



Con representantes de la U. de Chile, el gobierno y la ADP, Castro (cuarto de izq. a der.) detalló ayer el estudio.

# Directivos públicos permanecen 2,6 años promedio en sus cargos

Ello, pese a que estos funcionarios de cargos adscritos nombrados mediante el sistema de ADP duran tres años y pueden ser renovados hasta dos veces por igual plazo. El problema estaría, según un estudio de la U. de Chile, en lo nuevo del sistema y en el componente político del gobierno de turno.



● **¿Qué ha pasado?** Según un estudio del Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la Universidad de Chile, los directivos públicos elegidos por Alta Dirección Pública (ADP), permanecen 2,6 años promedio en sus puestos de trabajo.

● **¿Por qué ha pasado?** La alta rotación se debería a lo nuevo de la elección de cargos por ADP, y a cada coalición gobernante que llega al poder.

● **¿Qué consecuencias tiene?** Quienes tienen el verdadero mérito para ocupar estos cargos, dejan sus puestos, perdiendo los servicios con ello los conocimientos técnicos que entregan. Además, la institución no mantiene continuidad en mejoras de políticas públicas que trabaja.

## ÓSCAR GALAZ

—Sólo dos años y seis meses como promedio es la permanencia en sus cargos de los directivos públicos elegidos mediante el sistema de Alta Dirección Pública (ADP), tanto para el primer y segundo nivel jerárquico, según un estudio exploratorio del Centro de Sistemas Públicos (CSP) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

La investigación precisó que para el primer caso, la media se ubicó en dos años y tres meses, mientras que para el segundo caso llegó a dos años y siete meses. Lo anterior, pese a que el tiempo de permanencia que asigna la ADP para esos cargos es de tres años, con opción de ser renovados hasta dos veces por igual plazo.

El por qué de esto se podría entender bajo dos variables, según el estudio: lo nuevo del sistema de ADP en el país, y las complejidades políticas que se dan con la administración de un gobierno.

Por ello, profundiza la investigación, es que para hacer frente a esta corta permanencia de personas con alto nivel "serán necesarios más cambios de gobierno, así como continuar aumentando los cargos adscritos al sistema de ADP, para robustecer y, de algún modo, blindar el ejercicio de un cargo por un período prolongado que permita observar y evaluar con certeza la gestión efectiva del directivo en una institución pública".

## MUESTRA

● **Universo:** 605 encuestas enviadas, de las cuales 207 fueron respondidas, lo que arroja un 34,2% del total.

● **Metodología:** Correos electrónicos, entrevistas a directores públicos, especialistas, consejeros ADP y focus group.

● **Fecha:** Agosto y septiembre 2013 (recepción mails) y todo el 2013 otras metodologías.

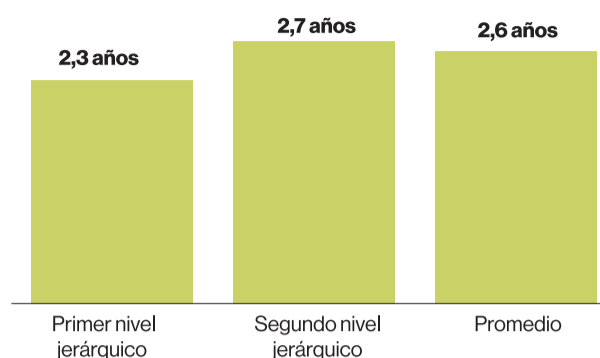
● **Error muestral:** 5,53%.

Carlos Castro, director de proyectos del (CSP) de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile e investigador del estudio "Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?", refuerza la importancia de permanecer en los cargos. Precisa que como país "todos estamos aprendiendo de un sistema que tiene 10 años, donde los cambios todavía son lentos. Además, tuvimos una nueva coalición de gobierno el 2010, que claramente marca un antes y un después de este sistema, porque los cargos de más alto nivel del Estado claramente -y comparto que sea así- tienen que tener una cierta vinculación a los programas de gobierno que se quieren ejecutar".

No obstante eso, Castro cree necesario que si los mejores están a la cabeza de una

## Estudio altos directivos públicos

### Permanencia de directivos públicos en sus cargos



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

En %

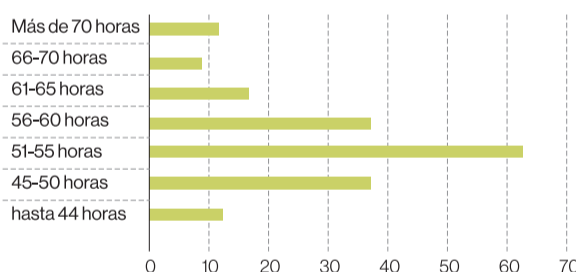


### Entendiendo la motivación personal como un elemento clave para un adecuado desempeño de la práctica gerencial ¿cómo distribuiría las siguientes motivaciones personales en su caso?

En %

Nivel	Incentivos económicos	Reputación profesional	Experiencia y aprendizaje	Vocación de servicio público
I	17,2	23,3	24,6	34,8
II	22,6	21,4	24,8	31,2
Total	21,9	21,6	24,8	31,7

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



FUENTE: Estudio del CSP de Ingeniería Industrial de la U. de Chile "Prácticas directivas y competencias de los Altos Directivos Públicos para una gestión efectiva en el Estado de Chile". PULSO

**Primer nivel:** Autoridad nombrada por el/la Presidente/a de la República. Se trata fundamentalmente de jefes de servicios como director de Impuestos Internos o director nacional de Sernatur.

**Segundo nivel:** La autoridad que nombra es el jefe de servicio y también son cargos de confianza: ejemplo, director regional de Sence o Indap.

institución, independiente de su filiación política, debieran seguir. Esto "le daría continuidad", no sólo a las políticas públicas que está ejecutando un **servicio**, sino que apoyaría un proceso más amplio, donde el Estado se ve beneficiado, y por ende, sus ciudadanos.

Puntualiza además que, pese a lo que podría pensarse, los salarios recibidos por altos directivos es un factor menor a la hora de no permanecer en el cargo.

"El **directivo** que se metió en esto pasa por un proceso largo que puede durar 6 meses, sabe a lo que viene y puede ver por internet el sueldo que va a tener. Es una decisión que tiene antes", explica, corroborando con ello que permanecer o no en la institución no pasa por remuneraciones, aunque sí hay excepciones (**ver tabla**).

## CIFRAS

# 942

cargos adscritos tiene la ADP, de los cuales 110 son de primer nivel y 832 cargos son del segundo nivel.

# \$4,9 millones

es la **renta líquida promedio** mensual referencial para cargos de el primer nivel jerárquico.

# 1.246

son los cargos que se eligen a través del Sistema de Alta Dirección Pública (tanto adscritos y no adscritos) a diciembre de 2013, según ADP.

# \$3,4 millones

promedio mensual, es la **renta líquida** para cargos de segundo nivel jerárquico.

**OTROS ANTECEDENTES.** La investigación, que recogió respuestas de más de 200 funcionarios elegidos por ADP, buscó saber también sobre el uso del tiempo en relación a su práctica directiva, entre otros temas.

Al respecto, se identificó por ejemplo, que de las horas semanales que los directivos dedican a funciones y actividades propias de su cargo, en promedio, ésta significa más de un 20% de una jornada laboral normal del sector público.

Se entiende entonces, que un directivo, al menos del primer nivel jerárquico, trabaja no sólo en horario laboral, sino fuera de él, ya sea en representación de la institución o en asuntos sociales y públicos, concluye el estudio.

Acá se da un tema no menor, según el estudio, ya que en ADP es conocido que los concursos que presentan mayor tasa de deserción son los del sector salud, en particular los asociados a los servicios de Salud.

Otro tema que se constató en la investigación, es que del 100% del tiempo de un directivo, casi el 20% lo dedica a reuniones con equipo interno; 11,7% firmar y/o visar documentos o 7,2% comunicarse telefónicamente (**ver gráfico**), entre otros aspectos.

Acá, profundiza la investigación, "dedicarle o no tiempo a una actividad no será bueno o malo en sí mismo, sino que es importante entender el contexto en el que esta función se desarrolla", de ahí que temas como responder firmas documentos, debería pasar a un sistema electrónico, para hacer más eficiente el proceso. ●

La ADP busca dotar a las instituciones del gobierno central de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad.