INFLUENCIA.

⁶¹ ENTREVISTA PAULA DARVILLE

⁶² IGNACIO WALKER, SENADOR DE LA REPÚBLICA; CARLOS MONTES, SENADOR DE LA REPÚBLICA; JOSÉ GARCÍA, SENADOR DE LA REPÚBLICA Y ERNESTO SILVA, DIPUTADO DE LA REPÚBLICA

Acciones de mejora	Usar los Convenios de Desempeño reportados históricamente para la construcción de perfiles (competencias necesarias).
Beneficios esperados	Selección más eficaz.
Área de mejora N° 2: Sistematización de información institucional	
Descripción del problemas	Asimetrías de información entre la información declarada y lo que es realmente.
Causas que provocan el problema	Incentivos monetarios.
Objetivo a conseguir	Mejorar las fuentes de información institucionales, que contengan bases de datos sin sesgos.
Acciones de mejora	Plataforma global de los Servicios Públicos en la recopilación de información.
Beneficios esperados	Mejorar la transparencia. Estudios con base verídica, resultados más específicos.

Tabla 9 Áreas y acciones de mejora. Fuente: Elaboración Propia.

4.3 Recomendaciones generales

En términos generales, sin duda, las reformas hechas al SADP en el 2003, más allá de las causas que la originaron, son un avance importante, ya que por un parte el proceso de elección tiene una calidad notable y se ha demostrado con evidencia, incluso internacional, que ese es el camino para vencer la falta de continuidad y contar con una gerencia pública con méritos profesionales probados en la ejecución, pero necesita cambios.

Desde un nivel global, señalar que para que se instalen iniciativas de esta índole como política pública, se requeriría de un esfuerzo administrativo y también del orden político importante, ya que es una visión de largo plazo y de proceso, que al llevar a las tareas diarias es difícil. Dado el escenario anterior, se da a conocer algunas recomendaciones:

Avanzar en un análisis “transversal” en Servicios Públicos

Para el análisis de medición de la gestión, los Servicios Públicos incorporados al SADP deben clasificarse en categorías, de acuerdo al avance de cargos concursados y con esto mismo, la variabilidad de funciones principales que ejercen los servicios. Partiendo de esta línea base⁶³

63 CASTRO C. 2014 ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS ¿QUÉ HACE CON SU TIEMPO?. ENCUESTA ANEXOS.



Ilustración 8 División según perfil de la entidad pública.

Es necesario, generar indicadores específicos que den cuenta de la gestión de los directivos, que cumplan al menos con:

- Ser pocos, pues muchos indicadores generan mayor costo y poca utilidad
- Deben permitir la medición continua de las variables relevantes

Conjunto a la propuesta de *información externa*, generar una serie de indicadores, con medición periódica (anual-semestral) que den seguimiento de la gestión de los servicios adscritos al SADP.

Teniendo este registro en el tiempo, es posible tener un modelo de datos que generen indicadores del mediano y largo plazo, que permitan línea base, que permitan evaluación de resultados, que permita evaluaciones de impacto. En esta línea correlativa es posible técnicamente llevarlo a cabo.

Beneficios identificados

Existen ventajas de generar un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión, puesto que proveen a las personas a cargo de la gestión una poderosa herramienta para desarrollar una acción eficaz y orientada al cumplimiento de la Misión institucional. Los mecanismos de un Sistema de Evaluación focalizan las conversaciones en aquellos temas definidos explícitamente como importantes, permitiendo que desaparezcan del ámbito de la gestión conversaciones que no son pertinentes (eficacia).

Asimismo, un buen sistema de evaluación permite entregar responsabilidad y autoridad a las personas, por la vía de hacer explícitos sus compromisos con la organización y sus logros, promoviendo la transparencia al explicitar dinámicamente los problemas en la ejecución de los proyectos y programas y los cursos de acción tomados. Todo esto, en la práctica se traduce en un mapa (real o virtual) de compromisos asumidos por las personas al interior y en el entorno de la organización.

Adicionalmente, estos mecanismos tienen un alto impacto en mejorar la calidad de vida en el trabajo, por la vía de disminuir las angustias de las personas que evalúan mal su propio trabajo, ya sea por incompetencia técnica o por falta de orientación de parte de sus superiores. Generar el espacio conversacional en que tales evaluaciones pueden fundarse,

negociarse y orientarse a la acción disuelve una miríada de conversaciones improductivas, muchas de ellas soliloquios a los que las personas se hacen, a menudo, adictas.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Conclusiones Generales

Actualmente no se tiene una medición objetiva y que se desarrolle de manera periódica a los ADP. Es necesario dar cuenta lo que se ha mejorado de la función pública del Estado, que vaya generando un proceso continuo y constante de retroalimentación a los Altos Directivos. Para posteriormente generar una efectiva gestión por resultados.

El actual modelo de Convenios de Desempeño ADPs es poco efectivo para mejorar la gestión de los Servicios Públicos, es un indicador de procesos más que de resultados, pero sirve para tener en consideración lo que se espera del directivo una vez ingresado al cargo. Por consiguiente, la gestión del rendimiento del ADP no es la adecuada, y si se quiere dar estabilidad al sistema es imprescindible una medida que ayude a mitigar esta condición. En especial, es necesario responder en aquellas instituciones públicas cuyas funciones son predominante de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad, pues es donde se tiene un trato directo con la ciudadanía y la exigencia de buenos resultados es más demandante.

Actualmente el SADP, por su construcción, es un sistema por puestos y no por carrera, lo que da cierto individualismo en el cumplimiento de objetivos, por lo que se tiene una razón de fondo para integrar en el directivo herramientas que provean una participación más abierta.

Para realizar evaluaciones a directivos en materias de gestión, se destaca la importancia de contar con un sistema que permita recabar información comprensiva. Es necesario considerar las complejidades de esta tarea, pues si se requiere recogerla desde servicios heterogéneos con las dificultades asociadas a ello. Es preciso poder entregar un set de indicadores que están al servicio de los organismos públicos y no al revés, para que exista una real retroalimentación de las actividades declaradas. Así con ellos disponer información ya procesada con el fin de que los usuarios las utilicen y puedan encontrar oportunidades de mejora en sus procesos.

Finalmente, se debiera evaluar cumplimientos de funciones permanentes de los servicios, prioridades programáticas y prioridades financiero-presupuestarias, de manera de dar mayor continuidad al sistema. Además, se hace fundamental conectar los incentivos del SADP con el PMG en los respectivos servicios.

5.1 Respecto al objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es diagnosticar y analizar las actuales evaluaciones que se hacen a los Altos Directivos y las herramientas de gestión que lo involucran, dar cuenta si han generado mejoras y en qué dimensiones, para finalmente elaborar propuestas para una posible operación.

A lo largo del estudio es posible desprender la ausencia de un método eficaz y sistémico para medir el rendimiento de la gestión y evaluar los resultados que actualmente tiene el SADP. Si existiera, se puede dar cuenta qué otros beneficios (medidos en *outcomes*) se han generado en los años de funcionamiento, avalando de una mejor manera el sistema.

Actualmente, por tanto, no es posible evaluar la gestión realizada por los Altos Directivos de una manera adecuada (salvo contadas excepciones como Salud), Es necesario generar una Política de Estado que aporte en concretar un monitoreo y evaluación del SADP de manera sistemática.

Se debe dar mayor relevancia, a un sistema de monitoreo, que lleve un registro de resultados y que pueda comparar esos resultados con metas a través de indicadores, esto no precisamente lo debe llevar a cabo el DNSC que tiene interés en él, pero debe ser impulsor de esto.

A nivel general, lo que se puede hacer es un punto intermedio entre lo que se puede medir (que no es lo quiere medir) y lo que se quisiera medir (pero no se puede) es por ello que las recomendaciones con foco al terminar con las asimetrías de información es acertado.

Como se dijo con anterioridad, es necesario proveer mecanismos de control, para que se puedan tomar acciones instantáneas asociadas a metas fijadas, aunque claramente no se debe hacer en todos los casos, pues ellos son facilitadores de diálogo estructurado entre los directivos que a partir de ellos mejorará un mejor Servicio Público.

5.2 Respetto de los objetivos específicos

Se tienen a nivel nacional bastantes indicadores para medir el desarrollo de una mejor gestión en las instituciones adscritas al SADP, pero se tienen pocos a nivel gerencial que de mayor causalidad a los resultados que ellos están generando. Además, al ser muchos, se distorsiona lo que realmente se quiere ver con la declaración de ese indicador, pues muchas veces se piensa más en medir que usarlo como parámetro de gestión.

Los indicadores de desempeño utilizados en la actualidad tienen distintos obstáculos si se quiere evaluar la gestión de los Altos Directivos elegidos por el SADP, para solucionar parte de ellas son necesarias acciones más de fondo, como cambios en la ley o de intereses políticos, que puedan llevar a un control global y sin sesgos de indicadores. Existen asimetrías de información, ya que los que informan los indicadores son los que ejecutan diariamente las tareas, y al tener incentivos monetarios, es sensato pensar que la información presentada es la que se quiere mostrar.

Las recomendaciones tuvieron un eje en el manejo de la información ya recopilada, puesto que en el diagnóstico se encuentran evidencias que es un aspecto primordial de mejorar,

PROYECCIONES

Luego de pasar por todo el proceso en la obtención y formulación de esta investigación, es importante destacar puntos que no fueron vistos, pues se perdía el foco de la investigación, pero a pesar de ello es importante para considerar en futuras investigaciones.

Actualmente, no existe una gestión del conocimiento, en cuanto a los cargos desvinculados que se apliquen a cargos que pasaron por el proceso de selección, y sobretodo que fueron desvinculados por motivos netamente de confianza política. Es importante señalar que tendría efectos en costos, pues se gasta mucho dinero en atraer un cargo con competencias validadas, incluso el matching al cargo podría ser uno a uno si es que se llega a un sistema de gestión del conocimiento lo suficientemente robusto.

No se conoce la relación tiempo/gestión y el impacto que genera principalmente por la complejidad de medir gestión como se trató en gran parte de este trabajo.

Todas estas proyecciones tienen vinculación directa con seguir validando este sistema de altos directivos que debe tener una mayor solidez para poder lograr su principal fin, hacer una mejor función pública para Chile.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. 2010. Adaptación de modelo de Selección por Competencias, Editorial Gránica, 3ra. Edición

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. 1997) Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, New York, USA: BID

CASTRO C. 2014 Altos Directivos Públicos ¿Qué hace con su tiempo?. Encuesta Pag. 130

Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003 aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra. Bolivia, 26-27.

CHILE. Ministerio de Hacienda. 2003 Ley 19.882: Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos.

CHILE. Ministerio de Hacienda General de la Presidencia. Ley 20.285 Sobre Acceso a la información Pública. 20 de Agosto 2008.

CASTRO, C.y INOSTROZA, J. 2014. Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo? Serie Sistema Públicos.

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS UC. 2013. Convenios de Desempeño: Rediseño de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos, Santiago

CONTRERAS E & PACHECO J. 2008 Manual Metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos. ILPES.

CORTÁZAR, J. LAFUENTE M. y SANGINÉS, M. 2004. Una década de reformas del Servicio Civil en America Latina (2004-2013). Banco Interamericano de Desarrollo.

COSTA, R., y WAISSBLUTH, M. 2007. Tres años del Sistema de Alta Dirección Pública en Chile: balance y perspectivas. discussion at the Libertad y Desarrollo Consortium. Discussion at the Libertad y Desarrollo Consortium

ORMOND, D. y LÖFFLER, E 1999 Nueva gerencia pública ¿qué tomar y qué dejar? Revista CLAD Reforma y Democracia N° 13 Caracas.

DIRECCIÓN NACIONAL SERVICIO CIVIL www.serviciocivil.cl [consulta: 03 de noviembre 2014]

DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/cargos_adscritos_feb2014.pdf>
[consulta: 15/12/2014]

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL <www.empleospublicos.cl> [consulta: 18/12/2014]

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL 2015 Plan de acción servicio civil 2014-2018 [Diapositivas] 31 diapositivas

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS 2008 Sistema de evaluación y control de gestión presupuesto por resultado- Experiencia chilena [Diapositivas] 75 diapositivas

DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN 2009 Anexo Metodología de evaluación de impacto. Chile

GOVERNA S.A.C. 2011-2012 Consultoría para la Evaluación del Diseño, Procesos y Resultados del Cuerpo de Gerentes Públicos. Perú

INOSTROZA, J, MORALES, M y FUENZALIDA, J 2011. Modernización del Sistema de Elección de Directivos del Estado: Un proceso inconcluso. Serie Sistema Públicos.

MOORE, M. 1998. Gestión estratégica y creación del valor en el sector público. Ed Paidós, Barcelona

LIRA, L. 2013, Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública en la gestión hospitalaria: Un análisis empírico. Centro de Estudios Públicos. Santiago

RAUCH, J. E. y EVANS, P. B. 2000. Bureaucratic structure and bureaucratic performance in less developed countries. Journal of public economics, 75(1), 49-71.

ROOS J. 1997. Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar. Harvard Deusto Business Review, (78), 22-25.

ROJAS F. 2009 Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)- Principales Avances y Desafíos tras 10 años de Aplicación y Perfeccionamiento. [Diapositivas] 17 diapositivas

SMIRG, P. y GODDARD, M. 2003. Los Indicadores de Gestión en el Sector Público: fortalezas y limitaciones. Papeles de Economía Española, n°95

VALDES, S. 2001. Contratos y Remuneraciones de Altos Directivos Públicos. Centro de Estudios Públicos. Santiago

VALDES, S. 2012 Modernización del Estado: Plan ChileGestiona [diapositiva] Centro de Estudios Públicos

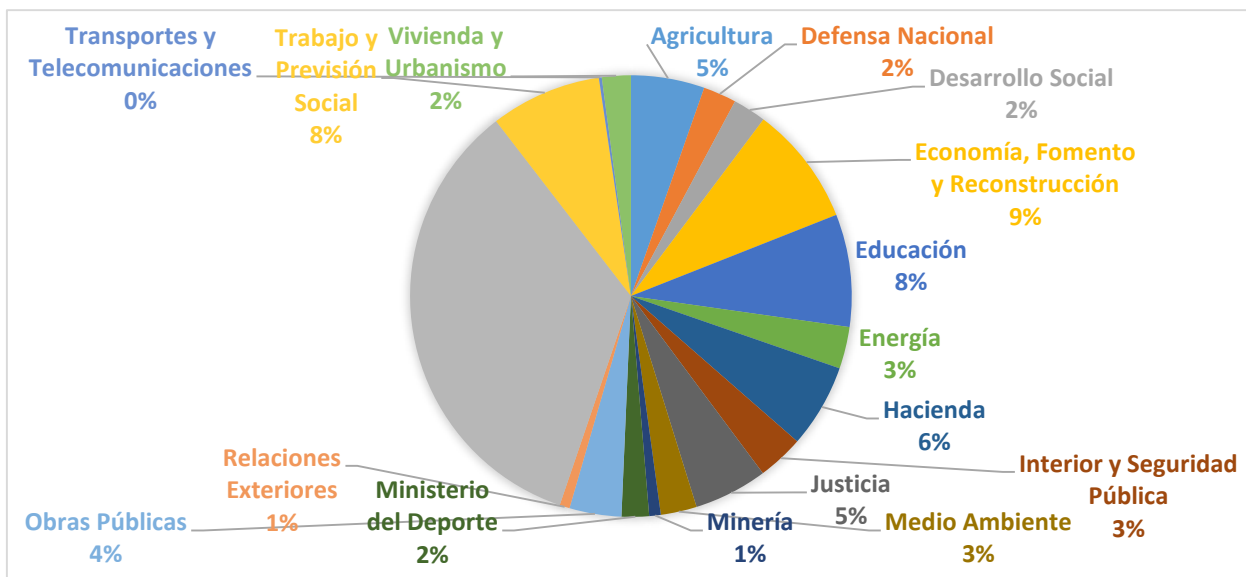
WAISSBLUTH, M. y INOSTROZA, J. 2006. Reforma al Servicio Civil Chile. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

WAISSBLUTH, M. 2006, La Gerencia Pública en Chile [en línea] <www.mariowaisbluth.com/descargas/genrerencia_publica.pdf> Revista Trend Management Pag 1. [Consulta 06 de Diciembre 2014]

ZAVIEZO, L. 2007-2008. INFORME FINAL Dirección Nacional del Servicio Civil ADP

ANEXOS

Anexo A Cargos por ministerio (I y II nivel jerárquico) y evolución de los cargos.



Anexo B Entrevistados. Plan estratégico Servicio Civil 2014-2018

Técnica	Entrevistas Semiestructuradas
Universo	Principales Stakeholders
Muestreo	-Stakeholders: estratificado aleatorio estratos
	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerios rectores del SC: Hacienda, Trabajo y SEGRES • Consejo de Alta Dirección Pública • Profesionales expertos • Gremios • Consultoras • Centros de pensamiento • Universidades • Directivosd Públicos
Participantes	-Stakeholder 27 entrevistas individuales

Anexo C Reuniones de profundización DNSC

A continuación se entrega el total de reuniones que se tuvieron con la contraparte del área.

Nombre	Área	Dirección	Fecha	Hora
Magdalena Rojas	Estudios	Morandé 115, piso 9 Santiago	10 de Octubre 2014	9:30-10:00
			15 de Octubre 2014	15:00-15:30
			9 de Noviembre 2014	9:00-9:30
			19 de Noviembre 2014	16:30-17:00
Pamela Vera	Desarrollo y Seguimiento ADP	Morandé 115, piso 8 Santiago	6 de Enero 2014	11:00-12:00

Anexo D Resumen Entrevista Loreto Lira

Con el fin de interiorizarse en el Sistema de Alta Dirección Públicas, se entrevistó a la consejera Loreto Lira, miembro del Consejo de Alta Dirección Pública en el periodo 2013 – 2019. La entrevista fue carácter exploratoria-no estructurado, a continuación se presenta un extracto de lo entrevistado.

Fecha: Miércoles 26 de Junio, 2014
Hora: 13:00 – 14:00
Lugar: Dirección Nacional del Servicio Civil, Morandé 115, 9° Piso. Santiago
Entrevistada: Loreto Lira
Entrevistador: Felipe Vergara

Sistema de Alta Dirección Pública y recomendaciones en evaluación de impacto

- Los convenios de desempeño de cierta forma aseguran lo que se espera de los directivos.
- Si se quiere hacer una evaluación de impacto se debe hacer una investigación tal que a partir de Datos, se llegue a Indicadores consensuados en base a literatura y que indique momentos. Para evaluar las ventajas que tiene ser del sistema a no ser del sistema.
- Lo importante es que se puede medir la gestión, tanto a través de indicadores de gestión o con la generación de ellos a través de encuestas.

Posibles sectores a considerar:

- En la Educación es tema, aunque se cree que puede ser pronto, puede ser de ayuda para sentar base de qué se está haciendo. Los colegios tienen muchos registros, y encuesta de satisfacción. El inicio a este sistema es del año 2011. El número de personas que están en ejercicios son cerca de 800.
- Dentro de los que se preocupan más de la gestión pública, están los fiscalizadores y las superintendencias.
- En cuanto a los alcances es necesario acotar a subgrupos, y en ellos evaluar la gestión. Pueden ser atractivos el Sernatur, el INE, Agricultura, trabajo, el SAC.
- Dentro de los cargos se pueden distinguir Ejecutores y Diseñadores. Se puede pensar incluso, que los cargos del segundo nivel jerárquico puede que tengan una tarea más ejecutora.
- Se tienen 10 años de un sistema en que es importante seguir avanzando.
- Se recomienda mirar en el Largo Plazo, por temas de cambio de gobierno puede que no sea justificable hacer encuestas de desempeño del momento actual. “Mirar largo Plazo”.

Anexo E Resumen Entrevista Carlos Williamson

Se llevó a cabo una entrevista a Carlos Williamson ex director del servicio civil y ex presidente del Consejo de Alta Dirección Pública en el periodo 2010 – 2014. Tiene carácter exploratoria- no estructurada, en la que se extrajeron nociones e ideas para el desarrollo del estudio.

Fecha: Viernes 29 de Agosto, 2014
 Hora: 11:00 – 12:00
 Lugar Facultad de Economía Universidad Católica, Campus San Joaquín.
 Avda Vicuña Mackenna 4860. Santiago.
 Entrevistada: Carlos Williamson
 Entrevistador: Felipe Vergara

Sistema de Alta Dirección Pública y evaluación de impacto

- La gran falencia, es no poder tener una medida del impacto (metas, resultados, objetivos), de la labor que hacen los directivos públicos una vez seleccionados en el cargo, y cómo cambia con la gestión anterior.
- Uno propone a directivos con mayor calidad de desempeño y se espera mejores resultados
- Los convenios de desempeño, es una referencia para medir desempeño. Ahora el sistema, está diseñado de forma tal que a los directivos públicos se le evalúa con respecto a ciertas metas. Si ese convenio dice que lo hizo bien, entonces su gestión es buena, pero actualmente como está diseñado, se está atando sus resultados a su sueldo.
- Hay una captura desde el punto de vista de quién dirige el servicio, busca convenir metas que sean abordables, hay objetivos perversos. Hay convenios que tienen un 95%-98%. Por eso mismo, faltan indicadores que den cuenta de resultados, estudios duros, que marquen la diferencia.
- Siempre que se hacen mediciones, cuesta encontrar una metodología.

Ley Equidad de la Educación en el Servicio Civil

- Los directores de colegio son elegidos de una terna, hay un comité de selección, un representante de la ADP, un jefe time (de la comuna de educación) y un profesor de los colegios de la comuna.
- Se tienen medidas especulativas, se tienen medidas cualitativas. Al final del día se quiere ver si los niños aprenden o no aprenden.
- Cuando aparece la ley de equidad. Quedan afuera del concurso los colegios uni-docentes, bi-docentes. El impacto social en este sentido es tremendo. Se separaron aguas, ADP del gobierno central y ADP de colegios. En la práctica se han dado cuenta que no se quiere invadir, sino que se quiere ayudar. El servicio civil da la empresa consultora y el representante.
- Para evaluar, se deben limpiar las variables que pueden contaminar los resultados.

Anexo F Transcripción de Entrevista a Paula Darville – Jefa de la División de Control de Gestión Pública de la DIPRES

Fecha: Miércoles 29 de Octubre, 2014
Hora: 10:00 – 11:00
Lugar: Dirección de Presupuestos, Teatinos 120, Piso 7, Santiago
Entrevistada: Paula Darville (P)
Entrevistador: Felipe Vergara (F)

P: Desde el año 2000 es para todos los servicios, cuántos servicios hoy día tienen Alta Dirección Pública, ahora son hartos, pero en el tiempo, hay un tema de n, no sé a qué tasa ha ido variando en el tiempo, desde que partió el servicio civil como en el 2003, tendrías que ver un conjunto acotado de servicios, algo que en el fondo se podrían dar pistas de otras cosas, depende de servicios a servicios, me cuesta encontrar un indicadores que esté monitoreado por todo el tiempo, como históricamente.

F: ¿Esos indicadores son indicadores son directamente de los PMG? ¿Son lo que proponen los servicios?

P: Cada servicio propone en base de sus direcciones estratégicas, a las prioridades de gobierno y de ministerio y por lo tanto estos van bajando. Hay una tasa baja de indicadores que se mantiene, si se mide un periodo largo, me cuesta pensar indicadores. Los servicios en general van cambiando de dinámica.

Personas distintas tienen ideas distintas, nos preocupamos de que midamos lo más importante. Al cambiar los directores hay ideas distintas, de que midamos lo más importantes, de que no estemos midiendo. Aun así, igual van cambiando, si tú miras un periodo de tiempo más largo me cuesta pensar un set relevante en términos de n de indicadores.

Uno lo podría levantar servicio a servicio, en teoría se puede, pero la información podría estar alojada y se puede. Viendo cuales pueden ser estos Indicadores, son alguno de días trabajado, licencias médicas. Del BGI se podría sacar una información de esa, pero nosotros no la revisamos, no se sabe cómo se construye indicadores, no se revisa directamente desde el ministerio de hacienda, pero igual una forma un poco piloto.

Ahora estamos obligando de que todos lo midan, hay indicadores de los que tú dices, pero igual es una forma piloto porque cuando empezaron se hizo de manera voluntaria, ahora ya se está obligando a que se muestren, no hacen una revisión, no editamos, ni le cambiamos la cuenta pública. Estos indicadores transversales son definidos por el ministerio, en términos de fórmula y son reportados por los servicios, y después se hace un chequeo de si están bien reportados y si cumplen con la meta que es en el fondo.

Para el 2015 tú vas a tener indicadores transversales medidos para todos los servicios, salvo excepciones de capacitación, medios electrónicos, de compra. Lo bueno que tienen estos indicadores es que solo se obliga a reportar, no se miden metas

Es distinto medir el impacto en los servicios de salud, como en educación, estamos esperando que la gestión de los servicios mejore, pero dependiendo el servicio son cosas muy específicas. A lo mejor se puede hacer un estudio de caso.

Algunos son área de diseño y de apoyo, pero también debe haber una manera de medirlos, incluso unos servicios son coordinadores de otros servicios, no es tan fácil estandarizar, pero por otro lado es necesario.

Si uno está tirando la cola, uno ve el caso del servicio civil que presta servicios claramente definidos, es casi una empresa privada, con un perfil más ejecutor se espera que mejore en el tiempo. No es un estándar que sea a todos los servicios, como el ministerio de desarrollo social, el FOSIS. Se podría tirar una línea y se podría esperar ciertas mejoras de algunos aspectos de la gestión.

Anexo G Transcripción de Entrevista a Mariano Lafuente – Analista Senior Control de Gestión BID

Fecha: Martes 04 de Noviembre, 2014
Hora: 08:00 – 09:00
Lugar: Juan Valdés, Isadora Goyenechea 3000, Las Condes
Entrevistado: Mariano Lafuente (P)
Entrevistador: Felipe Vergara (F)

F: Que apreciación tiene con respecto a las experiencias actuales en la evaluación de Altos Directivos

M: Es un tema que nosotros miramos dentro de la división, encontramos que la profesionalización del segmento directivo es algo súper importante, es una reforma en gestión que creemos que vale la pena, pero bueno, si lo vamos a vender a un país, para mostrar las experiencia es necesario tener los resultados. Según paper de la OCDE hay una relevancia de esto, el tema es que no está documentado empíricamente.

El paper de Loreto Lira quizás no mide durante 5 años, pero para mí 5 años no importan, un alto directivo público dura en su cargo en promedio 2 años y 10 meses, **si tú vas a hacer impacto no los puede hacer con la alta dirección a no ser que se quiera medir alta dirección en general, no importa quién esté ahí y ver si las cosas mejoran con respecto al antes.** Nosotros quisimos hacer y empezamos a sondear las posibilidades de un estudio con respecto a este tema, pero no se va a hacer todavía.

En temas metodológicos es un desafío, mi impresión es la siguiente, si tú tomas educación, es uno de los lugares donde se podría porque se tienen buenos grupos de control, porque si uno toma un servicio en alta dirección y se quieren comparar entre regiones, si se quiere comparar el antes con el después, todas las regiones tienen alta dirección, si uno quiere comparar antes y después depende del servicio si han cambiado las condiciones, no se pueden controlar por todas las condiciones y decir que lo que se cambió es por alta dirección y que es fue lo que hizo los cambios buenos necesariamente, es difícil, no se pueden controlar por todas las direcciones.

En cambio en educación, se tienen escuelas o establecimiento, que tienen directores de alta dirección y otro que no, es un servicio que no está tan impactado con el crecimiento económico, no se impacta tan con ciertas condiciones. Se pueden controlar por temas presupuestarios (si se llegó más o menos plata), puede ser viable, para nosotros puede ser claramente interesante saberlo, es interesante para el servicio civil saberlo, yo encararía por ahí.

Otra opción es decir, estos son todos los intentos, estas son todas las dificultades de mediciones de impacto. Como base bibliográfica para esto, en la última publicación del BID sobre el Servicio Civil hay muchos paper que dicen el por qué profesionalizar el servicio civil en general trae impactos, mayor crecimiento económico, menos niveles de pobreza, menos corrupción. Es una literatura que puede guiar. Esto es sobre el Sector.

Sobre la metodología, La parte de PMG y todo los indicadores, son todos indicadores maquillados, no que no se cumplen, pero al ser atados por remuneraciones, y ser la remuneración una parte importante de la remuneración total, tienen un increíble incentivos perversos para lograr el indicador siempre. Especialmente en los convenios de la alta dirección los convenios de desempeño, donde un alto porcentaje de la remuneración depende de eso, tu como Estado para atraer a bueno profesional tienes que poder ofrecer una remuneración buena, qué es lo que se dice para eso: “mira, tu sueldo es 100, pero en realidad va a ser 200”. En los PMG sucede lo mismo, equivale el 16% en el sector público de Chile, dicen: “mira, tu sueldo es 100, pero siempre podrás acceder a 116”. En el sector público de Chile la remuneración variable no funciona, no funciona para lo que tiene que funcionar, salvo en algunos sectores como tesorería o impuestos internos en los cuales sirve que tiene que ver con la recaudación, que es más medible y cuantitativo. No solo en Chile, sino en general, no existe la remuneración variable en el sector público. Si uno ve países de la OCDE, a nivel de staff no hay, a nivel global se le da un 25% a lo mejores gerentes, está usado para otra cosa. Como dar un sueldo alto se ve mal, pero si das un sueldo bajo no atraes a nadie. Está usado porque políticamente queda mal, genera ruido por los empleados públicos.

Los indicadores a nivel de escuelas, a nivel de SIMCE es un base espectacular para ver resultados, esto es lo que se usa muchas veces en Inglaterra, Brasil. Yo creo que es un excelente tema. Se puede evaluar en la misma escuela, o en escuelas comparables, con niveles de ingreso similar, es posible Propensity score matching, de varios municipios en STATA, comparas establecimiento lo más parecido posible. Comparas el antes y el después en una misma escuela, yo creo que con eso se puede hacer un estudio que contribuye mucho en la literatura.

F: Otro punto, el contexto en el cual debería vivir una evaluación. Hasta ahora los esfuerzos se dan a estudios concretos, pero es más bien un proceso que en el Servicio Civil se debiera llevar como lo que señala Longo en sus estudios ¿Qué es lo que debería tener?

M: El servicio civil, no tiene un alto presupuesto, pero tiene un gran equipo. La Subdirección de Alta Dirección Pública, apunta al acompañamiento del directivo, a tener una base de datos que puedan apoyar a posibles estudiabiles.

Está esta falencia por el under staff, hay muy poca gente para todo lo que se debe hacer, se realizan muchos procesos en el mismo tiempo. Cargos que se van adhiriendo al sistema, despidos, reemplazo de plazas en múltiples lugares, muchas tareas que para la cantidad de cargos con que se cuenta a veces no es

F: En un Diagnóstico institucional realizado por la DNSC para el periodo 2014.2018 se ve esto mismo. Se tiene una percepción de que como proceso concursal se están haciendo bien las cosas, pero se ve una posible mejora pues no se están dando un seguimiento a los Altos Directivos de manera exhaustiva.

M: Si se compara a Chile con otros países, a nivel de OCDE es un método de ingreso de directivos para el sector público, eso es todo, es un panel de selección.

En una presentación que realicé en el año 2011, se habla de esto mismo, ya que si uno atrae los mejores se debe hacer un esfuerzo en tratar de retenerlos. Si se tiene una mala experiencia en un servicio, existen muchos otros servicios que necesitan esos mismos cargos, es importante crearles un camino de desarrollo profesional que permita mantener esa gente que sabe del tema.

Es una falencia, por una decisión de cómo se quiere que sea el sistema, hay una decisión política acá que el sistema es de ingreso, pero te digo, es un logro, en los demás países de américa latina no hay Alta Dirección. No menospreciemos lo que tenemos, pero seamos conscientes y si nos miramos a la OCDE, faltan cosas aún por resolver.

Anexo H Resumen Entrevista Mario Waissbluth – Ex integrante ratificado por el Senado de Chile del Consejo de Alta Dirección Pública para el periodo 2004-2010.

Fecha: Jueves 04 de Diciembre, 2014

Hora: 13:00 – 13:30

Lugar Departamento de Investigación de Proyectos Externos (DIPE), Domeyko 2361. Santiago.

Entrevistado: Mario Waissbluth

Entrevistador: Felipe Vergara

Ley Equidad de la Educación en el Servicio Civil y Sistema de Alta Dirección Pública

- Si se quiere hacer una evaluación de la incidencia que han tenido los directores de escuela, técnicamente es lo más fácil (en comparación), pues se tienen una cantidad importante de datos. Además es posible hacer comparación por escuelas de similares características.

- El espacio de acción de los directores en los Servicios Públicos es relativamente menor si se compara el impacto que puede generar un director de escuela, que tienen un timón mucho más grande.
- Es posible que se oscurezcan los resultados por otras variables si es que se evalúan Servicios Públicos puesto que el contexto se restringido.
- Si se desea evaluar por ejecución presupuestal hay que tener en consideración que no es la misma en servicio a servicio por la diversidad existente y como cambias sus objetivos institucionales.
- Se hace difícil comparar un antes y un después puesto que ya el 90% de las instituciones están por el SADP.
- Se podría ver el efecto que tienen la rotación, teniendo entidades comparables. A esto se atribuye el SERVIU por ejemplo, pues han pasado todos por un mismo ministro en el cargo que hace direccionar de mejor forma sus esfuerzos en una misma línea.

Anexo I Resumen y Transcripción Seminario Internacional- Alta Dirección Pública 2014

Resumen

Eugenio Tuma, Senador PPD de la Araucanía Sur:

- Hay que destacar que a 25 años de la recuperación de la democracia, es oportuno, hacer un alto y evaluar el Estado de avance en el proceso de modernización, e ilustrar un nuevo proceso de reforma. En esta línea de la reflexión, es necesario enfatizar el rol del Estado en el bienestar de las personas, y garantizar el acceso a los servicios en todos los territorios.
- No se trata solo de eficacia o eficiencia, sino de orientar las capacidades del Estado para dar respuesta a las necesidades de la sociedad, profesionalizar los cuadros administrativos y a dotar los procesos de transparencia y control social.

Rodrigo Egaña, Director Nacional del Servicio Civil y Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública

- Las empresas consultoras, nos permiten combinar competencias técnicas de la evaluación para el postulante, con la evaluación de mérito que implica que el proceso pueda realizarse.
- Tenemos que la duración promedio de un directivo es de 2.2 años, la duración promedio de un gerente en el sector privado (de responsabilidades similares) es más o menos 3 años, por lo tanto uno podría decir que quizás no hay una tremenda diferencia entre ambas realidades.
- Debemos tener en cuenta que cuando se creó el sistema 2003, teníamos periodos presidenciales de 6 años, hoy día tenemos periodos presidenciales de 4 años, la posibilidad de rotación de cargos es mucho mayor.
- En un servicio promedio se están seleccionando unos 15-18 cargos entre el primer y segundo nivel, un proceso de selección con todos esos cargos puede costar en el orden 150 millones de pesos de gastos directos en el proceso, además de costos hundidos que tiene tanto el servicio civil

Transcripción

Fecha: Jueves 25 de Septiembre de 2014

Hora: 9:00 horas – 16:30 horas

Lugar: Salón de Honor del Congreso Nacional, Morandé 441, Santiago
Vicepresidente del senado – Eugenio Tuma Zedán

“Buenos días, a nombre del senado agradezco la presencia de todos ustedes, en este seminario que tiene la importancia para la organización del país, y nos permite reflexionar acerca del perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública mediante el cual reclutamos a los altos directivos de los organismos del Estado.

Aprovecho de saludar a la subsecretaria general de la presidencia Silva, subsecretario de Justicia, al subsecretario de educación, al subsecretario de agricultura, Rodrigo Egaña, a los integrantes del consejo de la Alta Dirección Pública, ministerio de hacienda, a los invitados internacionales...(). A todos los participantes

El crecimiento económico que Chile ha experimentado en las últimas décadas, que no siempre ha ido a la par con la modernización del Estado, que entre esas varias no logra dar cuenta de los cambios sociales culturales y tecnológicos que se han registrado en la sociedad. Teniendo la crisis de representación y cuestionamiento a la institucionalidad pública que nos demanda responder con mayores y mejores estándares de gestión, que garanticen transparencia y calidad en los Servicios Públicos. A su vez, el Estado debe incorporar las demandas de mayor participación respecto de la diversidad, la no discriminación, la pertinencia cultural e inclusión social, más democracia que hace un mejor Estado, tanto su estructura como su funcionamiento, pero por sobre todo en la gestión de los recursos humanos. Desde la recuperación de la democracia de Chile en 1990, se han creado diversas instituciones públicas para responder a necesidades específicas de la sociedad, y se han creado mecanismos para modernizar el Estado. Entre ellos podemos destacar el sistema de compras públicas, el sistema de concesiones, el Sistema de Alta Dirección Pública, o las osadías para mostrar la transparencia y la probidad, por otra parte el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la década de los 90, que importan a los poderes del Estado creció desde la creación de las primeras páginas web institucionales, hasta la instalación de plataformas de gestión que permiten trámites en línea y un acceso masivo y directo de los principales servicios del Estado. **Hay que destacar que a 25 años de la recuperación de la democracia, es oportuno, hacer un alto y evaluar el Estado de avance en el proceso de modernización, e ilustrar un nuevo proceso de reforma. En esta línea de la reflexión, es necesario enfatizar el rol del Estado en el bienestar de las personas, y garantizar el acceso a los servicios en todos los territorios.** Tenemos el desafío de velar por el funcionamiento eficaz de un régimen político cada vez más participativo e inclusivo, con mayor legitimidad, y la designación de bienes públicos y la provisión de nuevos, que garanticen un régimen democrático basada en el ejercicio de los derechos ciudadanos. percibimos un cambio en la forma que se conciben las decisiones del Estado, desde un enfoque que se limitaba a la dirección económica y a la eficiencia del área estatal, se transita a otro, sin descuidar lo anterior, incorporar nuevas preocupaciones, entre ellas, la ampliación y profundización de la democracia, la construcción de Estado de pleno derecho, el fortalecimiento del rol social del Estado, orientado hacia la disminución de las decisiones, por lo tanto **no se trata solo de eficacia o eficiencia, sino de orientar las capacidades del Estado para**

dar respuesta a las necesidades de la sociedad, profesionalizar los cuadros administrativos y a dotar los procesos de transparencia y control social.

En ese marco, el Sistema de Alta Dirección Pública constituye un hito de primer orden, fue instaurado en junio del 2003, con el objeto de optimizar la gestión pública, y mejorar la calidad de los Servicios Públicos que el Estado proporciona a sus ciudadanos, ellos a través de la provisión de cargos directivos de la administración central del Estado, administrando los recursos públicos basados en la idoneidad y el mérito, durante más de una década ha participado en el desafío de mejorar la calidad del ejercicio de la función pública, mientras el año 2004 se proveen a 417 cargos, a febrero del 2014 la selección de directivos pública llegaba a 1255 (tanto adscritos y no adscritos por ley), es importante destacar que el sistema permite la renovación de los cuadros directivos, de esos el 54% de los cargos directivos nombrados no ocupaba el cargo en el momento de su designación, y ha permitido reclutar profesionales del sector privado en que un 27% de los nombrados provenían de empresas privadas, a su vez 3 de cada 10 nombrados son mujeres, el doble de las cifras de participación de la mujer en la alta gerencia del sector privado, lo que es una señal importante para avanzar en equidad de género.

Dado estos avances, debemos dar cuenta de las tensiones que presenta el actual modelo de la Alta Dirección Pública, una de ellas, es sincerar los cargos de confianzas que requieren una adecuada gestión del gremio para cumplir con su programa, no es bueno que los cargos provistos por el SADP, se les deba solicitar anticipadamente la renuncia debido que no cuenta con la confianza política. Hay que precisar los niveles y el número de los cargos de confianza, garantizando el proceso de selección de ADP, pero estableciendo puntualidad a la condición de confianza política, el sistema imperante de reclutamiento necesita perfeccionamiento, se hace necesario revisar un modelo tensionado con los cambios de administración política y alternancia en el poder, que no considera mecanismos estructurales de acompañamiento y desarrollo directivo, que entrega facultades insuficientes a la institucionalidad del sistema y cuyas limitaciones se han visto evidenciadas en el curso del tiempo.

Por todo lo señalado en el marco de este seminario, invito a reflexionar, analizar y debatir, en torno a la Alta Dirección Pública que estudiamos a tener, integrando los aprendizajes alcanzados en la etapa de instalación y consolidación del modelo original, experimentando las reformas legales necesarios para proyectar una de las políticas públicas más exitosas en el proceso de modernización de la gestión pública en nuestro país. La Alta Dirección Pública surgió de un acuerdo político amplio y transversal, como una política de Estado enfrentada por el congreso nacional, hoy debemos construir un nuevo acuerdo político que permita incorporar las reformas que requiere el sistema, asumir la experiencia que nos da la alternancia de gobierno, y consolidar aquellas prácticas que dan estabilidad, transparencia, y legitimidad a la gestión pública como una política de Estado en materia de reclutamiento de sus directivos.

El congreso nacional será el escenario natural para esta tarea, y confío que junto a mis colegas seremos capaces de concordar las reformas necesarias, para avanzar hacia el sistema de reclutamiento público, moderno, y acompañamiento de sus directivos, capaz de responder a los desafíos que la ciudadanía espera. Muchas gracias.”

Contextualizar el tema de este seminario internacional y dar inicio a estas presentaciones (Director del servicio civil y presidente del consejo de la Alta Dirección Pública, sr Rodrigo Egaña)

“Muy buenos días a todos y a todas quienes están presentes en este seminario. Un saludo especial a Eugenio Tuna vicepresidente del senado que nos acoge en este seminario, yo quiero destacar el interés que prestó desde el primer momento a Isabel Allende, presidenta del senado, para realizar en esta casa, este evento, ella está con la presidenta en EEUU por lo tanto no ha podido estar ahora, los agradecimientos por su acogida, quiero saludar también a todas las autoridades de gobierno que nos acompañan, a los subsecretarios, subsecretaria, jefes de servicios, directivos públicos, presidente de la ANEF, representante del señor ministro de hacienda, y todos quienes han venido a este día de discusión y de reflexión. Quiero también agradecer la colaboración BID, quien ha colaborado con la organización de este evento, y también saludar a todos aquellos quienes han venido desde fuera a participar como expositores en el evento, agradecemos la dedicación y compromiso con el sistema, porque su experiencia nos va a ayudar a entender mejor cuales son los desafíos en los cuales

Yo quisiera en esta intervención, básicamente entregar algunos elementos de contexto que nos permitan mirar, básicamente compartir algunos de los roles que hemos tenido con el sistema durante estos últimos 10 años, y aquí quizás tal vez vamos a repetir algunas cosas que ya están más o menos conocidas, después quisiera referirme a cuáles son algunos problemas que hemos ido detectando, y que creo que se han ido transformando en un diagnóstico bastante compartido entre analistas del sistema, miembros del consejo que han estado permanentemente en un trabajo de reflexión y de análisis sobre el sistema, dirigentes políticos en las discusiones que ha habido en torno a la temática de los centros de estudios, y después dar reflexiones sobre, algunas ideas que pudieran ayudar al sistema que va a ser materia que va a trabajarse con mucho más detalle en el panel de la mañana.

¿Qué es lo que hemos logrado en estos 10-11 años? Yo creo que en primer lugar, si veo que en el año 2003 se instala después de años de discusión el SADP, de una u otra manera se instala un nuevo estadio para acceder a los altos cargos ejecutivos en el gobierno y eso claramente combina la instalación que hemos visto de mérito para acceder a los cargos, con la necesaria confianza política que tiene que tener los directivos públicos de las autoridades que han sido elegidas para dirigir los destinos del país. El sistema realmente correspondió a lo que es hoy día a la puerta que se logró en el año 2003, y ahí se instaló la figura que es la de TyP, que vamos a mirar más en detalle más adelante, que creo va a estar bien presente en la discusión del día de hoy, pero señalándose claramente que ellos deben cumplir el mismo perfil que se les exige a aquellas personas que puedan asumir de manera más permanente y definitiva en el cargo. Se instaló un proceso interventivo y con metas claras, en las cuales todos los que deseen pueden participar, asegurando una evaluación equilibrada con expectativas para todos los postulantes y claramente superar la opacidad que muchas veces se tenía y que a veces aún se tienen en algunos nombramientos para cargos público, más aún, en todo este tiempo, no solo el gobierno central, sino las distintas áreas del estado se han incluyendo con los principios de la ADP público que son el mérito para acceder a los cargos públicos y la transparencia en el proceso de selección, hoy día realmente es parte de la fortaleza institucional y es el referente para muchos países de la región. Ya se ha señalado por el senador Tuna, algunos de los éxitos que ha logrado el

sistema. El 90% de los cargos adscritos han sido concursados, y los que no han sido concursados todavía los cargos están siendo desempeñados por aquellos que eran titulares en momento que se instaló el sistema. El 58% de los nombrados no ocupaba el cargo, han tenido una gran cantidad de postulaciones a pesar de que este año uno puede notar alguna disminución en la cantidad de postulaciones por cada proceso, un importante nombramiento de directora mujeres de la ADP, baja cantidad de concursos declarados desiertos, quiere decir que se encuentran de manera eficiente los candidatos idóneos que se proponen a la autoridad, autoridad que toma muy en consideración las propuestas que se dan por el consejo de ADP, por el comité ya que un altísimo cantidad de postulados iban en primer o segundo lugar de las respectivas nóminas. También ha significado una posibilidad de incorporación de personas provenientes del sector privado en las tareas públicas, pero también una característica que es la dirección pública es algo de dirección, por lo tanto aquellos que están en el sector público tienden a estar disponibles e interesados para cumplir con cargos directivo, y por último, hay un elemento muy importante que está en el diseño del sistema y que en estos años se ha ido perfeccionando, que es una exitosa alianza entre la entidad coordina la ejecución del programa, que es el servicio civil, con una cantidad importante de empresas consultoras, muchas de las cuales están presente, y a quienes agradezco la colaboración permanente que tienen en este trabajo que realizamos en conjunto, que **nos permiten combinar competencias técnicas de la evaluación para el postulante, con la evaluación de mérito que implica que el proceso pueda realizarse.**

Ahora, el sistema se ha ido ampliando, claramente, también lo señalaba el Senador en su presentación, partimos con una cantidad menor y hoy día tenemos unos 1000 cargos adscritos que quiere decir que están sujetos a toda la normativa del sistema de ADP, y cerca de 250 a 300 cargos que se seleccionan por el sistema de ADP, pero que corresponden a otros regímenes de estatuto,. El sistema ha ido recibiendo reconocimiento de la efectividad en la clase, pero al mismo tiempo es un sistema que está sufriendo tensiones en la relación, creo que es uno de los temas que en el día de hoy debiéramos conversar, para ver cómo debiéramos ir perfeccionando el sistema entendiendo que el equilibrio de confianza, es un equilibrio que hay que ir recreando y ampliando en cada nivel. Esta ampliación del sistema ha significado que para asignaciones complejas que hay que hacer en el estado la autoridad tanto como de gobierno como del parlamento han concordado pedirle al sistema hacer un proceso de selección técnico. La selección, la nómina, de terminales aduanero, y además se ha extendido a otros ámbitos más allá del gobierno central, hoy día estamos trabajando también con el congreso en la elección de su equipo técnico, están colaborando con el mundo municipal, con los directores de la educación municipal y de directores de colegios, y esta ampliación ha ido con un aumento de responsabilidad que ha recibido tanto el sistema como el consejo.

Básicamente el gráfico muestra el crecimiento del ámbito de acción del sistema, que ha tenido los últimos años una estabilidad en torno a los 1250 cargos, de los cuales 950 están adscritos fundamentalmente cargos del gobierno central, y hay un conjunto de 300 cargos que no están adscritos, y ahí está el listado concreto de instituciones que se les presta el servicio de colaborar en la selección de cargos. En el mundo de la acción, con la ley de calidad de la educación del año 2011 promulgada por el gobierno de Piñera, asumió el SADP una enorme responsabilidad en la selección de directores de escuelas y liceos municipales, de los cargos a concursar son más o menos 3900 los cargos totales, hasta

ahora se han nombrado de este sistema 1268 y se espera avanzar en este año y el próximo avanzar significativamente en los procesos de selección, actividad que se hace en colaboración con los distintos municipio del país. Ahora, este año, producto ciertamente con el cambio de gobierno, hubo un primer nivel donde las autoridades nuevas deben instalarse y hubo una mayor lentitud en los inicios de los procesos de selección, al día de ayer, Septiembre del 2014 hemos ya publicado 228 concursos, de los 185 adscritos 43 no adscritos, y hemos ampliado para que se proceda a nombramiento a 46 nóminas a las altas autoridades, puede ser la presidenta de la república, directores de servicios, o alcaldes en el caso directores de educación municipal. Y esto ha ido generando una creciente cantidad de nombramientos (26.00...) autoridad nombra algunas semanas que podrán 16 nombramientos en el cual (...) del senado. Esto son algunos datos generales que permiten dimensionar cual es el ámbito en cual el sistema está trabajando el SADP y cuál es la importancia relativa que tiene para el funcionamiento del Estado, adecuando las realizaciones del sistema. Ahora en el tiempo, en estos onces años, no son poco los problemas que hemos detectando. Yo creo que lo interesante es que hemos podido consensuar, entre los sectores políticos, académicos, en sectores interesados en el sistema, un cierto diagnóstico compartido, que ha permitido que el consejo de alta dirección esté entregando en estos días al ministro de hacienda, una propuesta de modificación para el perfeccionamiento del sistema que ha sido ampliamente consensuado, trabajo que ya empezó bajo la dirección de Carlos Williamson, el anterior directores del consejo de Alta Dirección Pública y director del servicio civil que ya ha empezado con un trabajo que se ha ido caracterizando con el enorme acuerdo.

Estas son algunas cifras (muestra el proyector):

Yo creo que hay una primera cuestión que no hay que hacerle el quite. Los cambios de gobierno tiene un impacto en la desvinculación que producen en el sistema, la autoridad ha ejercido plazos de elección de gallos que redujeron la postulación, ni el gobierno ni el de Piñera, ni el gobierno actual de la presidenta Bachelet, ninguna autoridad ha estado actuando fuera de la ley. Lo único que el marco legal permite que tengamos la situación que se ha ido produciendo, ciertamente ya tenemos 6 meses de este gobierno comparado con 9 años del gobierno Piñera, se pudiera señalar que las desvinculaciones del primer nivel están a un 60 70 por ciento, y las del segundo nivel están en torno al 40% entre el primer y segundo año, consideramos el segundo años porque ciertamente hay ajustes de los equipos una vez que se ha asignado el primer nivel. Hay un no pequeño porcentaje de renunciaciones voluntarias, pero aquí tenemos un elemento que debemos sincerar que si uno renuncia a un cargo de directivo público, renuncia voluntariamente, renuncia a la posibilidad de tener la indemnización que el sistema otorga, por lo tanto muchos prefieren que les pidan renuncia, aunque haya sido su voluntad retirarse del sistema, es un tema que en el consejo se ha discutido ampliamente.

Ahora nuestra evaluación es que, esta restructuración provoca un alto al SADP, por qué, porque parece que el elemento de confianza política prima más que el elemento de meritocracia, y esa es una discusiones que debiésemos tener porque si creemos que así debiese establecerse el sistema debiéremos señalar los cambios para evitar que en cambios de gobiernos sucesivos podamos tener situaciones similares. Ahora si uno ve el sistema ha tenido 3 cambios de gobierno, los número no son muy distintos, ciertamente en el cambio del 2006 fue un cambio al interior de la misma coalición, la concertación de partidos por

la democracia, que tiene un cambio algo menor entre voluntarias y no voluntarias, un 23%, que lo podemos comparar con el 67% en el cambio de coalición cuando asume el gobierno de Sebastián Piñera, y nuevamente un 77% cuando se produce el cambio al gobierno actual. En el segundo nivel, los cambios son ciertamente menores, en este gobierno en estos primeros 6 meses ha habido un aumento bastante más significativo en la solicitud de renuncias, renuncias no voluntarias de altos directivos. Ahora los cambios del gobierno de coalición que se mencionan, **nosotros tenemos que la duración promedio de un directivo es de 2.2 años, la duración promedio de un gerente en el sector privado (de responsabilidades similares) es más o menos 3 años, por lo tanto uno podría decir que quizás no hay una tremenda diferencia entre ambas realidades**, pero tenemos unas consecuencias que ahora vamos a decir, de ellos se tiene el desarrollo alcanzado, ciertamente generar directivos es una tarea difícil, el Estado invierte mucho tiempo y recursos, para generar buenos directivos públicos, y pueden perderse.

Ahora cabe hacerse la pregunta, cuál es el tiempo adecuado de permanencia de un Alto Directivo, para que pueda con su trabajo tener un impacto en la mejora de gestión en el servicio que le toca dirigir. El sistema como tal, no permite retener a profesionales que llegan a desempeñar cargos directivos para abrochar sus habilidades, porque claramente este es un sistema de empleo, yo soy nombrado y al ser desvinculado dejo el cargo y paso de ser un ciudadano promedio, no tenemos como lo hacen otros países un sistema de carrera para que uno pueda compartir y aprovechar esas experiencias. Además **deben tener en cuenta que cuando se creó el sistema 2003, teníamos periodos presidenciales de 6 años, hoy día tenemos periodos presidenciales de 4 años, la posibilidad de rotación de cargos es mucho mayor**. Y además hacerse cargo de otro elemento importante para las autoridades políticas, ministro, subsecretarios, puede ser complejo trabajar un directivo que no ha sido nombrado por ellos, y ese también es una manera del cual hay que hacerse cargo, y hay que discutirla y trabajarla porque puede ser que alguna gente diga “mira yo teniendo muy buenas opiniones de tal persona prefiero tener para esta tarea a alguien que yo conozco, que a mí me brinda mayor comodidad.”

Con respecto a los TYP, ya está en el diseño original, por lo tanto no es que la autoridad esté nombrando a alguien sin autoridad, mientras se hace un concurso para buscar un titular, la autoridad respectiva puede nombrar un TYP a alguien que pueda desempeñar. Yo creo que esta figura, que en su momento si uno ve la discusión que hubo en torno al proyecto de ley y la bien corta discusión que hubo en el parlamento (uno puede ver que se trabajó muy rápido), **la figura de los PYT, era una figura que era más bien pensada como algo excepcional, incluso la ley dice el subrogante debería ser (si es que no hay un titular) el que desempeñe la función**, pero la autoridad ha ejercido el derecho legal que tiene, y esto lo ha ejercido distintos gobiernos, si yo creo que aquí es importante tomar en consideración, que el requisito que debe cumplir TYP es cumplir el perfil. Y cuando muchos PYT quedan en el camino, en el gobierno de Sebastián Piñera tomando todo el periodo, de todos los PYT que participaron en el concurso, un 36% no llegó a ser titular, y hoy día nosotros también estamos viendo que algunos PYT no están llegando a conformar las nóminas que el consejo está enviando ya sea la presidenta o la autoridad que nombra, eso significa de que el filtro de mérito tiene que ser algo excepcional, ciertamente frente a la imagen que a veces se construye, de que el sistema solo es un sistema que va a permitir blanquear decisiones políticas de la autoridad, yo creo que este

elemento es bien importante. Pero claramente se ha sentido, en las consultoras, sobre todo las que trabajan las tareas de búsqueda, es que la figura de que haya un PYT es un desincentivo para los potenciales postulantes, sobre todo si es que hay sectores más pequeños en que los profesionales se conocen, y se conoce que el TYP que ha nombrado la autoridad es de calidad, mucha gente se resta a poder participar. El otro día, en un concurso una de las consultoras de búsqueda nos decía que habían entrevistado a 50 postulantes invitados a participar, solo uno había accedido a postular, aquí tenemos un elemento real el cual debemos hacernos cargo. Y por último la percepción de mucho tienen, de que el sistema, producto del TYP, ratifica el nombramiento de la autoridad, pone en juego la credibilidad y la legitimidad del sistema.

Ahora, respecto a los costos para la gestión del Estado, los continuos cambios de Alta Dirección Pública afectan el funcionamiento de los servicios, afectan la continuidad de las decisiones políticas, la continuidad de las decisiones de gestión de personas, generan periodos de incertidumbre, en que no se sabe si los typ se van a mantener, en algunos casos impactan naturalmente en los climas laborales, hay decisiones que se postergan en el ámbito de gestión de personas, aquí hay un efecto que creemos que tenemos que manejar, y también hay un impacto en la continuidad de la gestión pública que se puede ver en el ejercicio de generar, o sea, esto lo podemos ver y lo podemos experimentar los que han sido jefes de servicio que cuando hay un cambio de directorio, hay un tiempo de ajuste que necesariamente afecta la realidad del trabajo.

Al mismo tiempo, surge la pregunta, cuánto tiempo requiere un directivo público para poder llevar adelante iniciativas modernizadores en el servicio, que tiene la cultura que conocemos del sector público, que es una cultura que tiene ciertas deficiencias, en que muchas veces se dice: “bueno si llegó este director esperemos un par de año total va a llegar otro distinto y por lo tanto puedo o no tener que reaccionar al mando”

Hay un costo financiero no menor, si uno toma un servicio promedio, en los cargos del I y II nivel, en un servicio promedio se están seleccionando unos 15-18 cargos entre el primer y segundo nivel, un proceso de selección con todos esos cargos puede costar en el orden 150 millones de pesos de gastos directos en el proceso, además de costos hundidos que tiene tanto el servicio civil, el servicio mismo que se está dotando, el ministerio sectorial al cual pertenece ese servicio, que también es un elemento que hay que tomar en consideración.

Ahora, cuáles son algunas preguntas y desafíos que a mi juicio deberíamos enfrentar.

Yo creo que tenemos que abrir o continuar la discusiones, de cómo resolver el Estado chileno lo que el Estado financia, yo creo que es una característica básica del sistema chileno, yo creo que vamos a escuchar con respecto a esto durante la mañana, yo creo en otro países son distintos, el sistema chileno se creó, con este equilibrio en el cual un sistema que selecciona, hay una autoridad que define perfiles, que nombra y que desvincula, y que le fija al directivo los desafíos que espera que pueda enfrentar. Entonces, aquí hay una tensión que se expresa en distintos nivel, y es un elemento que es básicamente político, y con la percepción que muchas veces pierde el cómo el mérito puede hacerse cargo de las dificultades que tiene gestionar en el gobierno, márcada de la decisión política que muchas veces puede ser distinta a gestionar con la complejidad similar del sector privada.

Una segunda cuestión que nos apoyaría para avanzar en estas discusiones, es aclarar básicamente la función de políticas públicas, de ejecución especialmente en la salud, es obvio que un gobierno tiene que tener equipos cohesionados y coherentes para definir, y al mismo tiempo el Estado debe tener equipos profesionales que implementen las políticas públicas y que tengan la posibilidad de ajustarse a cambios en la regulación, esa es una discusión que en Chile todavía la tenemos avanzada, pero que aún está pendiente.

Por otro lado, yo creo que debemos precisar mejor los mecanismos de desvinculaciones, tanto los mecanismos que se basan en decisiones más técnicas como los que se basan en las razones de confianza, en los que hemos visto tanto en el gobierno anterior como en este gobierno que muchas veces los procesos de desvinculación, no han solicitado para el desvinculado la acción que tiene la autoridad para llegar a esa decisión.

También yo creo que debemos hacernos unas preguntas y ver cómo las queremos resolver, queremos o no asegurarnos mayor continuidad que se quiere o no mayor continuidad en las administraciones y asegurar una permanencia mayor de la administración del Estado, **cómo los altos directivos públicos deben contribuir al rendimiento de los programas de los distintos gobiernos, evidentemente los programas de los gobiernos no son obvios, por algo elegimos gobierno, y elegimos gobiernos que queremos que vayan en una u otra dirección y el equipo directivo tiene que ser ciertamente leal a esa agrupación que imprime la autoridad que es elegida por la presidenta/e**, y esta es una discusión que a nuestro va a marcar la discusión tanto al interior del gobierno como en el parlamento que vamos a tener en tiempo futuro sobre el fortalecimiento del sistema.

Una segunda cuestión, de la cual ya con la administración de Carlos Williamson se han hecho esfuerzos muy importantes y hemos seguido en esta línea, cuál es la eficiencia del sistema, si nosotros tenemos un sistema para seleccionar los cargos desde el momento que queda vacante hasta el momento que se produce un nombramiento estaba más o menos en 200-250, ciertamente es demasiado tiempo en un gobierno de 4 años, y aquí tenemos que hacer un esfuerzo de disminuir los tiempos de duración de los concursos, y aquí hay un trabajo tanto del sector público como de las empresas que colaboran con el sistema.

Yo creo que también se debe hacer gestión de candidato, y lo hemos conversado en el consejo. Ahora el sistema es caso a caso, cargo a cargo y se pierde conocimiento de mucha gente que puede postular y no quedar en el cargo, puede ser útil para otra tarea. Al mismo tiempo desde el servicio civil se debe mejorar la inducción y acompañamiento, desarrollo y egreso, si se quiere realmente ir contribuyendo a generar directivos públicos más integrales

Además yo creo que debemos avanzar en estudios y análisis cuantitativos y cualitativos para identificar los impactos del sistema, no basta con decir que el sistema cumple con metas cuantitativas (cargos elegidos, disminuimos en los tiempos), tenemos muy pocos estudios de impacto, yo creo que son muy difíciles de hacer, pero debemos avanzar en esa línea.

Y yo creo que tenemos que tener un sistema que cada vez responda mejor a los requerimientos de las autoridades gubernamentales que requieren la búsqueda y la

selección de directivos. Ya lo decía, los gobiernos tienen por tarea producir y cumplir el programa, y los directivos públicos tienen que estar claramente en esa perspectiva.

Otro tema que ha estado muy presente en la discusión, es cómo se mide el desempeño de los directivos públicos, en la ley algo se habla de los convenios de desempeño, pero siempre hemos escuchado de los parlamentarios que en su momento estuvieron de que el tema de seguimiento y el monitoreo de lo que hacen, quedó menos precisado en la presentación, o sea del texto final de la ley.

Hoy día, los modelos de convenios de desempeño no son muy eficientes para orientar y mejorar la gestión, y ahí estamos trabajando y tenemos continuidad de lo que se viene de antes, que intente, combinar el cómo en los convenios de desempeño se recoge las funciones permanentes de los servicios que los directivos públicos tienen que necesariamente cumplir, cómo se recogen las prioridades programáticas para este servicio, y cómo se recogen las prioridades financiero- presupuestarias. Porque en definitiva un directivo público su desafío no es solo cumplir una determinada tarea sino que es responder con integralidad lo que la autoridad espera de él. Y eso nos lleva a que tengamos que explícitamente concordar los resultados que se van a esperar del directivo. La única forma razonable y sana de poder posteriormente realizar una evaluación, hoy día en los perfiles, realmente si ustedes ven los que se está utilizando, están los desafíos y lineamiento que recogen las prioridades programáticas para cada uno de las áreas.

Qué proporción de remuneración de los cargos directivos debiera ser variables del real desempeño y cuánto es fija, hasta ahora la experiencia que tenemos es que prácticamente, la variabilidad no se aplica y los directivos público reciben siempre el 100%, y a lo mejor debiéramos poner mayor, en una proporción más significativa de remuneración variable, y en ese sentido creo que mirar los proceso que hay en otros países puede ser tremendamente útil.

También, otro desafío tiene que ver a nuestro juicio con el desarrollo de los directivos públicos, ya no basta con seleccionar de buena forma, sino que tenemos que acompañarlos durante el proceso de desarrollo de su trabajo. Muchas veces los directivos públicos quedan solos porque las unidades ministeriales tienen sus propias agendas y sus propias prioridades, y no siempre existe una posibilidad de que haya discusión de conformación de líneas con las autoridades, y eso hace que a nuestro juicio el servicio civil debiera de tener en esta materia una mayor actividad. Nosotros estamos con un convenio de colaboración con el banco mundial que ya partió a fines del año pasado, estamos observando cómo esto se realiza en otros países, porque creemos que tenemos mucho que aprender en esta materia.

Y además tenemos que hacernos la pregunta, si es queremos tener un gobierno central a nivel de los directivos públicos, como decía, esto es un sistema, más que el clásico de la administración, servicio por servicio. Uno entra, no sé, por decir, al registro civil y sale del registro civil, no pueden cambiarse, y ahí tenemos claramente una pérdida de talento que afecta la calidad de gestión del gobierno central.

Una dimensión numérica que el servicio civil la empieza asumir con la ley de equidad y educación, le asignan la tarea de participar en la selección de los directores de la educación municipal y los directores de colegios, yo creo que la ADP tienen que asumir las temáticas

de la descentralización, el 50% de los cargos adscritos al sistema son cargos de regiones, y las autoridades regionales como por el modelo legal que tenemos, no tiene ninguna participación en el proceso de evaluación en el nombramiento, participan solos los servicios y los ministerios con el consejo de la alta dirección. Estamos abiertos (no sabemos a cómo va a venir) a propuestas de descentralización que pudieran significar mayor espacios de decisión, mayor espacio de políticas a nivel central. Y ahí tenemos que hacernos la pregunta, queremos ADP en esos niveles, y si los queremos, cuáles vendrían a ser la tareas que debiéramos de entender, porque claramente la tensión con el mundo político se expresa mucho más en nivel regional que en los niveles nacionales. A nivel regional, de la forma segundo nivel y funcionales esos son mucho más técnicamente mirado, que es obvio que en los directores regionales de servicios, que tienen más contacto directo con las autoridades, tienen una importancia política mucho mayor y el sistema debe reconocer y hacerse cargo.

Sobre la extensión del sistema, que ha sido otras de las discusiones, que a pesar de que el sistema ha ido creciendo, todavía hay 25 cargos de primer nivel, cargos de segundo nivel de Servicios Públicos (dejando afuera todas las subsecretarías), que no están en el SADP. Hay una propuesta que ha hecho el consejo de alta dirección, de incorporar algunos servicios del gobierno central, con el servicio nacional de menores, servicio de MOP, Fonasa, instituto nacional de la juventud, con del comité extranjera, el servicio, del trabajo, CONADI, el servicio del adulto mayor, que creemos que son servicios ejecutores de políticas que debieran incorporarse al sistema. Pero además tenemos una paradoja, de que muchos servicios, el segundo nivel jerárquico solo se refiere a los subdirectores regionales, no se refiere a los directores regionales, y esto se ha catalogado en cómo poder mejorar, no solo no están participando en el sistema, la pregunta es por qué, quién ya sea el director regional del SENAMI del sistema que no estamos seleccionando un director regional, desde que finalizó, la única razón real que tenemos es que posiblemente, supongo, por la arquitectura dada, esta tenga el tercer nivel, por lo tanto yo creo que aquí en la extensión del sistema, tenemos que tener una homologación de criterios de direcciones nacionales cuales son su direccionen direccionales, evidentemente no todas debiesen pertenecer a alta dirección , y cuáles debieran ser los cargos de las direcciones respectivas.

Y también la alta dirección tiene que tener una carrera funcional, de acuerdo a la ley 19.882, el 3er nivel jerárquico dejó de ser cargo de confianza, aproximadamente unos 400 cargos los que dejaron de serlo, y pasaron a ser de carrera. Ahora, hasta el 2010, le ofrecieron al presidente posterior, solo el 30% de los cargos habrían sido concursados, y a nuestro juicio cambia la pregunta., y con esto cabe hacernos la pregunta si no debiéramos ampliarnos responsabilidad al 3er nivel para realmente dar movimiento al sistema, porque en el 3er nivel todos sabemos que son extremadamente importante para la realización de las tareas de gobierno, cuando uno está en el 3er nivel, está alrededor de 3 años, pero no todos los servicios hoydía están en la tarea de concursar, y al mismo tiempo, y ya que se cabe que por los programas de gobierno, es el hecho que son de carrera (...) se ve cargo de alta , que son de planta, que puedan acceder a cargos, pero sin perder esa planta, en el médico de salud y creemos que sería una muy buena iniciativa, para poder desarrollar a cargos directivos, más que para el segundo nivel y primer nivel, la posibilidad de utilizar los conocimientos de funcionarios. Y en ese sentido si uno ve los cargos de exclusiva confianza, los cargos por concurso, tenemos los que están en primer lugar cargos

que son de exclusiva de primer, segundo y tercer nivel, estos cargos de exclusiva confianza, estos son los que pasaron a la carrera funcionaria y estos son los que están adscritos del Sistema de Alta Dirección Pública.

Y para terminar, un par de palabras sobre algunas propuestas que hemos trabajado con el consejo y que en el transcurso de la mañana mis colegas del consejo nos van a conversar. Aquí claramente creemos que hay terreno realizado en la dirección pública para traer mejor talento al Estado, tenemos que reducir el impacto de los cambios de gobierno que repercuten en el sistema, especialmente en los segundos niveles, tenemos que limitar al máximo los PYT, hacer más eficiente los procesos de alta dirección, mejorar los convenios de desempeño, y ampliar el sistema en los servicios excluidos pasado por los niveles regionales y locales, ciertamente el sistema de ADP es un sistema en desarrollo que en absoluto está terminado, llevamos 11 años en una reforma que ha sido paradigmática en el sector público, y que son pocos los países de la región, América latina y el Caribe, que han avanzado en esta línea. Creemos que la alta dirección es una de las de modernización del Estado para mantener y direccionar, que debe avanzar todos los niveles, una dirección pública capaz de aportar, en el desarrollo del país y de su descentralización, y en este sentido, estamos adportas de realizar la primera gran reforma en el sistema, que en nuestro juicio y a juicio personal es altamente necesaria, de que podamos alcanzar mayor estabilidad y espero podamos generar los mayores consensos posibles para y que nos genere un nuestro sistema país. Muchas Gracias”.

Anexo J – Cargos vigentes, desde el inicio del proceso hasta el año 2010 del primer nivel jerárquico

Fecha Oficio de Nombramiento	Ministerio	Servicio	Cargo	Nombre
19-10-2006	Obras Públicas	Superintendencia de Servicios Sanitarios	Superintendente	Magaly Espinosa Sarria
01-12-2006	Salud	Servicio de Salud Magallanes	Director Servicio de Salud	Jorge Mauricio FliesAñon
16-04-2007	Justicia	Servicio Médico Legal	Director	Edwin Patricio Bustos Streeter
28-07-2008	Relaciones Exteriores	Instituto Antártico Chileno	Director	José Santos Retamales Espinoza
10-12-2008	Obras Públicas	Instituto Nacional de Hidráulica	Director Ejecutivo	Alfredo Iván Gutiérrez Vera
16-06-2009	Economía, Fomento y Reconstrucción	Instituto Nacional de Propiedad Industrial	Director	Maximiliano Diego Santa Cruz Scantlebury
27-08-2009	Defensa Nacional	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	Vicepresidente Ejecutivo	Patricio Alejandro Coronado Rojo
05-10-2009	Transportes y Telecomunicaciones	Junta de Aeronáutica Civil	Secretario General	Jaime Jorge Binder Rosas
26-11-2009	Obras Públicas	Dirección de Vialidad	Director	Mario Fernández Rodríguez
08-03-2010	Salud	Servicio de Salud Chiloé	Director Servicio de Salud	Rodrigo Alejandro Callejas Callejas
12-08-2010	Agricultura	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Director Nacional	José Ricardo Ariztía De Castro
12-08-2010	Energía	Comisión Nacional de Energía	Secretario Ejecutivo	Juan Manuel Contreras Sepúlveda

12-08-2010	Salud	Servicio de Salud Osorno	Director Servicio de Salud	Marcelo Larrondo Calderón
20-08-2010	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Suroriente	Director Servicio de Salud	Fernando Antonio Betanzo Vallejos
25-08-2010	Desarrollo Social	Servicio Nacional de la Discapacidad	Director	María Ximena Rivas Asenjo
30-08-2010	Educación	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	Director	Madgalena Krebs Kaulen
10-09-2010	Salud	Servicio de Salud Arica	Director Servicio de Salud	Magdalena LenkaGardilic Franulic
14-09-2010	Obras Públicas	Dirección de Aeropuertos	Director	María Isabel Castillo Rojas
30-09-2010	Obras Públicas	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Director Nacional	Patricia Teresa Contreras Alvarado
18-10-2010	Justicia	Superintendencia de Quiebras	Superintendente	Josefina Montenegro Araneda
18-10-2010	Obras Públicas	Dirección de Obras Portuarias	Director Nacional	Ricardo Tejada
28-10-2010	Vivienda y Urbanismo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Valparaíso	Director Regional Valparaíso	María Francisca Cruz Urra
09-11-2010	Salud	Servicio de Salud Araucanía Sur	Director Servicio de Salud	María Angélica Barría Schulmeyer
09-11-2010	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Sur	Director Servicio de Salud	Juan Manuel Toso Loyola
09-11-2010	Salud	Servicio de Salud Talcahuano	Director Servicio de Salud	Mauricio Alejandro Jara Lavín
23-11-2010	Salud	Servicio de Salud Arauco	Director Servicio de Salud	María Alejandrina Rebeco Riquelme
23-11-2010	Salud	Servicio de Salud Metropolitano Oriente	Director Servicio de Salud	María Angélica Silva Duarte
23-11-2010	Salud	Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota	Director Servicio de Salud	Elba Margarita Estefan Sagua
07-12-2010	Salud	Servicio de Salud Reloncaví	Director Servicio de Salud	Rafael Marco Antonio Merino Marín
07-12-2010	Salud	Servicio de Salud Valdivia	Director Servicio de Salud	Sara Marianela Caro Díaz

Anexo K Breve Estudio de Caso ADP en el Servicio Nacional de Vivienda y Urbanismo (SERVIU)

Utilizando datos que recoge trimestral la DIPRES a través del sitio web, se extrae la ejecución presupuestaria del 2008 al segundo semestre del 2014. Con esto se construyen gráficos que describen el Ciclo de gasto, ingresos e iniciativas de inversión⁶⁴ en los SERVIU con cargos de I nivel jerárquico de Alta Dirección Pública (ADP). La principal meta es explorar si estos Altos Directivos han logrado mejoras en alguno de los ítems anteriormente señalados, en relación a sí mismos y a los otros ADP.

⁶⁴ Subtítulo 31 del Informe de Ejecución Trimestral.

Es importante recalcar que solo se pueden sacar conclusiones preliminares con la información utilizada ya que para obtener resultados científicos se necesitaría una serie de controles e información especial.

Ventajas de estudio en el SERVIU

Como caso de interés se estudiaron los SERVIU, pues es uno de los servicios que primero se adhirió al SADP y se tienen uno por región lo que da una particularidad de posible comparación, además declaran similares métricas y al igual que sus objetivos institucionales son.

Debilidades por el lado de la Ejecución de gasto.

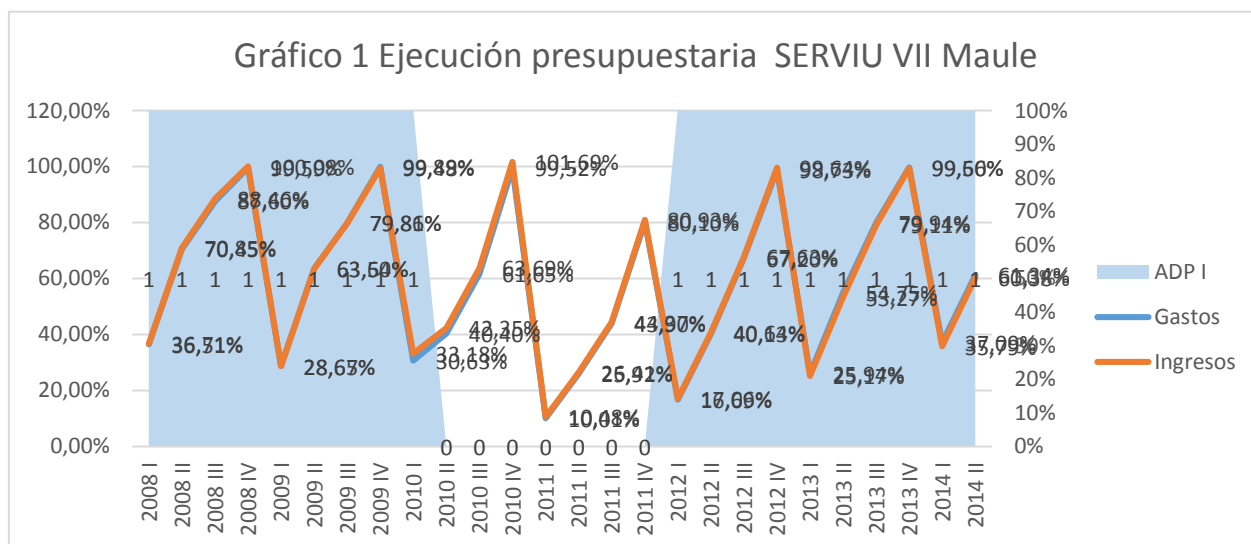
Se puede determinar cuando los ADP ingresan a una entidad y cuando se van pero no se puede determinar cuánto tiempo es necesario para que tenga un impacto e igualmente no se puede saber si los cambios efectuados por un director se mantienen al terminar su asignación. Hay variables exógenas que pueden afectar el ciclo de gasto.

Definición de variables:

Se elige usar data trimestral dado que los ADP se incorporan a entidades durante todo el año. Se consideraba que un ADP estaba asignado durante un trimestre, si estuvo más de la mitad de ese trimestre. Se defo el Ciclo de gasto, ingresos e iniciativas de inversión como la Ejecución Acumulada sobre el Presupuesto Vigente de la entidad, esto se realiza en primera instancia, tanto para los ingresos como los gastos y en segunda instancia para las iniciativas de inversión de los servicios.

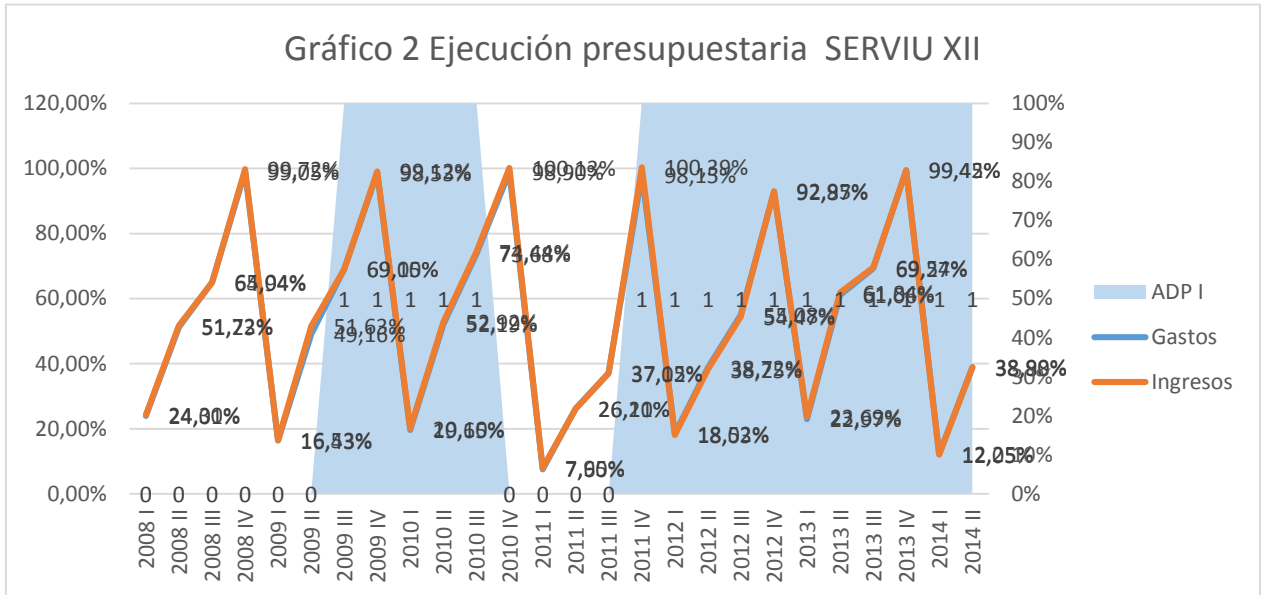
Resultados y análisis

A continuación, se presentan dos gráficos; del Maule y de la región de Magallanes que tienen una particularidad en cuanto al tiempo que se demoró en encontrar un director adecuado para el servicio.

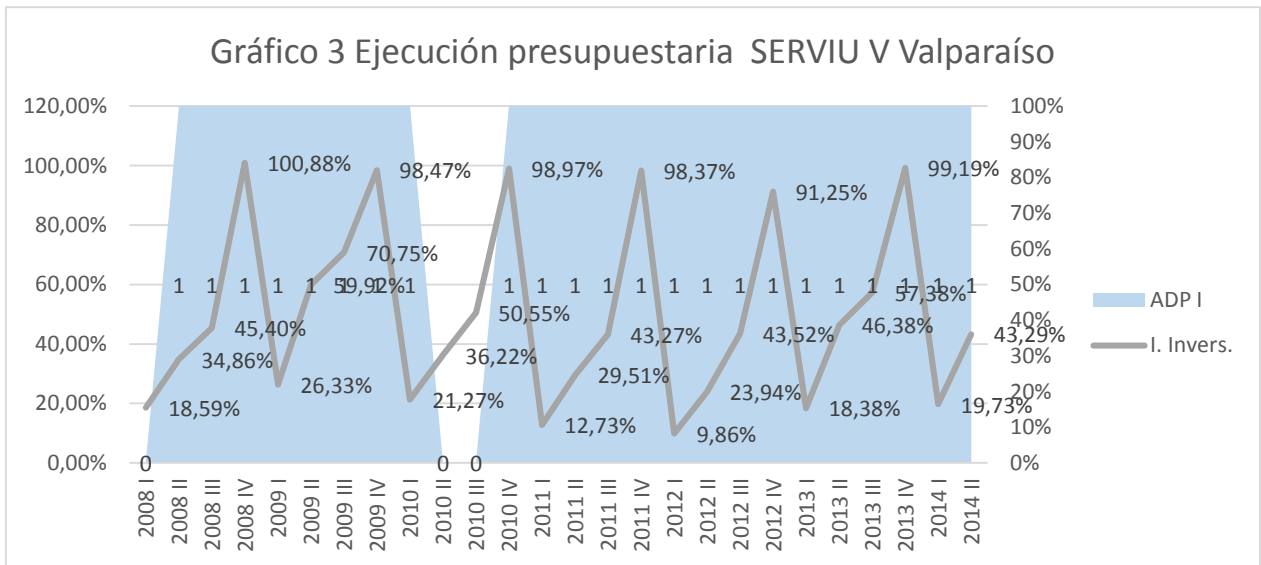


En este primer gráfico es posible notar un desequilibrio notorio cuando no está un cargo de ADP en el servicio en comparación al resto del periodo. Lo que es similar para el segundo caso en que al año siguiente en que estuvo desvinculado el primer director su

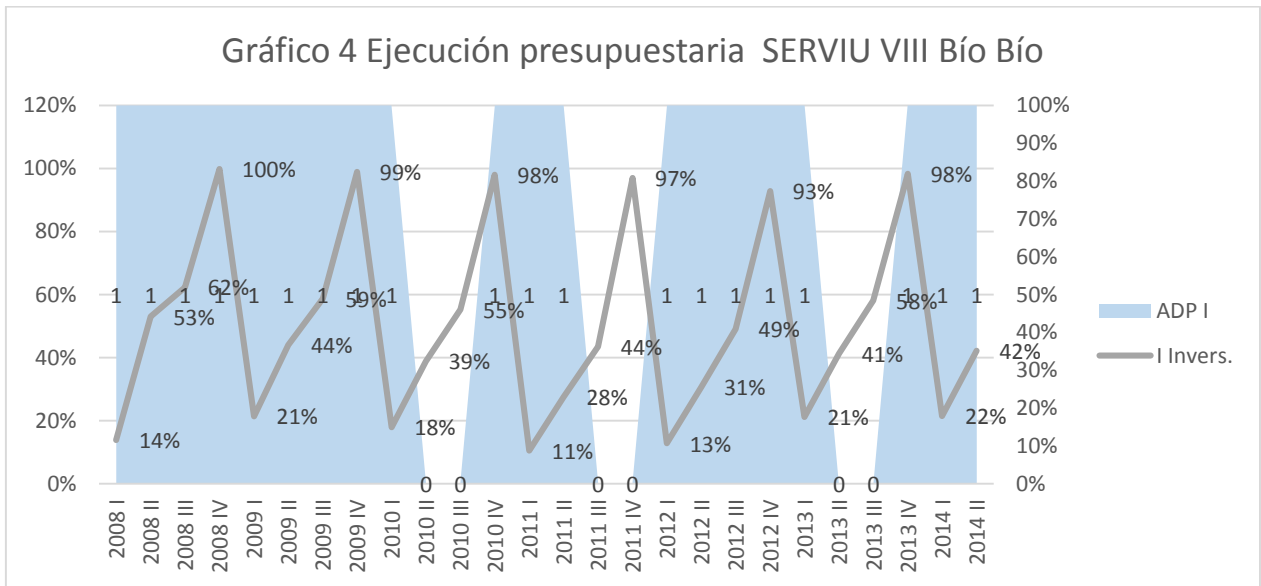
ejecución presupuestaria fue apresurada para que se alcanzara a utilizar el dinero destinado.



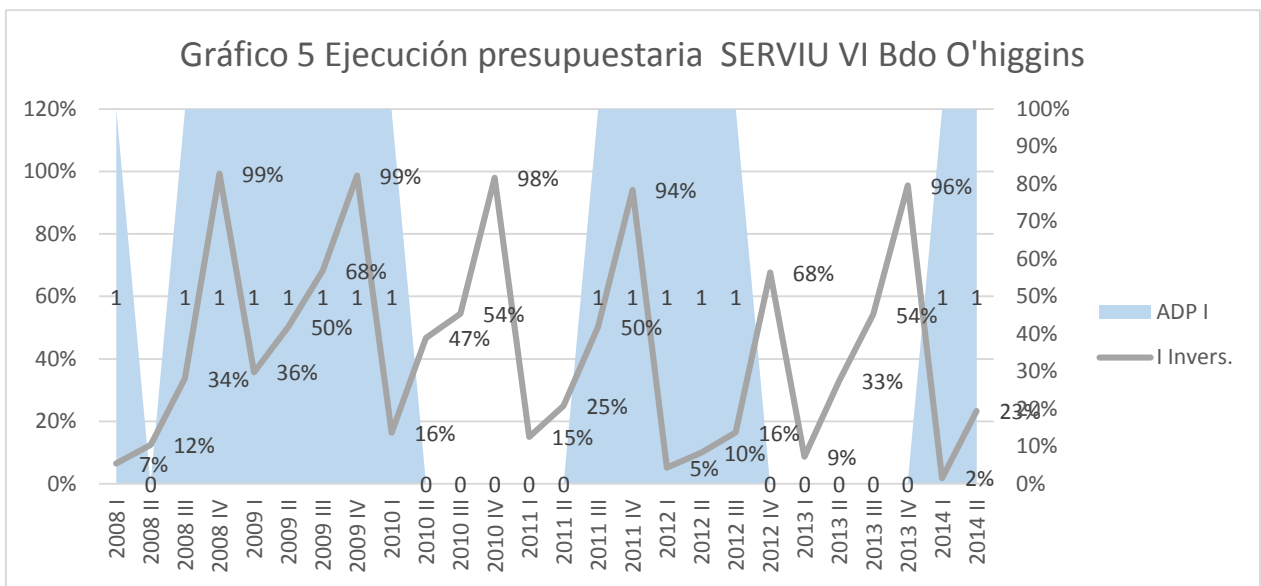
A continuación, se presentan los ciclos de iniciativas de inversión para los periodos en análisis. Se darán a conocer 4 de los gráficos obtenidos en que se quiere dar cuenta cómo varían estos ciclos dependiendo de la estabilidad con que se administra la institución. Cabe señalar que solo un SERVIU se encontró un periodo de estabilidad en el cargo mayor a los 3 años (en el periodo que se hizo el análisis) que es el del gráfico 3.



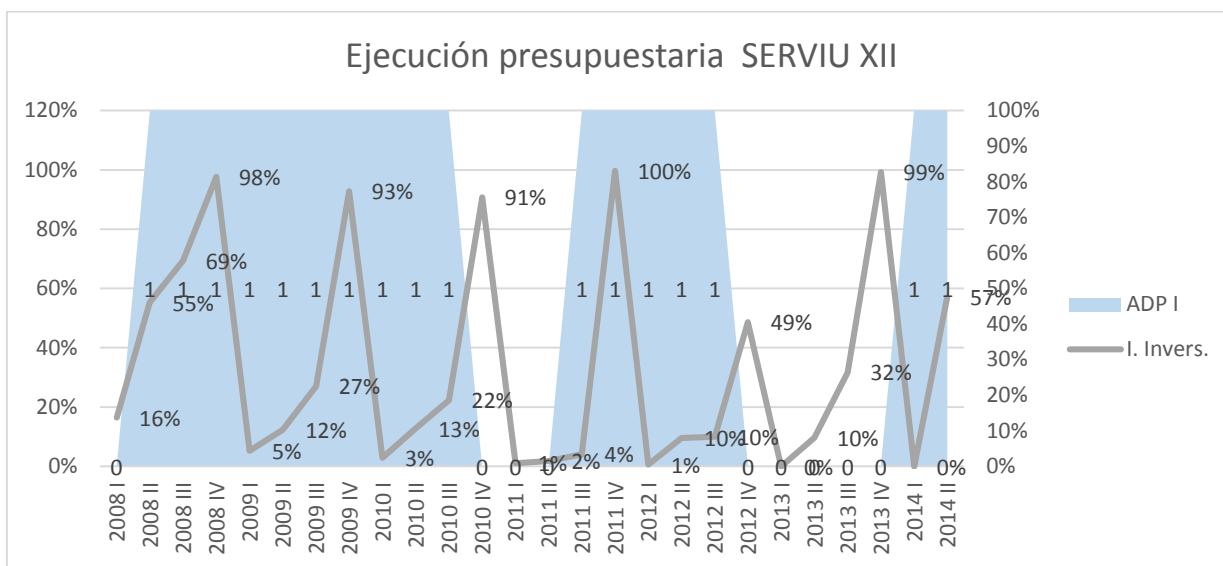
Es posible apreciar en el siguiente gráfico, en que se ejecutan preliminarmente hablando, de manera satisfactoria el dinero destinado a las iniciativas de inversión. Lo mismo indica el gráfico número 4 que a pesar de que se tiene un número mayor de desvinculaciones, el grado de eficiencia en el renombramiento de un nuevo director es alto, y así mismo hace mantener la estabilidad y el buen ciclo de ejecución en iniciativas de inversión.



Finalmente, se mostrarán dos casos en que no se eligen tan prontamente cargos ADP una vez desvinculado y que eso se correlaciona de cierta forma por la poca estabilidad que tienen sus ciclos de iniciativas de inversión, que es para muchos uno de los ítems que dan ciertas nociones de la gestión.



En ambos casos se hicieron desvinculaciones y un nuevo nombramiento ADP demoró en concretarse.



Conclusiones

Con la extracción de la información, y con el posterior análisis y comparación, es posible notar un efecto correlacional entre la incorporación de un ADP con su ciclo de ejecución presupuestaria. A pesar de que no es posible atribuir causalidad en este breve estudio de caso, se pueden dar ciertas luces de cómo intentar atribuir mejoras de gestión realizadas por un directivo.

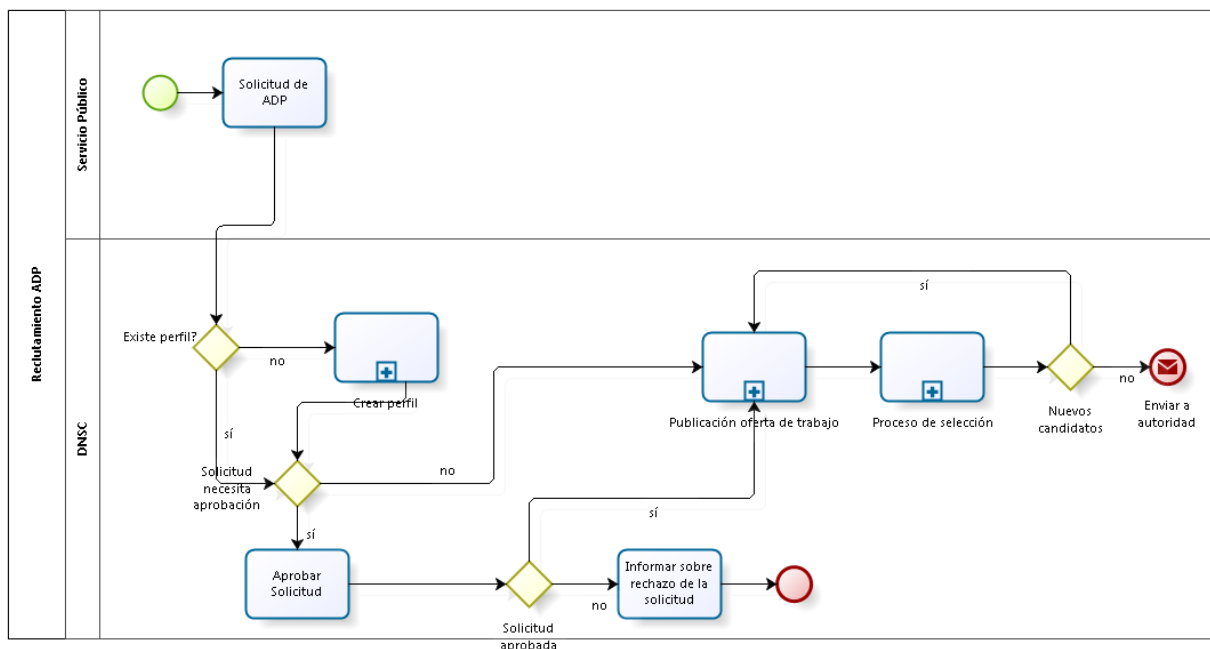
Es preciso señalar que en otros países se han dado más avances en este sentido, como es el caso de Perú, que con el fin de evaluar el impacto de los gerentes públicos con el objetivo de mejorar la ejecución del gasto en los gobiernos regionales, se hizo un análisis preliminar por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) que muestra que la creación del Cuerpo de Gerentes Públicos en 2008 (cuadro de gerentes profesionales) y su implementación en los gobiernos regionales llevaron a una mejora promedio en la ejecución de las inversiones públicas de más del 88%, comparado con el período previo a su incorporación⁶⁵ que da validación a un trabajo que ha ido en ascenso.

Este tipo de análisis no hubiera sido tan fructífero si se estuvieran comparando otros servicios, pues se tiene otras tareas diarias y la realidad en instituciones distintas muchas veces es enorme.

Anexo L Diagrama de proceso reclutamiento ADP

El proceso presentado, no hace salvedad entre las empresas de reclutamiento y la DNSC, al ser una “subcontratación” para el fin del diagrama, se prefiere tratar como un solo ente.

⁶⁵ CORTÁZAR, J. LAFUENTE M. ySANGINÉS, M. 2104. Una década de reformas del servicio civil en america latina (2004-2013). Banco Interamericano de Desarrollo.



Anexo M Sueldos Gerentes Privados y ADP I

Datos ADP I nivel son recopilados los del Ministerio de Obras Públicas. Se obtiene un promedio simple de la remuneración bruta mensualizada.

Grado	1C - Obras Hidráulicas	2 - Aeropuertos	2 - Obras Portuarias	2 - Contabilidad y Finanzas
<i>Unidad Monetaria</i>	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos
<i>Sueldo base E.U.S.</i>	\$ 614.378	\$ 602.323	\$ 602.323	\$ 602.323
<i>incremento imponible art 10° ley</i>	\$ 80.176	\$ 78.603	\$ 78.603	\$ 78.603
<i>Asignación profesional</i>	\$ 491.503	\$ 481.858	\$ 481.858	\$ 481.858
<i>Asignación sustitutiva</i>	\$ 1.145.017	\$ 1.123.315	\$ 1.123.315	\$ 1.123.315
<i>Bono de salud ley asig resp superior</i>	\$ 85.619	\$ 86.581	\$ 86.581	\$ 86.581
<i>asig gastos de rep</i>	\$ 245.751	\$ 240.929	\$ 240.929	\$ 240.929
<i>Asignación dirección superior</i>				
<i>ADP</i>	90,00%	80%	80,00%	75,00%
	\$ 3.236.015	\$ 2.827.254	\$ 2.827.254	\$ 2.650.550
<i>bonos de modernización año 2015</i>	\$ 374.497	\$ 367.264	\$ 367.264	\$ 367.264
	\$ 189.745	\$ 186.080	\$ 186.080	\$ 186.080
<i>Remuneración bruta mensualizada</i>	\$ 6.831.587	\$ 6.361.321	\$ 6.361.321	\$ 6.184.617

<i>Grado</i>	1B - D. General Aguas	1C - Vialidad	1C - Fiscalia	1C - Arquitectura
<i>Unidad Monetaria</i>	Pesos	Pesos	Pesos	Pesos
<i>Sueldo base E.U.S.</i>	\$ 626.637	\$ 614.378	\$ 614.378	\$ 614.378
<i>incremento imponible art 10° ley</i>	\$ 81.776	\$ 80.176	\$ 80.176	\$ 80.176
<i>Asignación profesional</i>	\$ 182.707	\$ 184.573	\$ 184.573	\$ 184.573
<i>Asignación sustitutiva</i>	\$ 501.313	\$ 491.503	\$ 491.503	\$ 491.503
<i>Bono de salud ley asig resp superior</i>	\$ 1.167.088	\$ 1.145.017	\$ 1.145.017	\$ 1.145.017
<i>asig gastos de rep</i>	\$ 84.659	\$ 85.619	\$ 85.619	\$ 85.619
<i>Asignación dirección superior</i>	\$ 250.655	\$ 245.751	\$ 245.751	\$ 245.751
<i>ADP</i>	\$ 187.991	\$ 184.313	\$ 184.313	\$ 184.313
	80,00%	100,00%	90,00%	80,00%
	\$ 2.926.522	\$ 3.595.572	\$ 3.236.015	\$ 2.876.458
<i>bonos de modernización año 2015</i>	\$ 381.854	\$ 374.497	\$ 374.497	\$ 374.497
	\$ 193.473	\$ 189.745	\$ 189.745	\$ 189.745
<i>Remuneración bruta mensualizada</i>	\$ 6.584.675	\$ 7.191.144	\$ 6.831.587	\$ 6.472.030