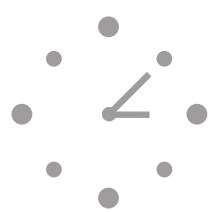


# SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?

Carlos Castro  
José Inostroza





# SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

## Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?

Carlos Castro<sup>1</sup>

José Inostroza<sup>2</sup>

---

» Serie realizada a partir de la Tesis "**Prácticas directivas y competencias de los Altos Directivos Públicos para una gestión efectiva en el Estado de Chile**", para optar al Grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas y al Título Profesional de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile de uno de los autores. Para mayor información, este documento estará disponible en el portal de tesis electrónicas de la misma Universidad, a partir de marzo de 2014.

» Esta publicación es editada por el **Centro de Sistemas Públicos (CSP) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile**. Dirección: Domeyko 2361, 3° piso. Santiago de Chile. Editora responsable: Constanze Kerber. Correo-e: [ckerber@dii.uchile.cl](mailto:ckerber@dii.uchile.cl).

<sup>1</sup> Ingeniero Civil Industrial y Magister en Gestión y Políticas Públicas (c) de la Universidad de Chile. Investigador Asociado y Director de Proyectos del Centro de Sistemas Públicos, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Correo-e: [ccastro@dii.uchile.cl](mailto:ccastro@dii.uchile.cl).

<sup>2</sup> Abogado de la Universidad de Chile y Magister en Gestión y Políticas Públicas de la misma Universidad. Director Ejecutivo del Centro de Sistemas Públicos y Profesor de jornada parcial del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Correo-e: [jinostrza@dii.uchile.cl](mailto:jinostrza@dii.uchile.cl).

## INTRODUCCIÓN

---

El presente estudio exploratorio hace aportes sobre la comprensión del fenómeno de la gestión del Estado. Esta es la primera vez que en Chile se levantan datos de esta naturaleza sobre la gestión de los directivos públicos.

**L**os Directivos Públicos (DP's) encabezan los servicios públicos del Estado, el cual administra cerca del 20% de nuestro Producto Interno Bruto (PIB). En la línea de profesionalizar esta labor se creó el Servicio Civil (SC) chileno, organismo que administra el proceso de generación de concursos de los Altos Directivos Públicos (ADPs). Así, se ha instalado un sistema que busca asegurar niveles mínimos de meritocracia. No obstante la dirección correcta de la política hasta el momento, no sabemos mucho sobre el impacto efectivo del sistema. Existe toda una batería de indicadores asociados a los convenios que los directivos firman, pero, en realidad, ¿qué hace efectivo y distintivo a un directivo público en cuanto al ejercicio de su práctica gerencial en la organización que dirige?

En este marco, este trabajo busca conocer cuáles son las prácticas, el uso del tiempo y las competencias distintivas de los directivos públicos, a fin de recomendar mejoras de política pública al actual Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en sus funciones de selección y reclutamiento, de formación y evaluación, y de control de desempeño. Es un primer paso.

Si bien existen modelos y perfiles que se han diseñado en distintos países en el último medio siglo, el sistema de ADP de un país debe responder a sus necesidades e idiosincrasia, motivo por el cual la generación de conocimientos es crítica.

Mucho se ha escrito sobre liderazgo y su importancia para las organizaciones, principalmente en empresas privadas (Kotter, Collins). Lamentablemente, se ha profundizado poco para el caso público. En Latinoamérica la investigación es casi nula y gran parte de la literatura existente está basada en la experiencia cultural anglosajona.

Los directivos públicos (DP's) se enfrentan a importantes retos: i) insuficiencia en las métricas de resultados, ii) contexto con un "dueño" difuso o múltiple, iii) gestión de personas con fuertes restricciones normativas, y iv) administración y obtención de recursos en base a un proceso muy formal y restrictivo, entre muchos otros.

Los DP's en Chile, en su conjunto, manejan un presupuesto anual de US\$ 67,4 billones de dólares, 20,0% del PIB del país según el Banco Mundial.

A partir de la creación del Servicio Civil (2004), parte importante de los servicios públicos y sus respectivos cargos en los primeros niveles jerárquicos son elegidos a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), llegando a adscribir hoy 112 servicios públicos del país.

## LITERATURA Y PREGUNTAS A RESPONDER

---

La investigación planteada es relevante, pues apunta directamente a un tema de desarrollo-país. Waissbluth et. al. (2012) plantean, en base a un estudio de 28 organizaciones públicas chilenas, que la calidad de los directivos debe constituir una prioridad fundamental de una adecuada política pública transversal respecto a la gestión del Estado. A su vez, Evans y Rauch (1999) señalan que la calidad de los directivos públicos incide de manera importante en el crecimiento económico de un país.

Salvador Valdés (2001), aplicando las estimaciones de Evans y Rauch, concluye que si Chile hubiera tenido los directivos públicos de la calidad de los de Hong Kong durante el período 1970-1990, el crecimiento económico nacional hubiese sido superior en 1,5 puntos porcentuales del PIB cada año y, de efectuar la comparación con Singapur, el crecimiento hubiese sido superior en 2,1 puntos porcentuales del PIB anuales. Es decir, entre 3.000 y 4.000 millones de dólares al año aproximadamente.

Entre las múltiples condiciones que se necesitan para lograr un desarrollo-país está tener un mejor Estado y para ello se requieren mejores Directivos Públicos. Por esto necesitamos investigar y generar conocimientos que sustenten seriamente las recomendaciones de mejoras. Se requiere responder a preguntas tales como ¿qué hace en su actividad diaria un alto directivo público?, ¿qué competencias genéricas tiene?, ¿cuál es la relación entre sus prácticas y las competencias con otras características relevantes de la gestión de la organización?, ¿cuáles son las implicancias de dichas características y relaciones para un sistema de selección, formación, evaluación, apoyo y formación de directivos públicos en Chile?

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

Uno de los autores más relevantes de las últimas décadas, debido a sus trabajos empíricos, es Henry Mintzberg. Mintzberg realizó una investigación en 1973, en la cual

siguió (etnográficamente) durante una semana laboral a cinco directores ejecutivos de grandes empresas y trabajo que terminó en un éxito de publicaciones: “The Manager’s Job: Folk Role and Fact” en HBR (1975). Este mismo autor profundizó su análisis observando, entrevistando y revisando agendas de gerentes y directos. De hecho, acompañó durante un día laboral a 29 gerentes de distintos ámbitos (empresas, gobierno, sector de la salud, sector social) generando un robusto análisis descriptivo y de interpretación conceptual.

Mintzberg (2009) desarrolla en extenso el concepto de “la gerencia no es por sí sola una ciencia ni una profesión, es una práctica, que se aprende más que todo, a través de la experiencia”. Asimismo, Mintzberg resta valor al **conocimiento en sí mismo**, ya que lo importante es desarrollar el conocimiento de otros dentro de la organización, instalando una buena práctica gerencial. Es decir, el acento no está sólo en la gestión de sí mismo de un gerente, sino también en cómo se pueden aprovechar (gestionar) las personas que se desempeñan bajo él. Mintzberg también ejemplifica el rol del gerente como un director de orquesta que debe hacer que todos los músicos y sus instrumentos suenen armónicos y coherentes entre sí; más allá de las presentaciones donde lo que se muestra es el producto final, lo esencial está en el *BackOffice*, en lo que no se ve, el ensayo que hubo para llegar a ese resultado.

El modelo de Mintzberg ubica al gerente al centro, entre la unidad por la cual él es formalmente responsable, y

(...) Se requiere responder a preguntas tales como ¿qué hace en su actividad diaria un alto directivo público?, ¿qué competencias genéricas tiene?, ¿cuál es la relación entre sus prácticas y las competencias con otras características relevantes de la gestión de la organización?, ¿cuáles son las implicancias de dichas características y relaciones para un sistema de selección, formación, evaluación, apoyo y formación de directivos públicos en Chile?

su entorno compuesto por el resto de la organización y todo aquello que está afuera de ella, considerando a los ciudadanos y principales *stakeholders* y entendiendo que “la gerencia se ejerce en tres planos, desde lo conceptual hasta lo concreto: con información, por medio de las personas y directamente hasta la acción”. Cabe resaltar las diferencias que hace el mismo autor entre los conceptos de gerencia y liderazgo, los cuales tienden a fusionarse. Mintzberg pone el acento en diferenciar al gerente del líder. Este autor dice que “estamos excesivamente liderados y poco administrados” o que “el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia”, aunque la verdad es que el liderazgo también es la gerencia bien practicada, al reforzar el concepto de práctica gerencial.

El mayor estudio empírico desarrollado a la fecha sobre competencias y prácticas de liderazgo es el esfuerzo transcultural del *Global Leadership and Organizational Behaviour effectiveness Research Program*, GLOBE (2004)<sup>3</sup>. Se trata de una investigación que listó en forma comprensiva 382 atributos y comportamientos de líderes organizacionales, resumidos en 112 ítems de un cuestionario aplicado a 17.300 personas de diferentes industrias y niveles, en 951 organizaciones y 62 culturas, y distintas sociedades (Chile no estuvo considerado en la muestra).

En este escenario, uno de los intereses de esta investigación es entender los vínculos que existen entre competencias y prácticas con el funcionamiento general de la organización. Así, resulta útil comprender bien la teoría de la gestión del cambio efectivo desarrollada por John Kotter. Para este autor, las causas que explican la mayor parte de los fracasos en el cambio son: (1) los responsables del cambio no generarían suficiente convicción estratégica en la cúpula y en el conjunto de actores claves de la organización; (2) no se genera una visión seductora de los resultados del cambio que estimule, motive y compense las dificultades propias de un proceso de esta naturaleza; (3) no existe suficiente comunicación y discusión con la organización sobre la estrategia; (4) hay escasa programación de evidencias de logros de corto plazo (“*quick wins*”) y (5) falta perseverancia en los procesos de implementación o cambio, los cuales normalmente son largos y operativamente tediosos e implican una dedicación no menor de tiempo de parte de los directivos para ir ajustando los procesos.

## RESULTADOS DEL ESTUDIO

### Caracterización de la muestra

Tasa de respuesta de la encuesta aplicada:

**Tabla N° 1**

Tasa de respuesta Encuesta según Nivel Jerárquico.

NIVEL	MUESTRA	UNIVERSO	TASA DE RESPUESTA
I	29	79	36,7%
II	178	526	33,8%
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>605</b>	<b>34,2%</b>

<sup>3</sup> Proyecto fundado en 1993. Reúne a un grupo internacional de cuentistas sociales y académicos del management que estudia el liderazgo transcultural, entre otros temáticas.

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

Al hacer un análisis estadístico de la representatividad de la muestra, se presentó el obstáculo de que el universo que respondió la encuesta era relativamente pequeño en términos estadísticos para hablar de una “población”. Por tanto, se calculó el margen de error al extrapolar de la muestra a la población. Esto se pudo hacer, ya que se conoce el tamaño de la población N y el tamaño de la muestra n. Junto con esto se definió un nivel de confianza (z), determinado al 95% en base a lo que se pudo averiguar y como hicimos antes con la fórmula para poblaciones infinitas, y el margen de error (e) con el que se pudo extrapolar los resultados a todo el universo. Es así como el margen de error, al extrapolar la muestra al universo, fue de **5,53% de error muestral**, lo que es considerablemente bueno para un universo pequeño.

En una pregunta abierta sobre funciones principales que cumple el servicio en el que se desempeñaban (se

podía marcar más de una alternativa), la mayoría de los directivos declararon pertenecer a entes ligados a la regulación y a la prestación de servicios sociales. Lo anterior se presenta en la siguiente gráfica:

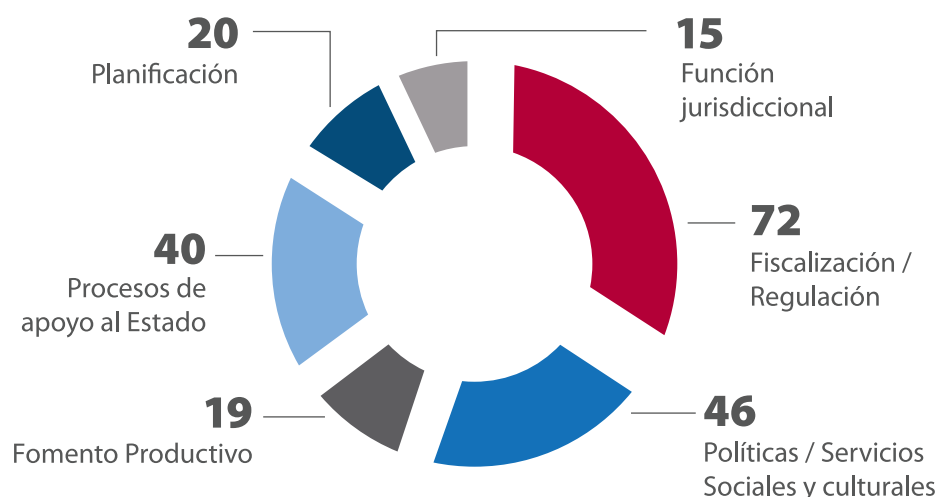
Otro aspecto fundamental de la caracterización de la muestra es el **promedio de permanencia de los Directivos Públicos en sus cargos**. Los DP's que contestaron la encuesta han permanecido **dos años y seis meses** en sus puestos. En el caso del primer nivel jerárquico, el promedio es de dos años, tres meses, en tanto que en el segundo nivel jerárquico: dos años, siete meses.

El hecho de que el promedio de tiempo en el que se desempeñan en su actual cargo los más de 200 s Altos Directivos Públicos encuestados sea menor a un período de ejercicio (tres años), habla de la juventud del sistema y de las complejidades políticas asociadas a una cultura en desarrollo de la gerencia pública. De aquí que serán necesarios más cambios de gobierno, así como continuar aumentando los cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, para robustecer y, de algún modo, blindar el ejercicio de un cargo por un período prolongado que permita observar y evaluar con certeza la gestión efectiva del directivo en una institución pública.

En relación al **origen laboral del directivo**, la encuesta incluyó una pregunta relativa a si durante los últimos cinco años anteriores a su nombramiento, los directores trabajaron en el sector público o privado. En este caso, la respuesta se relacionó con los datos que maneja el Servicio Civil. Así, un 37% de los directivos seleccionados por el Sistema provienen del mundo privado (la cifra histórica de los ADP's es de un 73% proveniente del sector público y el 27% restante del mundo privado).

Gráfico N° 1

Menciones a funciones principales de los servicios según sus Directivos



**Tabla N° 2**

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

NIVEL	SÍ	NO
I	20 69,0%	9 31,0%
II	112 62,9%	66 37,1%
<b>Total</b>	<b>132 63,8%</b>	<b>75 36,2%</b>

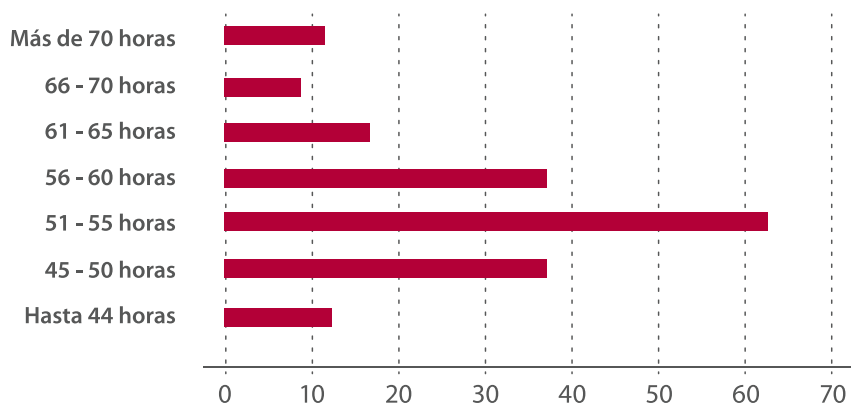
Junto con el origen laboral, también se indagó sobre si el cargo anterior de los encuestados (63,8%) también fue concursado vía Sistema de Alta Dirección Pública, pregunta a la cual el **22,0% respondió afirmativamente**. En su gran mayoría, 93,1%, en cargos de segundo nivel jerárquico. Además, se pudo establecer que, en promedio, duraron dos años nueve meses en sus cargos, más de lo que actualmente llevan -en promedio- los encuestados.

## ¿Cuánto tiempo trabajan?

Uno de los objetivos específicos del estudio consistió en identificar, de modo cuantitativo, cómo usan el tiempo los directivos públicos, en el contexto de la cotidianidad de sus funciones. Es por ello que la primera pregunta de la encuesta fue "¿Cuántas horas cree usted que le dedica en una semana normal a actividades y funciones propias de su cargo (incluyendo fin de semana)?"

**Gráfico N°2**

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



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

En el desglose se nota una inclinación en la gráfica del primer nivel jerárquico hacia más horas dedicadas a las funciones propias de su cargo e incluso ninguna respuesta se ubica en el primer rango mencionado.

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

Cabe señalar que es poco común que un Alto Directivo Público haga uso de horas extraordinarias, pese a que en las instituciones esta situación se cubre con la asignación especial en remuneración para este funcionario.

Mintzberg asevera que “el trabajo del gerente incluye una preocupación perpetua: el gerente nunca puede estar libre para olvidar el trabajo, nunca tiene el placer de saber, aunque sea de modo temporal, que ya no queda nada pendiente por hacer”. Se entiende que un directivo, al menos asociado a un primer nivel jerárquico de una organización, ejerce el cargo no sólo en el horario laboral, sino que también fuera de él, ya sea en actividades propias en horarios extraordinarios como algunas de representación de la institución o bien en asuntos sociales o políticos.

En relación al tema de las horas semanales dedicadas a la función propia del cargo salta a la luz una encrucijada a la que se vio expuesto el sistema. En el SADP 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. Según la Memoria 2011-2012 del Consejo de Alta Dirección Pública, un 25,8% de estos concursos se declararon desiertos, es decir, no alcanzaban el mínimo de tres postulantes idóneos para conformar la nómina. Ante ello, la ley 20.498 (2011) flexibilizó la dedicación exclusiva de los subdirectores médicos de los Servicios de Salud, quienes tienen un cargo de segundo nivel jerárquico. La modificación a la ley establece que los directivos podrán optar a una jornada de 44 horas semanales con dedicación exclusiva o bien de 33 horas semanales, no pudiendo ejercer un cargo de responsabilidad directiva en otro recinto de salud. Con ello se busca incentivar mayormente a los directivos a postular a los concursos, ya que en este sector es donde se aprecian

las mayores brechas salariales en comparación con el sector privado de salud.

Teniendo esto en cuenta, sólo un 6,1% de los encuestados señaló dedicarle hasta 44 horas laborales a las funciones propias de su cargo. De ellos, la mitad corresponden a directivos de segundo nivel jerárquico de Servicios de Salud, lo que se daría para interpretar que estarían haciendo uso del beneficio otorgado por la ley, ya que, en general, en el sector salud se declara que -en promedio- las horas trabajadas son más de 55 y más aún, el 50% de los directivos encuestados que declara trabajar más de 70 horas semanales (el rango máximo consultado) provienen del sector salud.

## ¿En qué usan operativamente su tiempo?

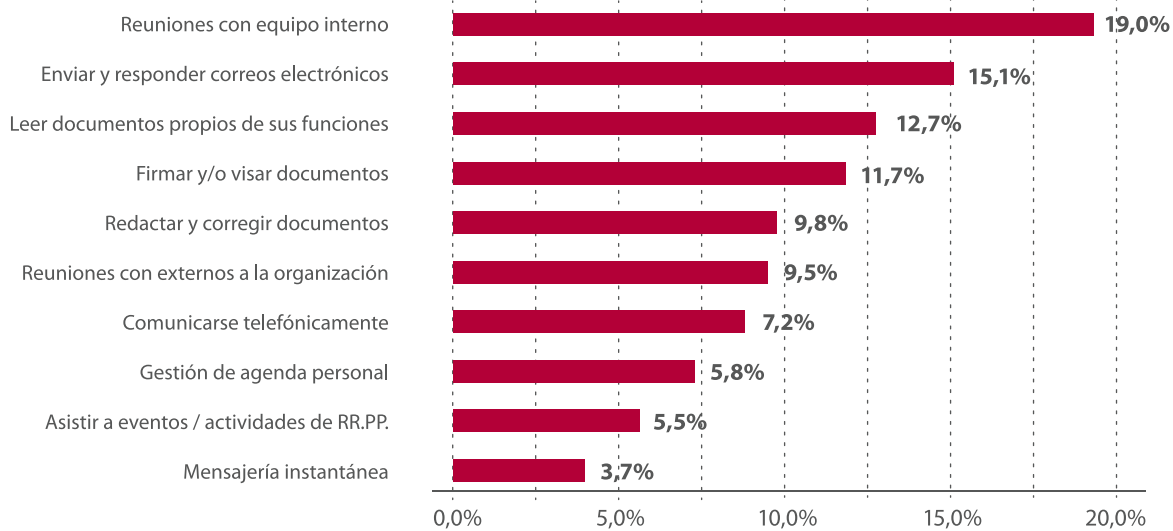
La investigación del uso del tiempo de los directivos públicos se enfocó en una mirada principalmente exploratoria. No se buscó encontrar un “mejor” uso del tiempo por sobre otro o una competencia superior a otra. Es decir, los juicios de valor asociados a los resultados quedaron al margen de lo estudiado.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

Un ejemplo para identificar el fenómeno: la función operativa de envío y respuesta de correos electrónicos fue señalada a nivel global como el segundo ítem al cual los directivos dedican más tiempo dentro del *pool* de opciones entregadas (Gráfico N°3) Además, esta función fue evaluada por un 45% de los encuestados como una función que deberían disminuir en el tiempo que le dedican (Ilustración N° 3). No obstante, si lo que se maneja a través de ese medio es, por ejemplo, un correo vital para el proceso presupuestario del servicio para el año siguiente, seguramente el directivo está gestionando el asunto y el tiempo dedicado a ello sería el adecuado. Por tanto, 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.



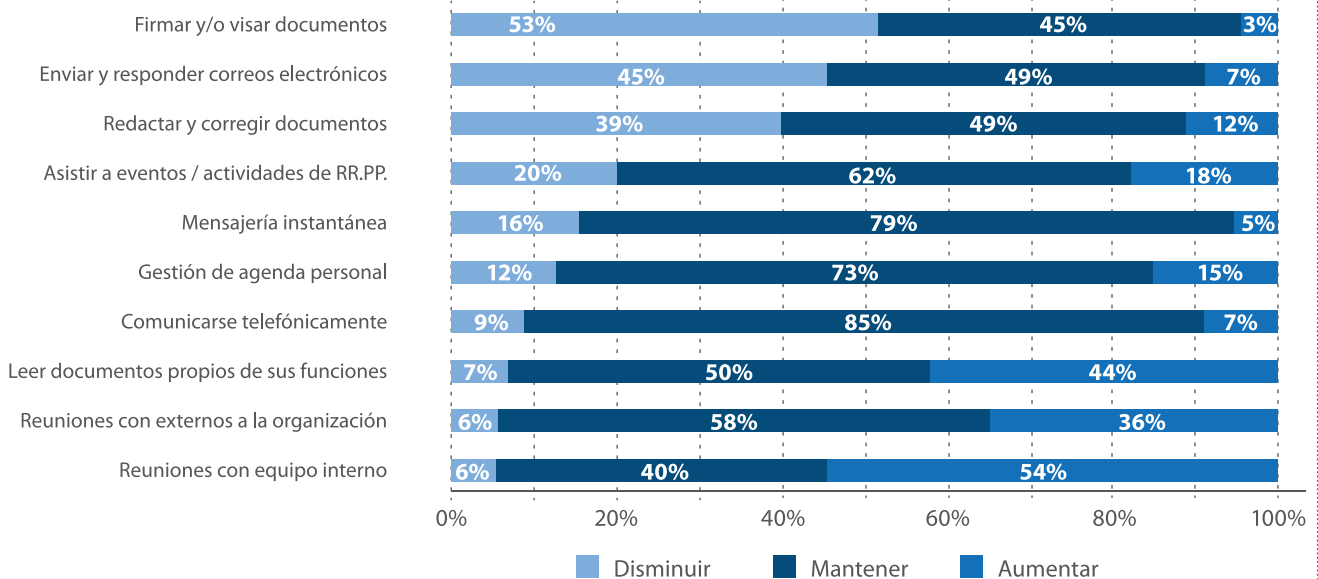
### Gráfico N°3

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



### Gráfico N° 4

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



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

La segunda actividad que los directivos requieren aumentar, en promedio, es **leer documentos propios de sus funciones**. Esto es consistente con lo explicitado en el acompañamiento directivo que se hizo en la etapa exploratoria de este estudio: prepararse previamente para las reuniones y entender los temas sobre los que muchas veces el directivo tiene que tomar decisiones relevantes.

Por otro lado, dentro de las actividades que más tiempo quitan y que, por consiguiente, deberían disminuirse aparecen “Enviar y responder correos electrónicos” y “Firmar y/o visar documentos”.

En el caso del Nivel I de directivos públicos, se acentúan de sobremanera las reuniones con internos y externos a

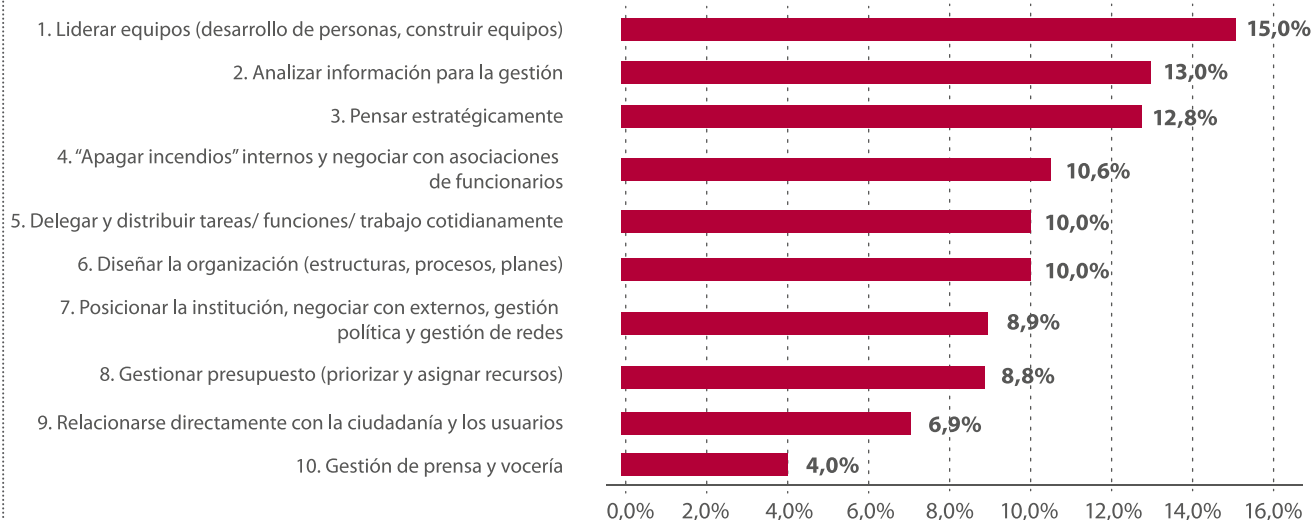
La segunda actividad que los directivos requieren aumentar, en promedio, es **leer documentos propios de sus funciones**. Esto es consistente con lo explicitado en el acompañamiento directivo que se hizo en la etapa exploratoria de este estudio: prepararse previamente para las reuniones y entender los temas sobre los que muchas veces el directivo tiene que tomar decisiones relevantes.

la organización, y en ambos los encuestados manifiestan estar conformes con el tiempo dedicado e incluso señalan que se podría aumentar. Así, en la gráfica sube de posición el “Asistir a eventos / actividades de RR.PP” de la organización, lo que es razonable en el contexto de sus funciones.

En el segundo nivel jerárquico, en tanto, se mantiene el patrón del primer nivel, en relación a la evaluación de aumentar o disminuir los tiempos, donde, por ejemplo, el hecho de “redactar y corregir documentos” ocupa

### Gráfico N° 5

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



parte importante del tiempo de los directivos. A su vez, se ve aumentado en relación al primer nivel la “gestión de la agenda personal” y la “mensajería instantánea”.

## ¿En qué usan sustantivamente su tiempo los Directivos?

En los siguientes gráficos se presenta la **distribución y evaluación cuantitativa de las funciones catalogadas como sustantivas**. Es importante precisar que éstas no compiten con las anteriores que tenían un marco de “operativas”. Muchas de las funciones sustantivas que desempeña un directivo se hacen “mediante” actividades operativas.

Lo sustantivo tiene que ver con la práctica directiva más pura según Mintzberg: qué hace en esencia y en el día a día un gerente para administrar, conducir, liderar y orientar a su organización. A todos los directivos les gustaría dedicarle más tiempo a muchas de ellas y seguramente con acciones del día a día abarcan más de una. Por este motivo se recomendó considerar una aproximación razonable de diferenciación entre ellas para poder distribuir bien el tiempo.

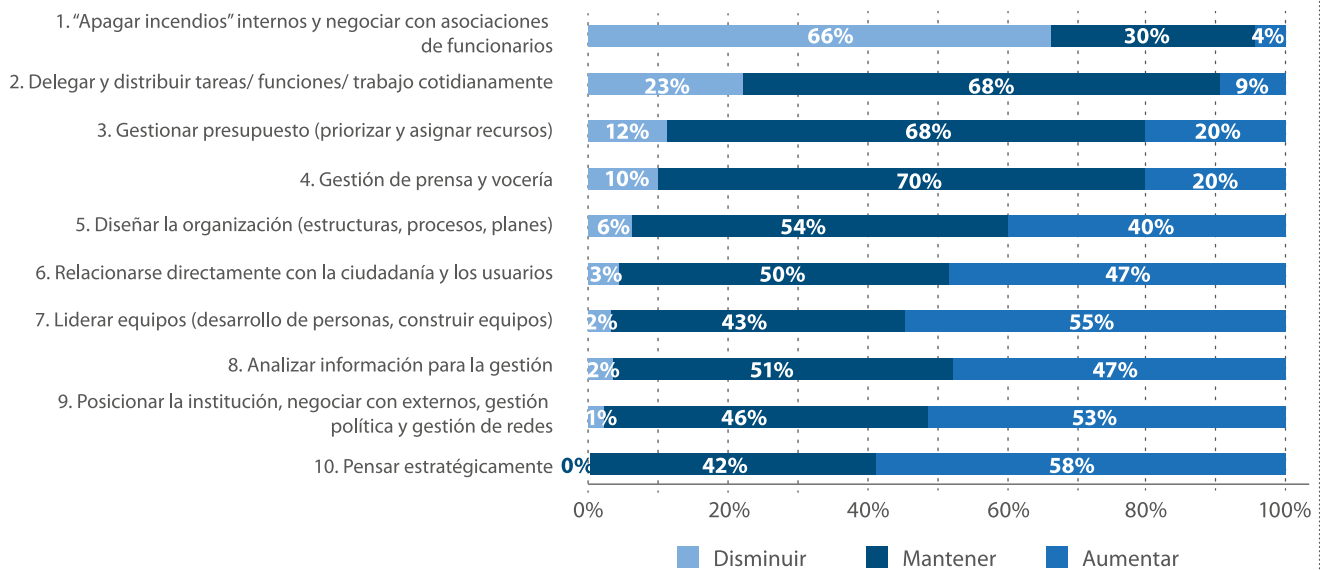
En el primer nivel jerárquico destaca la actividad a la que los directivos le dedican más tiempo: pensar estratégicamente. Esto es vital pues refuerza la idea de que el Jefe de Servicio debe conducir y pensar con antelación la institución para decidir hacia dónde dirigir los rumbos y esfuerzos internos. En este nivel las decisiones que se toman pueden repercutir en más de 5.000 funcionarios de un Servicio de Salud, que atiende a más de 100.000 personas en sus centros de atención, por ejemplo. Remarcando la coherencia en este discurso, la mayoría de los encuestados declara que esta función debería aumentar en términos demás la dedicación.

A su vez, también existe una clara priorización sobre cuáles son las tres funciones más relevantes para los directivos de primer nivel jerárquico y cuyo esfuerzo físico y mental no deberían disminuir en ningún sentido:

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

**Gráfico N° 6**

Señale si usted cree que debería disminuir, mantener o aumentar, el tiempo que le dedica actualmente a las siguientes funciones sustantivas, con el fin de agregar más valor a su organización



En contraste, existe una función que la mayoría de los encuestados está por disminuir el tiempo dedicado: “apagar incendios internos” y “negociar con los gremios”. Con seguridad esto desgasta mucho la labor diaria y se producen muchos eventos distintos, que en ocasiones no tienen relación y por ende no existe un denominador para su solución.

Cabe destacar que en el nivel II la “gestión de prensa y vocería”, el posicionamiento institucional y la gestión política bajan considerablemente, lo que tiene que se explica porque en muchos casos están en la segunda línea de la organización, aunque no en todos como, por ejemplo, un Director de Hospital que es nivel II. En contraste, aumenta el liderazgo de equipos y la gestión interna del presupuesto, es decir, la administración de los recursos.

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

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

Respecto a las dificultades que pueda presentar el cargo, la encuesta concluye -una vez más- que es fundamental tener un equipo de confianza que permita dedicar tiempo a lidiar con imprevistos y “apagar los incendios” que la contingencia institucional conlleva.

Los ADP's deben saber administrar los tiempos, que son distintos a los tiempos privados, ya que éstos últimos son mucho más rápidos. Asimismo, tienen que aprovechar los tiempos entre que las decisiones se toman y se ejecutan (con todas las restricciones del mundo de la

administración pública) y utilizarlos a favor de otros temas dentro de sus tareas. Saber ocupar el tiempo de manera óptima, dentro de un marco legal, se esboza como clave para cumplir una función efectiva.

## ¿Qué competencias tienen los Directivos Públicos?

Una segunda gran parte de la encuesta realizada a los Altos Directivos Públicos se centró en sus capacidades y atributos. En una primera etapa, la idea fue investigar sobre sus competencias personales, para luego pasar a las competencias interpersonales, todas inspiradas en Mintzberg y su clasificación de competencias gerenciales. Una última parte, en tanto, consideró las competencias propias del sector público chileno, así como sus particularidades.

Es importante notar que la escala Likert, utilizada con cinco valores, fue agrupada de un modo distinto para el análisis de las gráficas que se muestran en este subtítulo. Al entender el sesgo que pudiera existir al autoevaluar sus competencias, donde se tiende a calificar mejor de lo que posiblemente es en la realidad -y cuya comprobación probablemente sólo puede hacer su equipo cercano y, tal vez, la autoridad a la cual reportan-, se decidió agrupar las tres primeras opciones de la escala correspondientes a “no desarrollada”, “poco desarrollada” y “medianamente desarrollada” en una que se presenta en las gráficas como “medianamente o menor”.

Una segunda gran parte de la encuesta realizada a los Altos Directivos Públicos se centró en sus capacidades y atributos. En una primera etapa, la idea fue investigar sobre sus competencias personales, para luego pasar a las competencias interpersonales, todas inspiradas en Mintzberg y su clasificación de competencias gerenciales.

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

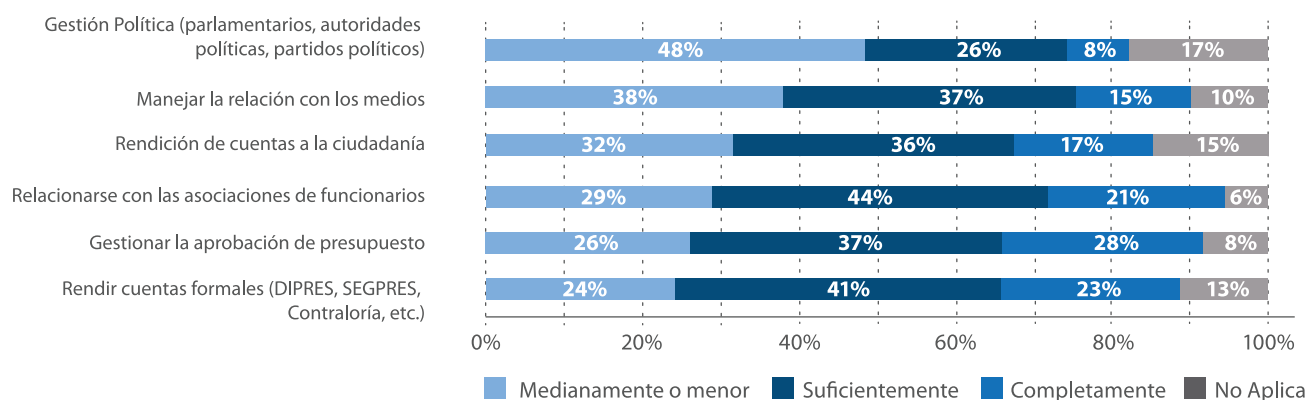
En el marco de este estudio, sólo se profundiza lo expresado en las competencias relativas al sector público chileno, con sus complejidades y desafíos. Es la única de este set de preguntas que no proviene de la literatura, ya que se busca generar conocimiento en esta área.

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

En este conjunto de competencias es donde se hace notar una mayor diferencia entre lo declarado por parte de los distintos niveles jerárquicos. Así, en todas las competencias, el nivel I aparece con capacidades y habilidades más desarrolladas para enfrentar situaciones que se gatillan a partir de lo enunciado en la gráfica.

**Gráfico N° 7**

¿En qué nivel considera que tiene desarrolladas las siguientes capacidades y atributos relacionados con el sector público?



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

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

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

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

El manejo de la relación con los medios es considerado como un asunto complejo con el que los directivos deben lidiar en el ejercicio de su cargo, no obstante el tema de las vocerías tiene un papel diferenciado dependiendo del servicio específico o el ministerio al que pertenece. Dentro de las competencias necesarias para realizar una buena interacción con la prensa se nombran algunas habilidades adicionales a las propias de un directivo, como tener un tono adecuado, saber qué cosas conviene decir y qué no, y, en algunos casos, tener un equipo comunicacional que facilite la tarea del directivo.

En el ítem comunicacional también aparece como necesidad tener una buena vocería y una cierta preparación previa con información preparada y ciertas ideas fuerza. Por otra parte, se plantea que existen dificultades para aparecer en la prensa, si no es para defender ciertas gestiones, lo que tiene un alto riesgo de exposición para el directivo. Además, en la actualidad el tema se vuelve aún más complejo y requiere de mayores competencias comunicacionales debido al “ánimo” generalizado de crítica hacia la gestión gubernamental, tanto por parte de la ciudadanía como de la prensa.

El manejo de la relación con los medios es considerado como un asunto complejo con el que los directivos deben lidiar en el ejercicio de su cargo, no obstante el tema de las vocerías tiene un papel diferenciado dependiendo del servicio específico o el ministerio al que pertenece. Dentro de las competencias necesarias para realizar una buena interacción con la prensa se nombran algunas habilidades adicionales a las propias de un directivo, como tener un tono adecuado, saber qué cosas conviene decir y qué no, y, en algunos casos, tener un equipo comunicacional que facilite la tarea del directivo.

En el ítem comunicacional también aparece como necesidad tener una buena vocería y una cierta preparación previa con información preparada y ciertas ideas fuerza. Por otra parte, se plantea que existen dificultades para aparecer en la prensa, si no es para defender ciertas gestiones, lo que tiene un alto riesgo de exposición para el directivo. Además, en la actualidad el tema se vuelve aún más complejo y requiere de mayores competencias comunicacionales debido al “ánimo” generalizado de crítica hacia la gestión gubernamental, tanto por parte de la ciudadanía como de la prensa.

## ¿Qué motiva a los Directivos a hacer su trabajo?

En una última parte de esta investigación, se consultó sobre las motivaciones que una persona tiene para desempeñarse como directivo público con todo lo que ello conlleva, muchas veces con gran costo personal en distintas dimensiones.

**Tabla N° 3**

Finalmente, 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?

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%
<b>Total</b>	<b>21,9%</b>	<b>21,6%</b>	<b>24,8%</b>	<b>31,7%</b>

Si bien la respuesta de vocación pública podría haberse supuesto con anterioridad, llama la atención la **alta valoración** que los directivos públicos hacen de la **experiencia y aprendizaje** que adquieren con su cargo (por sobre la reputación profesional).

En cuanto a los incentivos económicos, la menor valoración en el primer nivel se explica por el hecho de que dentro del mercado laboral, en el sector privado, en algunos casos pueden aspirar a un cargo mejor o al menos similar. Para el caso de los directivos de segundo nivel, esta competencia público-privada es menor, sobre todo dependiendo del sector económico en el que se mida.

## ÉNFASIS DE ANÁLISIS

---

### **Factores que mejoran la efectividad de un Directivo**

La gestión efectiva de una organización requiere, tal como se explicitó en el marco conceptual, de un conjunto de elementos como liderazgo, recursos, incentivos, libertad de gestión y valores congruentes. Todo esto es compatible con el enfoque de estudio de las prácticas directivas que posibilitan la efectividad de la gestión o bien la hacen más probable.

En ese contexto, se mencionaron ciertas prácticas que los altos directivos ven como indispensables para ser efectivos en su cargo. Una de las más nombradas fue **estar rodeado de un equipo de calidad y confianza**, que dé espacio para dedicarse a cosas más sustantivas del cargo como tal. Por otra parte, también se menciona la importancia de una buena relación con dicho equipo.

Otro recurso nombrado fue el **uso de la tecnología**, herramienta que también ahorraría tiempo y que debería ser utilizada en una de las tareas más relevantes para los altos directivos: tomar decisiones

Un punto muy interesante que cruzó el tema de la gestión efectiva, tuvo que ver con la discusión que se sostuvo en relación al rol técnico versus político que debe tener un Alto Directivo Público. Mientras algunos mencionaron la importancia de que el rol sea exclusivamente técnico, otros mencionaron que es imposible mantenerse en el sistema público sin tener algún conocimiento político.

### **Necesidad de sistemas de apoyo**

Un comentario compartido de los directivos públicos es la **necesidad de apoyo tanto en el proceso de inducción como durante el ejercicio de su cargo**. En esta labor de apoyo se menciona, en algunos casos, al Servicio Civil, como un organismo que está pendiente de sus necesidades y con una constante preocupación por los problemas que vayan surgiendo.

Si bien se declara que existen las instancias propiciadas por el Servicio Civil para compartir entre directivos, la limitante del tiempo es una constante, tal como evidenciaron los datos cuantitativos de la encuesta, lo que dificulta asistir a estas reuniones. A su vez, se señala que existe una falencia en este organismo en cuanto al acompañamiento en el proceso de inducción.

Así, Existe un sentimiento generalizado de **“soledad en el cargo”**, por el hecho de no poder compartir sus problemas con otras personas. Para contrarrestar esto, se manifiesta la importancia de generar instancias para compartir experiencias, junto con buscar redes de apoyo en otros Altos Directivos Públicos, con el fin de acompañarse y apoyarse en los problemas comunes que surgen en sus cargos



En algunos casos, el principal apoyo proviene de los Ministros o Subsecretarios (dependiendo del servicio). Sin embargo, también se menciona que, debido a que en algunos casos el Ministro o Subsecretario pueden ir rotando, depende de la disposición de éstos el apoyo que les otorguen a los directivos.

### **Tiempos de instalación en el cargo directivo**

En general, los tiempos que los directivos encuestados estiman necesarios para instalarse adecuadamente en su cargo van de **tres a seis meses**. Sin embargo, la mayoría menciona que existe una diferencia importante en el tiempo de inducción, dependiendo de si se viene desde “afuera” o desde “adentro”. Estas categorías se refieren principalmente a si se viene desde el mundo privado o desde un cargo público anterior, aunque también atañen a si se viene del mismo Ministerio o Servicio o desde otro sector dentro de la administración pública.

Además de estas distinciones, la particularidad del cargo de Alto Directivo Público necesita un tiempo de aprendizaje, ya que, aunque se venga del sector público y se conozcan sus limitaciones y virtudes, requiere un cierto período de adaptación.

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

### **Heterogeneidad de las instituciones**

Los Altos Directivos Públicos consideran importante la diferencia que existe entre un servicio y otro. Estas diferencias se pueden constatar en el ámbito de las vocerías, la relación con la ciudadanía y las relaciones con otros organismos. En cuanto a las explicaciones de estas diferencias, se encuentra la misión u objeto de política del servicio en sí, pero también hay factores ministeriales que pueden hacer la diferencia. En este sentido, vuelve a relevarse el rol de la autoridad política como un factor de incidencia. En este caso, para respetar la heterogeneidad de los servicios bajo ellos.

## CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS DE POLÍTICA PÚBLICA

---

**A** medida que se estudie con mayor profundidad la información histórica que va construyendo el Sistema de ADP con el paso del tiempo y, a su vez, se genere mayor conocimiento al respecto, será posible identificar de mejor modo la integración entre el mundo público y privado, en relación a las competencias y prácticas gerenciales complementarias entre ambos sectores.

- El intercambio de experiencias como herramienta para aprender modos de desempeñar la función directiva es una práctica entre directivos que apareció comentada tanto en la encuesta como en el *focus group*. Desde la literatura, la transferencia de buenas prácticas es un tópico vanguardista que ha entrado con fuerza en los Estados más avanzados, en el marco de modelos de innovación pública colaborativa, como lo probaron Willem & Buelens (2007), con el propósito de estudiar los factores relevantes en el proceso de compartir conocimiento durante episodios de cooperación en el sector público de Bélgica. Para el caso de los directivos públicos chilenos, que declaran vivir la “soledad en el cargo” este método de transferencia de buenas prácticas directivas podría ser una política que impulse el Servicio Civil, a través de su Subdirección de Desarrollo de las Personas. Una fuente de exploración e insumos para el diseño de la política sería saber si en el sector privado existen experiencias similares de traspaso de prácticas a nivel gerencial.
- Los primeros avances de estas instancias deberían ser en el ánimo de desarrollar mayores competencias en aquellas áreas donde los mismos directivos se sienten con menos manejo y que en muchas ocasiones se repite el fenómeno, tal como arrojó la encuesta. Ejemplos de ello son los “incendios que hay que apagar”, donde se podría evitar que se inicien nuevos focos adelantándose con experiencia de otros servicios antes de que se extienda el fuego; también hay problemáticas comunes en la relación con las asociaciones de funcionarios y prácticas compartibles que no se están diseminando.
- Existe un vacío que dejó el cambio al Sistema de Alta Dirección Pública. Anteriormente, los partidos políticos actuaban como “padrinos” de los directivos designados y tenían pares con quienes compartían una militancia o, al menos, una idea conjunta del modelo de sociedad que querían y sabían dónde encontrar. Hoy existe un reemplazante natural de ese espacio, quien también se preocupa de llegar a los nombres finales: el Consejo de Alta Dirección Pública. Esta institución, como espacio neutral y cuyo foco está sólo en los directivos, a diferencia del Servicio Civil que debería estar diseñando políticas más globales para la gestión de personas del Estado y que, además, es un servicio de Gobierno, debería trabajar para obtener la capacidad que le permita “apadrinar” a la ADP. Eso sí, hay un camino de confianzas que construir. Actualmente los directivos no recurren al Consejo, pues falta generar lazos y fidelidad entre ambas partes.
- Se están perdiendo recursos al no reutilizar información generada en los distintos concursos, con aquellos candidatos no nombrados, que, en la mayoría de los casos, son igual o más capacitados que quienes son elegidos.

- Otro aspecto recurrente tiene que ver con el rol del Servicio Civil en la etapa de inducción. Se debe generar una instancia apropiada entendiendo los tiempos del directivo y apuntando, en forma medianamente personalizada, para lograr efectividad en un plazo relativamente corto de tiempo. Algunas voces apelan por hacer de este procedimiento algo obligatorio, al menos para aquellos que efectivamente están llegando al mundo público por primera vez.
- La temporalidad en el cargo y el sentir dentro de la institución que se “está de paso” implica dificultades para ejercer una buena labor como directivo, y también los problemas que esto puede traer a los servicios en su funcionamiento. En cuanto a las dificultades que presenta esta dimensión, se menciona el problema de liderazgo que esto puede ocasionar, ya que pueden ser vistos por los funcionarios a su cargo como “aves de paso”. Para solucionar los problemas que esta práctica crea en la institución, una de las directivas señala que su estrategia ha sido la de institucionalizar sus decisiones, con el fin de no generar una inestabilidad dentro de la organización cada vez que haya cambio de Altos Directivos. A la vez, se menciona que debe existir un mecanismo que permita que la permanencia en los cargos no sea tan inestable.
- En términos del marco normativo, el país debería avanzar en reformas que hagan más eficientes las labores de los Altos Directivos Públicos. Por ejemplo, una modernización universal de firmas electrónicas que permitiría bajar los desorbitantes tiempos que los directivos pasan firmando o visando documentos.
- Asimismo, avanzar en unificar criterios para permitir enfocar la práctica directiva en aumentar el desarrollo de las funciones sustantivas que un Alto Directivo Público debe realizar. Al no haber una buena conceptualización de la “actividad principal” existe una serie de indicadores que confunden y desalinean la labor esencial del directivo de conducir y orientar a la organización. Entre otras, de las “funciones del negocio” o “las actividades primarias”, dejando de lado lo sustantivo de la práctica directiva. Cohesión y coherencia es lo que se les exige a los ADP.

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

Se debe legislar prontamente para mejorar el fenómeno que produce tener en concursos a directivos Provisionales y Transitorios. Los desincentivos producidos le hacen

muy mal al sistema y lo invalida como entidad no discriminatoria. No obstante esto, es interesante lo mencionado por los directivos en el *focus group*. Aquellos que habían pasado por el período de Provisionales y Transitorios lo agradecían profundamente, ya que esto les permitió aprender e instalarse en la función directiva, antes de que fuera “oficial” y que, por ejemplo, se tuviera que establecer un Convenio de Desempeño individual. Concluido el período, ese Convenio es firmado con mayor propiedad y con grandes incentivos a la gestión.

Se recomienda generar incentivos para que más directivos que ya han pasado por cargos ADP vía concurso vuelvan a postular. Esta es la mejor validación del sistema y permitiría generar una carrera directiva que aporta al Estado un conjunto de competencias y experiencia ya probada, sobre todo en lo que a prácticas directivas se refiere.

- La distribución del tiempo también se relaciona con el tipo de profesionales con que se cuenta, lo que muchas veces obliga a suplir falencias y competencias que debieran estar en los profesionales. Dada las dificultades de la administración pública para capacitar y reducir brechas, desvincular o mover a profesionales de puestos, se configura un escenario complejo que afecta el desempeño de funciones y la cantidad de tiempo que el directivo público le a la organización para sacar adelante las metas. Es misión del Servicio Civil hacerse cargo de una política integral de la gestión de personas que involucre los factores ya nombrados.
- Se recomienda generar incentivos para que más directivos que ya han pasado por cargos ADP vía concurso vuelvan a postular. Esta es la mejor validación del sistema y permitiría generar una carrera directiva que aporta al Estado un conjunto de competencias y experiencia ya probada, sobre todo en lo que a prácticas directivas se refiere.
- A lo anterior se podría sumar una bonificación remuneraciones o previsional ligada a la carrera directiva, destacando los años de servicio en la Alta Dirección Pública y dándole un valor significativo a la experiencia acumulada (muchas veces traducida en prácticas directivas que permiten una gestión más efectiva de la organización). Si bien el Sistema ADP es ciego en términos de edad, al tener como uno de sus principios fundamentales la no discriminación (Memoria CADP, 2013), los incentivos antes mencionados son claves en personas sobre 45 años. Esto, porque ya han pasado el punto medio de su vida laboral y la estabilidad se transforma en un aspecto relevante, del cual el SADP se puede ver favorecido y robustecido.

## REFERENCIAS

---

### B

#### **Biblioteca del Congreso Nacional (2013)**

*Ley 19.882 Crea el Sistema de Alta Dirección Pública.*

### C

#### **Centro de Políticas Públicas UC (2013)**

*Convenios de Desempeño: Rediseño de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos.* Santiago.

#### **Collins, J. (2001)**

*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't.* New York: Harper Business.

#### **Consejo de Alta Dirección Pública (2013)**

*Memoria 2011 – 2012 del Consejo de Alta Dirección Pública.* Santiago.

### D

#### **Dirección de Presupuestos de Chile [DIPRES], Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile (2013)**

*DIPRES Presupuesto 2014* [En línea] [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-109104\\_Articulado\\_Ley\\_2014.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-109104_Articulado_Ley_2014.pdf). [Último acceso: 20 Diciembre 2013].

#### **Dirección Nacional de Servicio Civil (2013)**

*Servicios Incorporados al SADP, Mayo 2013.* [En línea]. [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Servicios\\_Incorporados\\_SADP\\_mayo2013.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Servicios_Incorporados_SADP_mayo2013.pdf). [Último acceso: 20 Agosto 2013].

#### **Drucker, P. (1990)**

*Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro.*

#### **Drucker, P. (2001)**

*Lo esencial de Drucker: Lo mejor de lo escrito sobre gerencia durante 60 años.* Buenos Aires: Granica S.A., p. 480.

### E

#### **El Mercurio (2013)**

*Cargos nombrados por Alta Dirección Pública se duplican en nueve años,* Economía y Negocios, p. B6, 20 Diciembre 2013.

#### **Etkin, J. (2005)**

*Gestión de la Complejidad en las Organizaciones,* Buenos Aires: Granica S.A.

#### **Evans, P. & Rauch, J. (1999)**

*Bureaucracy and growth: a cross national analysis of the effects of Weberian state structures on economic growth,* American Sociological.

### H

#### **House, R. J. et al (2004)**

*Cultures, Leadership and Organizations.* The GLOBE study of 62 societies, SAGE.

### K

#### **Kotter, J. (1995)**

*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail,* Harvard Business Review.

### L

#### **Lambertini, G. & Silva, E. en Consorcio para la Reforma del Estado (2009)**

*Hacia un perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública,* Santiago.

#### **Lira, L. (2013)**

«Presentación “Convenios de Desempeño: un instrumento necesario” de Seminario Internacional “Gestión del desempeño directivo”, Santiago.

#### **Losada i Marrodán, C. (1999)**

*¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado,* Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

### M

#### **Mintzberg, H. (1975)**

*The Manager's Job: Folk Role and Fact,* Harvard Business Review.

#### **Mintzberg, H. (2009)**

*Managing,* San Francisco: Norma.

#### **Mintzberg, H.**

«29 Days of managing - Pearson Education» [En línea]. Available: <http://www.pearsoned.co.uk/highereducation/resources/mintzbergmanaging/>. [Último acceso: 25 Abril 2013].

**Moore, M. (1999)**

*Gestión Estratégica y Generación de Valor Público*, Barcelona: Paidós, p. 438.

**P**

**Porter, M. E. (1985)**

*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.

**S**

**Seddon, J. (2012)**

*La eficiencia en el sector público. Un enfoque sistémico: El fracaso de las reformas y un manifiesto para una alternativa mejor.*

**T**

**The UK Civil Service (2013)**

«*The Civil Service*» [En línea]. Available: <http://www.civilservice.gov.uk/>. [Último acceso: 15 Diciembre 2013].

**Towne, H. R. (1890)**

*Science of Management*.

**V**

**Valdés, S. (2001)**

*Contratos y Remuneraciones de Altos Directivos Públicos*, Santiago: Centro de Estudios Públicos.

**W**

**Waissbluth, M. et al (2008)**

*La Gestión de Organizaciones y Programas Públicos en Chile: Análisis de 28 casos para e implicancia para la Reforma del Estado*, Serie de gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago.

**Willem, A. & Buelens M. (2007)**

*Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing*, Journal of Public Administration Research and Theory.

**World Bank (1997)**

*Colombia: Paving the Way for a Results-Oriented Public Sector. A World Bank Study*, Washington D.C.: World Bank.



« EDICIONES ANTERIORES DE LA  
SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

**Nº 1 Junio 2010**

Déficit de vitamina "I": Las omisiones de implementación de las políticas públicas

**Nº 2 Julio 2010**

Inversión pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones

**Nº 3 Marzo 2011**

Supervisión educativa a establecimientos educacionales: Diagnóstico y desafíos para su modernización

**Nº 4 Marzo 2011**

Descentralización en Chile: Una trayectoria posible

**Nº 5 Julio 2011**

Dejando de financiar sólo el corto plazo: Nuevo sistema de asignación de recursos para la defensa en Chile

**Nº 6 Mayo 2012**

Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: Lecciones para la gestión y el diseño de políticas

**Nº 7 Junio 2012**

Por una mejor educación inicial en Chile: Rol, relevancia y desafíos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles [JUNJI]

**Nº 8 Junio 2013**

Gobiernos regionales: El eslabón perdido de la descentralización