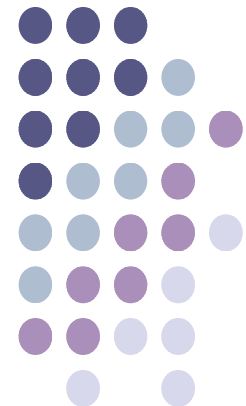


Alta Dirección Pública y Modernización del Estado

Rosanna Costa
Libertad y Desarrollo



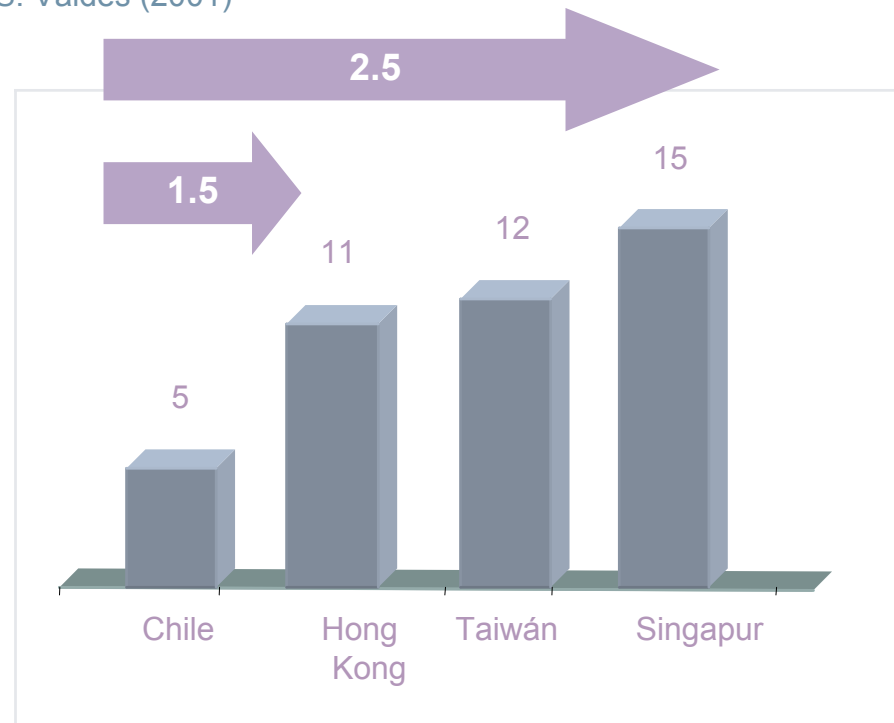
Beneficios Potenciales

‡ Estudio para 35 países concluye:

“ Si Chile hubiera tenido directivos públicos de la calidad de los de Hong Kong durante el período 1970-1990, su tasa de crecimiento hubiera sido superior en 1.5 puntos porcentuales en cada año. Si Chile hubiera tenido directivos públicos como los de Singapur, su tasa de crecimiento hubiera sido superior en 2.1 puntos en cada año”

‡ Fuente: Evans y Rauch (1999) citado por S. Valdés (2001)

Calidad comparada
de nuestro sistema
de directivos públicos



Cargos de confianza evidencia comparativa.

(fuente CEP, 2003)

- ‡ La ley permitía al oficialismo asignar los 4.000 cargos superiores del Estado, en base a criterios partidistas (cuoteo, equilibrio partidista).

	Cargos partidistas/ Millón de habitantes		
‡ Gran Bretaña:	77/58	=	1,3
‡ Estados Unidos:	8.500/280	=	30
‡ Chile:	4.000/16	=	250

Dudas hoy con los 4000.

¿Qué se hizo?

Concursos sobre la base del mérito.

- ✎ Para un total de 3.123 cargos conocidos (excluye entre otros personas de confianza y asesores en subsecretarías)
 - ✎ 1768 (56,6%) se traspasaron a carrera funcionaria,
 - ✎ **605 (19,4%) se mantuvieron en el sistema tradicional, y**
 - ✎ 750 (24%) pararon al nuevo sistema de concursos.
- ✎ Lo que equivale a reducir la tasa de cargos de confianza reconocidos a **55** por cada millón de habitantes, pero sin
- ✎ los asesores que debieran sumarse a los 605 cargos de confianza.

Una foto de la dotación efectiva del gobierno central. Se desconoce el personal fuera de dotación.

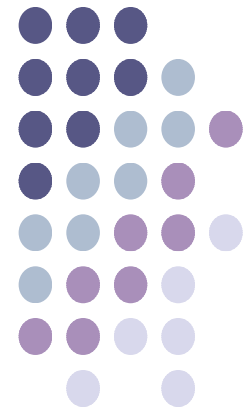
	foto inicial		hoy		
	políticos	carrera funcionaria	políticos	al 2010 concursos	carrera funcionaria
cargos políticos	276		276		
directivos	2.847	4.447	329	749	6.215
nivel 1	129		30	98	
nivel 2	950		299	651	
nivel 3	1.768				1.768
otros		4.447			4.447
jerarquía inferior		157.277			157.277

Alternativa más flexible

- 👤 Los cargos de confianza se restringen a aquellos donde se toman decisiones (de) políticas, no donde se ejecutan.
- 👤 Se designan sobre la base del mérito.
- 👤 No se trata de quitarle poder al Presidente. Al revés. Lo protege de la captura de sus partidos y de sus partidarios y le entrega un aparato eficiente para implementar **SUS** políticas
- 👤 Buscamos un cuerpo profesional comprometido a entregar resultados.
- 👤 A través de este cuerpo de directivos se busca también proteger al funcionario público de otra manera. Cuando se tienen directivos con más inversión profesional que partidaria, obligados a entregar resultados, tenemos espacios para introducir competencia por mérito (no por antigüedad) en la carrera funcionaria.

¿Qué ha pasado?

1.- Algunas cifras



Nivel de penetración en relación a su cobertura legal (dic.2006)

	nivel I	Ss Salud	Serviu	resto		nivel II
a al 2006 a incorporados	56					405
b pendientes	42					246
c excluidos (a+b+c)	30 128					299 950
a dic 2006 d nombrados y en proceso	45	28 62%	5 11%	12 27%	100%	222
avance relativo al total de servicios incorporados al sistema (d) /(a+b)	45,9% 45/98.	90,3% 28/30.	38,5% 5/13.	22,2% 12/54.		34,1% 222/651.



hay decreto de
incorporación
para otros 22 cargos.

**Costos promedios, expresados como %
renta líquida. (excluye costos de DNSC y CADP)
(dic.2006)**

	nivel I	nivel II s/ Salud
como % sueldo		
publicación diario	0,36	0,28
publicación diario oficial	0,03	0,05
servicios subcontratados	1,35	1,34
total	1,74	1,66

Demora media de los procesos expresado en meses (excluye período previo) (dic.2006)

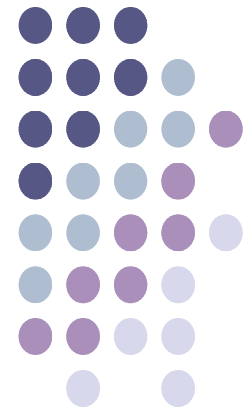
	Nivel I	Nivel II sin Salud	Nivel II Salud
Presentación Ministro/ inicio Comité publicación	2,3	1,4	2,0
Nómina	2,9	2,9	4,8
nombramiento	1,1	1,1	1,2
	6,3	5,4	8

Características de los postulantes y nominados. (dic.2006)

	Nominados		Postulantes A y A-		Postulantes	
	nivel I	nivel II	nivel I	nivel II	nivel I	nivel II
mujeres	26%	29%	20%	18%	21%	25%
hombres	74%	71%	80%	82%	79%	75%
privado	13%	13%	44%	51%	60%	62%
público	87%	87%	56%	49%	40%	38%
ocupante	38%	31%				
no ocupante	62%	69%				

Falta consolidar y avanzar.

O...avanzar y consolidar.



Avanzar y consolidar:

22 decretos de incorporación en trámite.

¿Cuántos concursos?.

- 👤 **Calendario** para los cargos de primer nivel en los servicios ya incorporados. (art. transitorio).
- 👤 Para los que se incorporen: **concurso automático** del primer nivel asociado a la incorporación.
- 👤 **Objeciones en casos de instituciones que la autoridad evalúa bien (Respuestas):**
 - 👤 Solicitar renuncia **puede parecer un castigo**. (Para ello es el calendario)
 - 👤 Sería un **riesgo innecesario en servicios que lo hacen bien**. (Entonces debiera ganar).
 - 👤 Se arriesga **deteriorar del clima laboral** en una organización que funciona bien (Al revés, disminuye el período de transición, y su incertidumbre).
- 👤 **Las modernizaciones hay que empujarlas para que no se detengan. No son del gusto de todos.**

Primero el jefe de servicio

(cuando se pueda dice el nuevo de ley... un paso más)

- 👤 El Ministro elige dentro de una **terna** o quina. Puede rechazar las veces que estime necesario. Más, puede remover al elegido.
NO SE RESTA AUTORIDAD A LOS MINISTROS, SOLO SE LLEVA A PRIVILEGIAR SELECCIÓN POR MERITO.
- 👤 Elegido por currículum antes que por afinidad:
 - 👤 El nuevo gerente se empodera en el cargo en el sentido que se lo ganó por mérito y no compadrazgo, pero con los límites propios de puede ser despedido de un día para otro.
 - 👤 **se exigen convenio de desempeño.** (primero hay que saber qué se quiere hacer ; avances insuficientes)
- 👤 **Así nominado y con metas desafiantes, en el concurso de sus segundos niveles, se espera que se privilegie más el mérito que su propia selección.**
- 👤 Además, el comité de segundo nivel está diseñado para que así sea. (1 representantes del Ministro, 1 del jefe del servicio, y 1 del CADP , que lo preside. (Proyecto de ley ratifica este punto, de haber vacancias simultáneas)

Cobertura: más servicios en proyecto de ley.

Algunos servicios excluidos, ahora se incorporarán varios en forma integral o total.

dos niveles siempre

ENTRAN TOTALMENTE

Casa de Moneda de Chile
Comité de Inversiones Extranjeras
Servicio Nacional de Menores
Dirección General de Obras Públicas
Dirección de Planeamiento del MOP
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
Superintendencia de Seguridad Social
Dirección del Trabajo
Instituto Nacional de Deportes de Chile
Instituto Nacional de la Juventud
Dirección Nacional del Servicio Civil

MIXTOS

Servicio Electoral
D. Gral de Relac. Eco. Internacionales
Comisión Nacional de Energía
Conama
Corfo
Servicio de Impuestos Internos
Comisión Nacional de Desarrollo Indígena.
Superintendencia de Valores y Seguros.
Superintendencia de Bancos
Fondo Nacional de Salud.
Servicio Nacional del Adulto Mayor

FUERA

Presidencia de la República
Agencia Nacional de Inteligencia

Dirección de Presupuestos
Consejo de Defensa del Estado
Servicio Nacional de la Mujer
Gendarmería de Chile

Cobertura: en dos niveles de los programas en subsecretarías y servicios con rango ministerial. FUNDAMENTAL y no se ha abordado aún.

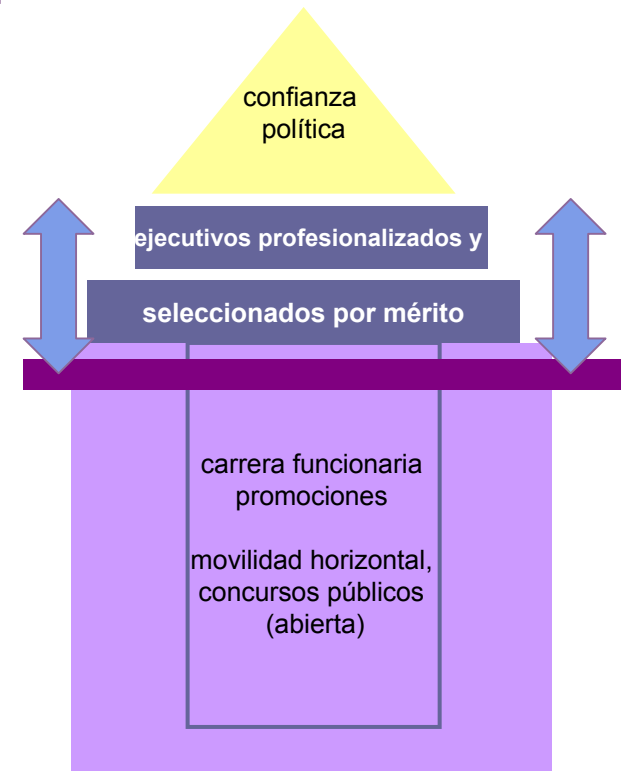
	miles \$ 2007:
Conace (en proceso de convertirse en servicio)	18.321.017
Seguridad y Participación Ciudadana	14.550.797
Red Conectividad Estado	2.675.758
Fondo Social, Ministerio Interior	3.640.271
Fortalecimiento Gestión Municipal	2.831.429
Protección Integral a la Infancia	3.105.000
Chile Barrios	20.761.304
Proempleo	16.034.168
Chile Califica	27.657.972
Chile Solidario	73.576.966
Programas Mejoramiento Barrios	2.952.788
Programa Mejoramiento Urbano	8.916.587
Recuperación y Desarrollo Urbano de Valparaíso	9.360.248
Fondo innovación para Competitividad	52.759.310
Programa Nacional Emprendimiento	6.945.123
SECTRA	6.035.952
Programa Mujeres Jefas de Hogar	1.317.938



Nótese que la ONEMÍ está en el sistema y administra un presupuesto de \$ 950.212

El tercer nivel jerárquico: Nuestra pirámide de protección está invertida.

Hoy la carrera funcionaria busca proteger de jefes políticos y de abusos partidistas. Pero la gerencia pública es mejor para definir estos filtros que proteger con sistemas rígidos que no premian resultados



- 👤 Concursos abiertos.
- 👤 Revisar comité (proyecto suma 1 representante del CADP a los actuales integrantes)
- 👤 Se siguen realizando en cada servicio.
- 👤 Derecho a elástico a los trabajadores de carrera funcionaria.

Se deseaba un sistema de selección por mérito para los directivos que ejecutan políticas.

- ‡ Los cargos de confianza eran (son) muchos y desarrollan también **tareas ejecutivas**, donde se manejan recursos públicos y se toman decisiones que afectan a terceros en base a potestades públicas.
- ‡ Los funcionarios son directamente dirigidos por estos cargos asignados en base a confianza política.
- ‡ RESULTADO:
 - ‡ una carrera funcionaria rígida y protegida, sin competencia
 - ‡ propiedad legal del cargo
 - ‡ remuneraciones desalineadas a las fluctuaciones de mercado.
 - ‡ y no exenta de frustraciones.

ES LA FÓRMULA COSTOSA PARA PROTEGER A LOS TRABAJADORES PÚBLICOS DE DECISIONES POLÍTICAS ARBITRARIAS.

Los directivos

- 👤 Ley del nuevo trato introduce concepto de promoción, pero concursos de tercer nivel, cerrados. Pérdida de flexibilidad.
- 👤 El camino es que estos concursos sean abiertos. Más parecidos a un tercer nivel; muy necesario en regiones y en servicios mixtos.
- 👤 Nos ocupamos de la captura desde arriba y estamos avanzando, con todo lo que pueda faltar.
¿Pero seguimos capturados desde abajo?



Remuneraciones

- 👤 Una reflexión:
- 👤 Las remuneraciones en el sector público deben ser menores a las del privado hasta en la brecha que se compensa con atributos variables en diferentes cargos:
 - 👤 preferencia por políticas públicas
 - 👤 experiencia profesional capitalizable
 - 👤 desconfianzas y riesgos (variables)
- 👤 Pero mayores que antes para estos gerentes públicos, que asumen riesgos sin respaldo político.
- 👤 Finalmente, lo barato cuesta caro. Y los postulantes difieren según la oferta (salario, prestigio institucional, acumulación esperada en capital humano)
- 👤 Proyecto de ley eleva tope de la asignación al nivel del sueldo del ministro del área (con máximo de 100%)

Un ejemplo complejo: salud.

COMPARACION TASAS PROMEDIO DE POSTULACION POR TIPO DE CARGO	
Cargos no Médicos I nivel	271
Cargos Médicos I nivel	66
Cargos de II nivel otros sectores	200
Cargos II nivel No médicos, del Sector Salud	240
Cargos de II nivel Médicos	41
Subdirector Médico de Hospital	19
Fuente: SPEL, Marzo a Octubre de 2006.	

Categorización SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITAL	
CANDIDATOS A	4
CANDIDATOS A -	2
CANDIDATOS B	3
CANDIDATOS C	8
TOTAL	19



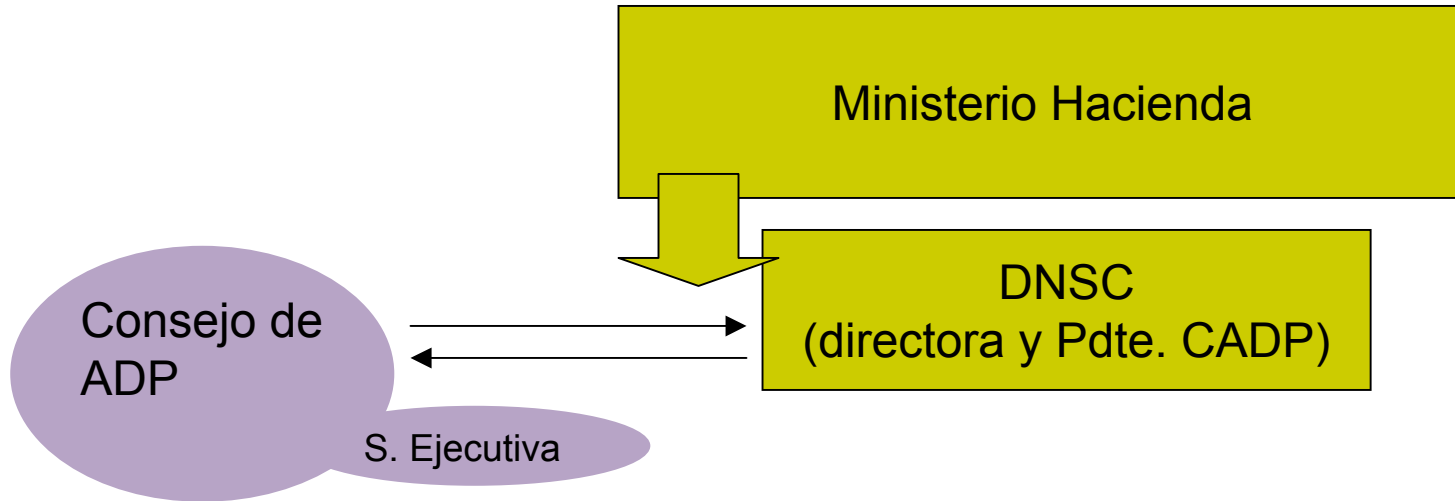
Evaluación Consultoras SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITAL	
CANDIDATOS IDONEOS	2
CANDIDATOS IDONEOS C/OBS.	2
CANDIDATOS NO IDONEOS	2
TOTAL	6



Evaluación Comité SUBDIRECTOR MEDICO HOSPITAL	
CANDIDATOS ELEGIBLES	2
CANDIDATOS NO ELEGIBLES	2
TOTAL CANDIDATOS ENTREVISTADOS	4

MUESTRA OBTENIDA DE CONCURSOS REALES DEL SPEL,
OCTUBRE 2006

Un sistema de ADP con mayor autonomía.



- Subsecretaria y concursabilidad DNSC
- plazos perfiles y miembros comités
- plazo y requisitos provisión transitoria de los cargos

Funciones limitadas

- perfiles nivel I,
- concursos nivel I y normas II,
- participar en Comité nivel II

Nuevas Funciones

- revisar y aprobar perfiles nivel II,
- modelo e instrucciones de los convenios de desempeño, luego los visa DNSC y se informa al CADP)

Independencia y Autonomía, con coordinación a través del vínculo de dependencia del directivo nominado con la autoridad.

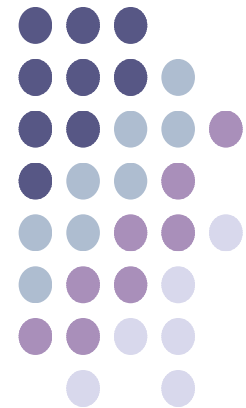
- 👤 Para seleccionar por mérito, fortalecer la independencia política de un grupo de directivos públicos.
- 👤 Dar seguridad a la carrera funcionaria y permitir mayor flexibilidad.
- 👤 No hay problemas de coordinación administrativa con Ejecutivo pues puede pedir repetición de concursos sin límite y remover sin expresión de causa.
- 👤 Se plantea temor a constituir un nuevo grupo aislado y poco integrado. Falso. Es un grupo directivo comprometido con la eficiencia, cuyo éxito depende de la eficiencia y su permanencia de ganarse confianzas.

¿Qué gestionar?

Flexibilidad para gestionar

- ‡ Presupuesto por productos, a partir de **buenos convenios de desempeño**
- ‡ Personal (flexibilizar carrera funcionaria)
- ‡ Inmuebles y en general el patrimonio institucional (imputar arriendos, depreciación, etc).

Proyecto de ley



Funciones CADP: un poco más

Listado de funciones hoy es limitado.

- 👤 Conducir y regular procesos selección de candidatos a cargos de jefes superiores.
- 👤 Contratación empresas (todos los concursos), entre aquellas del registro que lleve al efecto DNSC.
- 👤 Revisar y aprobar perfiles correspondientes a jefes de servicio
 - 👤 **PLey lo extiende a nivel 2**
- 👤 Proponer ternas o quinas al Ministro
- 👤 Nombrar un representante o participar en los Comités de 2^o nivel.
 - 👤 **PLey dice además que lo presidirá**
- 👤 Conocer de los reclamos de los participantes en el sistema
- 👤 Proponer % de asignación de remuneraciones para cargos de primer nivel
- 👤 Proponer a DNSC medidas y normas generales que juzgue necesarias para el funcionamiento del sistema
- 👤 Resolver las dudas de la DNSC en materias de su competencia, en particular sobre convenios de desempeño
- 👤 Proponer y remover secretario del CADP.

Proyecto le faculta además al CADP:



- ✧ Proponer estudios y requerir contratación mediante licitación pública internacional, de consultorías de gestión.
 - ✧ Preparar informe anual sobre estado de avance del sistema, el que presentará al Congreso la DNSC
 - ✧ Debe ser informado por DNSC de la política de personal de la administración del Estado (y no dice nada sobre otras materias de su competencia)
- ✧ Definir el modelo y dar las instrucciones a que deberán sujetarse los convenios de desempeño, los que una vez firmados deben ser visados por la DNSC e informados al CADP

Institucionalidad: menos autonomía, más servicios






- 👤 Se sustituye a la actual Presidenta del CADP. Se sustituye al director (hoy excluido del sistema, lo que cambia) por la subsecretaria de Hacienda.
- 👤 El director de la DNSC se mantiene con derecho a voz.
- 👤 Se mantiene la facultad a los subsecretarios a participar en los Consejos en que desarrollen procesos de selección de su áreas
- 👤 Elimina la restricción para que el representante del jefe de servicio en el comité de segundo nivel se a de planta.
- 👤 El listado de servicios excluidos se reduce a 6 (de 30) y se define una categoría de servicios mixtos (sugerida por G7, aunque ellos proponían concursos en terceros niveles lo que equivale a dos niveles concursables) .
- 👤 Señala que de haber cargos de niveles 1 y 2 vacantes simultáneamente se debe concursar primero el de mayor jerarquía
- 👤 Aclara que la provisión transitoria de un cargo requiere que la persona cumpla el perfil y se haya dado inicio al concurso. El plazo además se reduce desde 1 año a 6 meses

Plazos (sin sanciones)

cargos nivel II:

-  20 días para proponer el % ADP.
-  30 días para que Ministro de Hacienda responda el porcentaje de la asignación de remuneraciones por alta dirección pública (% ADP)

cargos nivel II:

-  20 días para comunicar la vacancia de un cargo y la propuesta de perfil
-  15 días para informar sobre los representantes del Ministro y del jefe de servicio.
-  20 días para proponer el % ADP.
-  15 días para proponer al ocupante del cargo concursado un convenio de desempeño
-  30 días para que Dipres responda % ADP.

Otros

- ‡ Entrevista debe realizarla al menos dos Consejeros o integrantes del Comité de segundo nivel
- ‡ Incremento de dietas.
- ‡ El desistimiento de un candidato no anula la terna.
- ‡ Se integra como miembro del comité de segundo nivel un representante del CADP