

Desde el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile, elaboraron su propuesta para establecer un mecanismo de selección de directivos a través de un sistema de ADP municipal, el cual abriría el camino para una descentralización.

El próximo paso. Un sistema de Alta Dirección Pública Municipal



Con esta propuesta los expertos buscan terminar con las desconfianzas del gobierno central, para que los municipios reciban más recursos. FOTO: ARCHIVO

Un reportaje de
JORGE CARVAJAL C.

POR SOBRE las modificaciones al sistema binominal, el régimen presidencial o la justicia civil, en 2010 la encuesta nacional de opinión municipal reveló que la modernización de los gobiernos comunales fue el punto que concitó mayor interés, con el 26% de las preferencias. El resultado llevó a que el Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la Universidad de Chile desarrollara su propuesta para perfec-

cionar la gestión municipal, a través de un Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) Municipal, que apoye a los alcaldes en el "reclutamiento, selección, formación y evaluación de directivos públicos".

Para uno de los autores del documento "Arquitectura para un Sistema de Alta Dirección Pública Municipal", Javier Fuenzalida, director de investigación del CSP, la instalación de este sistema a nivel comunal ayudará finalmente a "desatar un nudo crítico" que existe entre el gobierno cen-

tral y los municipios. Por una parte, La Moneda exige mayor transparencia y una mejor gestión para entregar más recursos, mientras que las municipalidades quieren más autonomía y mayores aportes estatales.

"Chile no va a poder tener una descentralización efectiva, si no tiene buenos directivos municipales", apuntó Fuenzalida, quien junto a José Inostroza, director ejecutivo del CSP, elaboraron la fórmula de esta ampliación del sistema de Alta Dirección Pública.

EL DIAGNOSTICO

En su documento, los expertos desmenuzan el actual funcionamiento de los municipios. Por ejemplo, se observa un déficit nominal en algunos cargos directivos. En 2009 había un déficit del 42% en la dotación de cargos municipales, es decir, el cargo no tenía figura administrativa dentro del municipio, se ejercía informalmente y/o de manera transitoria.

Además, según la encuesta nacional de directivos públicos municipales 2010, la mitad de los alcaldes, se-

cretarios municipales y funcionarios en cargos de confianza, aseguraron que la selección de directivos para el municipio no está sistematizada, y ante la pregunta "las competencias de los directivos públicos ¿son las adecuadas para sus cargos?", el 40% de los propios directivos señaló que no. A lo que se suma, una crítica a los sistemas de evaluación existentes y del actual funcionamiento de las compensaciones.

"En los municipios hay mucha heterogeneidad, hay quienes lo hacen bien y quienes lo hacen mal, pero todo parte de que la gran mayoría no tiene recursos", apuntó Inostroza, quien explicó que mientras en otros países el Estado entrega más de un 20% de los ingresos, en Chile se entrega cerca de un 10%.

LA PROPUESTA

Con estos antecedentes, se plantea la creación de este sistema de ADP municipal, el cual debe poseer ciertas características para su funcionamiento.

❶ **SOPORTE:** Especialmente referido al sustento legal, a la capacidad financiera, de formación y tecnológica. Este último punto, busca que se canalice la oferta y la demanda de los puestos vacantes.

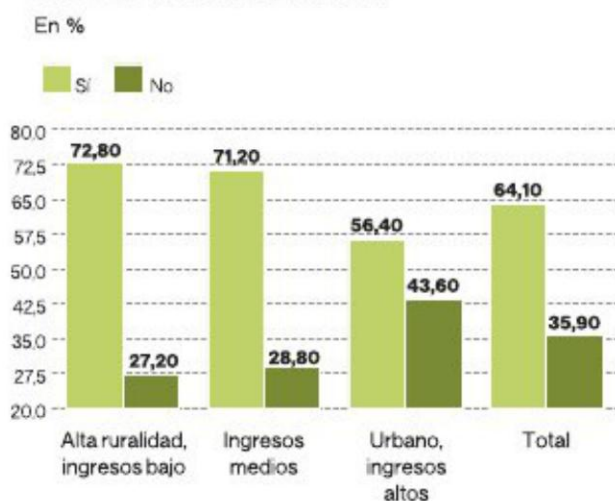
❷ **GOBERNANZA:** Consiste en la distribución de los roles derivados del sistema. Aquí se propone establecer consejos ADP zonales (ver infografía), que se encarguen del proceso de selección de cuatro tipo de directivos, que son considerados actualmente cargos de confianza. Se trata del director jurídico, el secretario de planificación municipal, el director de desarrollo comunitario o social y el administrador municipal. Luego de la búsqueda se establecería una terna, donde el alcalde escoja.

Por su parte, el actual consejo central tendría una función de asesoramiento para los consejos zonales, que también deberán tener una representatividad de todos los sectores políticos.

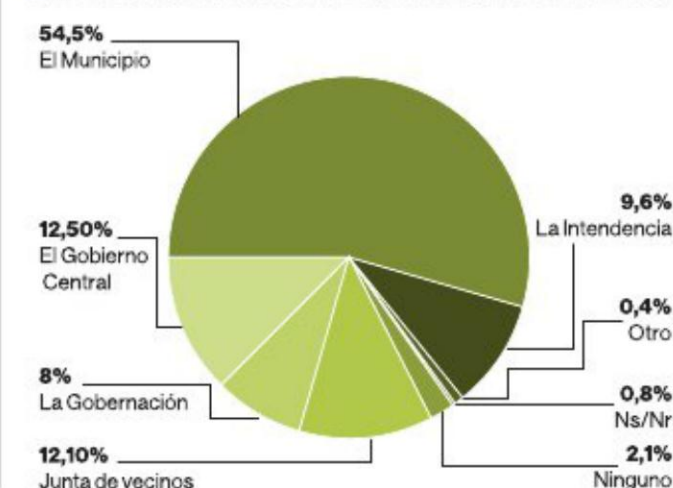
❸ **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Este punto busca establecer los per-

Radiografía del trabajo en municipalidades

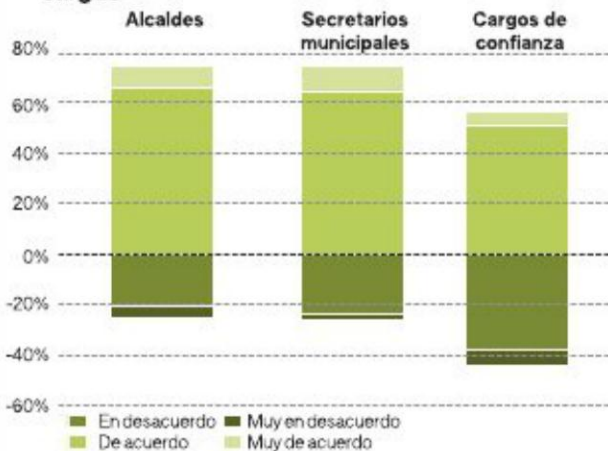
Trabajo en el actual municipio como primera experiencia labora significativa



¿Cuál de las siguientes instituciones tiene mayor capacidad para solucionar los problemas de su comuna?



Las competencias de los directivos públicos en el municipio son las adecuadas para sus respectivos cargos



Arquitectura para un sistema de alta dirección pública municipal



Región	N° Municipios	Alternativa 1		Alternativa 2	
		Zonas	N° potencial de municipios adscritos	Zonas	N° potencial de municipios adscritos
XV Arica y Parinacota	4	Norte	44	Norte	44
I Tarapacá	7				
II Antofagasta	9				
III Atacama	9				
IV Coquimbo	15				
V Valparaíso	38	Centro	153	Centro 1	90
RM Metropolitana de Santiago	52			Centro 2	117
VI Libertador Bernardo O'Higgins	33				
VII Del Maule	30				
VIII Del Bío-Bío	54				
IX De la Araucanía	32	Sur	148	Sur	74
XIV De los Ríos	12				
X De los Lagos	30				
XI Aysén	10			Austral	20
XII Magallanes y la Antártica Chile	10				

FUENTE: Centro de Sistemas Públicos U.Chile

files de cargos en línea con los requerimientos de las municipalidades. Así, mientras el consejo central establece los criterios mínimos para la selección de los directivos, será el consejo zonal el que determine las necesidades de cada región. Además, se establece que los con-

sejos deberán estar apoyados por empresas especialistas en reclutamiento. Junto con esto se establece la necesidad urgente de rediseñar los mecanismos de evaluación y del sistema de compensaciones, específicamente de los sueldos. Con este mejor sistema de recursos

En qué está el sistema

El rol municipal de la actual sistema de Alta Dirección Pública

●●● El actual consejo de la ADP, desde fines de 2011, cumple un rol en el ámbito municipal, ya que participa en la nueva Ley de calidad y equidad en la educación. Con esto, el consejo está a cargo del nuevo sistema de selección de los jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) y de los directores de establecimientos educacionales municipales.

Según el proceso gradual que vive la Ley, se deberá nombrar a unos 200 jefes DAEM, de los cuales ya se han concursado 18 cargos y se están iniciando varios procesos. Según los antecedentes oficiales, se han presentado más de 100 postulantes por concurso, unas 10 veces más que con el sistema anterior, el 60% tiene más de 10 años de experiencia laboral y el 47% tiene magister.

En el caso de los directores de establecimientos educacionales municipalizados, la ley dispuso la intervención indirecta de la ADP, que se traduce en el nombramiento de un representante en dichos procesos, el que además debe designar a la empresa de selección que asesorará a los municipios. En total se buscarán llenar unos 5.900 cargos y este año ya se han iniciado cerca de 50 procesos. **■**

humanos, según Fuenzalida, no ocurrirían casos como el del ex alcalde de La Florida, Jorge Gajardo, quien acusó presiones políticas para instalar a algunos personeros de su partido en el municipio. “Se está blindando a los alcaldes de estas situaciones”, afirmó el experto.

4 CONTROL DE GESTIÓN: Establecer los objetivos estratégicos del sistema, que estaría enfocado en sistematizar el proceso de reclutamiento y selección de los cargos directivos, pero a su vez formar al director municipal, acompañarlo en su aprendizaje.

5 RELACIÓN CON STAKEHOLDERS:

En este punto juegan un rol vital las diferentes organizaciones que tienen relación con el sistema, en este caso la Asociación Chilena de Municipalidades y la Confederación Nacional de Funcionario Municipales de Chile, entre otros. “Son entes claves para pavimentar el camino del sistema”, explicó Fuenzalida.

Otro punto que destacan los investigadores, es que este sistema, al igual

que su precedente, no asegura que los municipios trabajarán con los mejores directivos del país, lo que hará es “establecer un mínimo” en las competencias que debe tener estos cargos.

Otro punto relevante para los investigadores es que este sistema debe ser voluntario, ya que las municipalidades son entes autónomos. No obstante, deben ser invitados a acoger este sistema que mejoraría la gestión y los recursos que obtienen. “La idea es plantear que si los municipios adoptan este sistema, podrán acceder a recursos adicionales, ya que el gobierno central, ya no tendrá aprensiones para entregar más ingresos, por tener una mejor gestión y un mejor sistema de selección de sus directivos. Si prefiere no hacerlo, tiene toda su libertad, pero no tiene acceso a estos mayores recursos”, concluyó José Inostroza. ❶

LOS EXPERTOS



José Inostroza
Director Ejecutivo
del CSP

“En los municipios hay mucha heterogeneidad, hay quienes lo hacen bien y quienes lo hacen mal, pero todo parte de que la gran mayoría no tiene recursos”



Javier Fuenzalida
Director de Investigación CSF

“Chile no va a poder tener una descentralización efectiva, si no tiene buenos directivos municipales”

 PULSO EDITORIAL

Revisa el estudio completo del CSP
en nuestra aplicación iPad.

BONO DESCUENTO \$ 500.000

ANTICÍPESE AL CAMBIO DE NORMA EURO 4 **SÓLO MARZO**

- FRENOS ABS + EBD • COMPUTADOR ABORDO
- LLAVE DE CONTACTO CON SISTEMA INMOVILIZADOR DE ARRANQUE
- TRANSMISIÓN DE 6 VELOCIDADES • BARRA ESTABILIZADORA
- ESTANQUE COMBUSTIBLE ADICIONAL

MODELOS CITY, XZU 5,9 Y XZU 6,5 - BONO DESCUENTO \$300.000

NUEVA SERIE **300 Plus**
OTRO NIVEL EN TECNOLOGÍA

MADE IN JAPAN

WWW.HINO.CL

FORUM

HINO
CALIDAD QUE DA CONFIANZA

Hino Chile una empresa
Indumotora

• Casa Matriz: Coquimbo 345, Santiago. Fono: 714 1700 • Sucursal Movicenter: Fono: 714 1058 • Auto Summit: Santiago. Fono: 620 3150
• Automotriz Vizcaya: Iquique • Indumotora One: Antofagasta • Callegari: Copiapó, La Serena • Cartoni: Viña del Mar • Aut. Alameda: Rancagua
• Coadig: Curicó • Copelec: Chillán • Salazar Israel: Talca, Concepción, Los Angeles, Temuco y Valdivia • Berrios: Pto. Montt, Castro y Coyhaique

RIMULA