



CENTRO
MICRO
DATOS

**DISEÑO Y PLANIFICACIÓN
DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA**

RESUMEN EJECUTIVO

Noviembre, 2008

i. Introducción

Existe un amplio consenso en la sociedad chilena, al igual que ocurre en muchos países de región y del mundo, en cuanto a que disponer de una administración pública profesional es un requisito institucional indispensable para avanzar hacia un estado democrático desarrollado.

Un sistema de acceso, promoción y compensación basado en el mérito y capacidad de las personas, y no en las lealtades políticas o en la arbitrariedad de quienes ejercen el poder político, es un requisito esencial del Estado democrático de derecho. Así pues, la creación de sistemas de servicio civil de carrera es una prioridad en la mayor parte de los países del contexto institucional objeto de análisis, y como tal se halla presente en los propósitos reformadores que están siendo evaluados.

En el marco del actual proceso de reforma a la administración del Estado que vive el país, la creación del Sistema de Alta Dirección Pública apunta a una profunda modernización y profesionalización de la función pública directiva y, por lo tanto, a un fortalecimiento de las instituciones públicas.

Es de interés de la Dirección del Servicio Civil contar con un sistema de monitoreo y evaluación de los resultados de la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública.

La presente consultoría tiene un doble objetivo. En primer lugar, establecer el **diseño** de un sistema que permita monitorear y evaluar el Sistema de Alta Dirección Pública creado a partir de la promulgación de la Ley N°19.882. En segundo término, establecer una primera medición de base de indicadores del sistema de monitoreo y evaluación propuesto.

Este documento corresponde al tercer y último informe contemplado en la consultoría. Sobre la base de los desarrollos presentados en los informes anteriores, en este informe final se presenta una línea de base de indicadores de gestión de los servicios públicos cubiertos por el SADP y una propuesta metodológica para utilizar la gradualidad de la incorporación de servicios públicos al Sistema para obtener comparaciones temporales de los resultados de gestión de los servicios que puedan ser asociadas a la incorporación de éstos al SADP.

En el marco del estudio se ha recolectado información de indicadores de gestión disponibles para los servicios públicos incorporados al SADP, para los años 2005 a 2008. Durante el proceso de búsqueda se decidió integrar la



información recogida en dos bases de datos, una para servicios de salud y otra para el resto de los servicios públicos, debido a que los indicadores disponibles para ambos grupos son muy disímiles.

Los indicadores recolectados (29 en el caso de los servicios de salud y 22 en los demás servicios) han sido estandarizados y agrupados en cuatro dimensiones asociadas a distintos aspectos de gestión de un alto directivo público, en una clasificación realizada tomando como base el enfoque de Moore¹. Además, estas cuatro dimensiones han sido combinadas 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 han sido clasificados en cuatro categorías, de acuerdo al avance al año 2007 en los cargos concursados dentro del sistema.

Es importante destacar que el presente trabajo no corresponde a una evaluación de impacto del Sistema de alta Dirección Pública, sino al establecimiento de una línea de base de los servicios incorporados a éste, 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, una vez que se cuente con una segunda medición de los indicadores propuestos.

Por último, cabe destacar que este es un primer esfuerzo de sistematización de indicadores de gestión pública y debería entenderse como punto de partida de una estrategia de monitoreo y seguimiento, que considere la implementación de nuevos indicadores asociados a las distintas dimensiones de la gestión de un alto directivo público.

ii. **Elementos a considerar para el diseño de la línea de base**

Objetivos y diseño del SADP

La creación del Sistema se enmarca dentro del proceso de modernización del Estado emprendido en Chile desde el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle y continuado y profundizado por los gobiernos siguientes.

El problema central que motiva la intervención pública mediante la implementación del SADP es la existencia de una forma de administración pública de carácter burocrático (no moderno) que no asegura la predominancia de principios de gestión de recursos humanos basados en el mérito y la

¹ Moore, Mark. "Gestión estratégica y creación de valor en el sector público"
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA - UNIVERSIDAD DE CHILE



capacidad por sobre la captura de cargos por parte de intereses particulares, lo que se visualiza como una limitante al proceso de desarrollo del país.

El Sistema de Alta Dirección Pública tiene como objetivo, a nivel de fin, modernizar la gestión pública y, a nivel de propósito, contribuir a profesionalizar la alta dirección pública manteniendo su alineamiento con las políticas gubernamentales.

iii. Información disponible

En definitiva, de acuerdo a la disponibilidad de información para construir indicadores de gestión, los servicios públicos incorporados al SADP pueden ser clasificados en dos grupos: Servicios de Salud y Otros servicios. Las fuentes de cada indicador se presentan en forma separada para cada uno de estos grupos en el Anexo 2.

En el caso de los servicios en general, excluyendo los servicios de salud, la mayor parte de los indicadores disponibles se integran en los Balances de Gestión Integral, que compilan la información de gestión de cada servicio público. Efectivamente, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 20 de la ley N°19.702 y el decreto de Hacienda N°47 de febrero de 1999 y sus modificaciones, los servicios e instituciones públicas regidos por el Título II de la Ley N° 18.575 deben presentar el Balance de Gestión Integral cada año. Los Balances son elaborados por los propios Servicios Públicos en el marco de las instrucciones que para estos efectos define el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos

La información de indicadores para los Servicios de Salud, fue proporcionada por la División de Gestión de la Red Asistencial (DIGERA) de la Subsecretaría de Redes Asistenciales, del Ministerio de Salud. Corresponde a dos conjuntos de indicadores que son monitoreados en forma permanente por la División: los Compromisos de Gestión y la "Glosa 4".

iv. Diseño de la línea de base

Enfoque usado en el estudio.

El enfoque usado aquí parte de la base del análisis desarrollado por Mark Moore², y recogido por Longo³, según el cual los resultados de la gestión de un

² Moore, Mark. "Gestión estratégica y creación de valor en el sector público"

³ Francisco Longo, Institucionalizar la gerencia pública, retos y dificultades, 2004.

directivo público tienen en la práctica, más allá de las apreciaciones formales, tres componentes: 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.

Estos tres componentes han sido descritos por Longo, quien señala al directivo público como “creador de valor público”, lo que implica actuar en tres ámbitos o dimensiones: de producción, que denomina gestión operativa, político o gestión del entorno político y gerencial, que se asocia a la dimensión estratégica.

A través de la gestión operativa se debe conseguir que la organización, actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos comprometidos.

La dimensión gestión del entorno político implica obtener la legitimidad, el apoyo, la colaboración y los recursos de lo que Longo denomina su “entorno autorizante”, el cual en un servicio incluye sus políticas ministeriales pero también otros actores tales como ciudadanos, grupos de interés, medios de comunicación u otros.

La dimensión gestión estratégica supone que la institución, a partir de sus directivos, se plantea si es necesario transformar los supuestos bajo los cuales se venía actuando, reformula la misión e innova cuando es necesario y, por lo tanto, es donde se demuestra la capacidad de reflexión estratégica y de generar valor para la organización.

Sobre la base de una adaptación del modelo descrito, en este estudio, los indicadores recolectados para los servicios cubiertos por el SADP han sido clasificados en cuatro dimensiones: **Gestión Estratégica, Gestión Política, Gestión Operativa y Gestión Estratégica de Recursos Humanos.**

Para cada una de las dimensiones mencionadas, se ha construido un índice que refleja la situación de cada servicio público en esa dimensión. Con los valores de los índices de gestión de las cuatro dimensiones se calcula un índice de **Gestión Global** que resume la calidad de la gestión del servicio.

Índices de Gestión Pública

Índices por Dimensiones de Gestión

Las variables incluidas en el cálculo de los índices de gestión de cada dimensión, para la generalidad de los servicios públicos, **excluyendo los servicios de salud**, son los siguientes:

Índice de Gestión Estratégica (IGE)

Variable	Ponderación
Cumplimiento del PMG en área de mejoramiento 3: Planificación/ Control/ Gestión Territorial Integrada	10%
Institución postulante Premio Anual Excelencia Institucional	30%
Institución finalista Premio Anual Excelencia Institucional	30%
Aplica Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL)	30%

Índice de Gestión Política (IGP)

Variable	Ponderación
Porcentaje de cumplimiento Programación Gubernamental	50%
Cumplimiento del PMG en área de mejoramiento 2: Calidad de Atención de Usuarios	25%
Cumplimiento del PMG en área de mejoramiento 5: Enfoque de Género	25%

Índice de Gestión Operativa (IGO)

Variable	Ponderación
Cumplimiento Global del PMG	10%
Indicador del gasto de operación por funcionario	10%
Porcentaje global de cumplimiento indicadores de desempeño	25%
Indicador de horas extraordinarias realizadas por funcionario	10%
Cumplimiento del PMG en área de mejoramiento 4: Administración Financiera	10%
Indicador de Ejecución Presupuestaria	25%

Variable	Ponderación
Porcentaje de decretos modificatorios que no son originados por leyes	10%

Índice de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (IGRH)

Variable	Ponderación
Cumplimiento del PMG en área de mejoramiento 1: RRHH	10%
Asistencia promedio	5%
Capacitación y Perfeccionamiento del Personal	5%
Porcentaje de cargos III Nivel Jerárquico concursados (D.S. 69)	30%
Porcentaje de cargos II Nivel Jerárquico concursados	30%
Diagnóstico unidades de RRHH: Nivel de Desarrollo Global	15%
Diagnóstico de las TICs para gestión de RRHH: Nivel de Desarrollo Global	5%

En el caso de los **servicios de salud**, todas las variables recibieron igual ponderación en el cálculo de los índices de gestión de cada dimensión. En este caso la mayor parte de las variables corresponden al grado de cumplimiento de los Compromisos de Gestión del servicio. Las variables incluidas son las siguientes:

Índice de Gestión Estratégica

Variable	Ponderación
Contribuir al desarrollo integral de niños y niñas, a través de la detección precoz de niños y niñas en riesgo o déficit del desarrollo psicomotor e impulsar estrategias de intervención.	14,3%
Avanzar en la coordinación de las redes públicas de salud, para garantizar a los Beneficiarios del territorio a cargo una atención integral, con eficacia, equidad y eficiencia, liderados por el Gestor de Red y el CIRA (Consejo de Integración de la Red).	14,3%
Avanzar en la implementación del Modelo de Atención con Enfoque Familiar y Comunitario en la Atención Primaria (APS) de la Red Asistencial.	14,3%
Fortalecer el trabajo conjunto de la atención ambulatoria primaria y secundaria, mejorando la resolutivez del nivel de	14,3%

Variable	Ponderación
especialidades, dimensionando las altas de especialidades, gestionando la antigüedad de las listas de espera.	
Fortalecer la efectividad de las redes locales de urgencia en la orientación de la consulta urgencia / emergencia de acuerdo al Modelo de Atención de Urgencia - Emergencia.	14,3%
Porcentaje de Cumplimiento de Consultas de Especialidad	14,3%
Aplica Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL)	14,3%

Índice de Gestión Política

Variable	Ponderación
Desarrollar estrategias de Participación Social en la red de salud	100%

Índice de Gestión Operativa

Variable	Ponderación
Conducir a los Hospitales de Mayor Complejidad hacia la Excelencia en gestión y hacia la Integración de la Red Asistencial.	12,5%
Avanzar en la transparencia, eficiencia y modernización en el uso de recursos físicos, humanos y financieros de la Red Asistencial.	12,5%
Avanzar en el desarrollo, utilización y optimización de Sistemas de Información.	12,5%
Porcentaje de Ingresos Propios Sobre Ingresos Devengados	12,5%
Porcentaje de Ejecución del Subtítulo 21	12,5%
Porcentaje de Deuda sobre Subtítulo 22	12,5%
Porcentaje de Ejecución del Subtítulo 22	12,5%
Indicador de Rendimiento del Gasto Operacional	12,5%

Índice de Gestión Estratégica de RRHH

Variable	Ponderación
Fortalecer el modelo de administración y gestión de la red asistencial y desarrollar las competencias laborales de los funcionarios de la red pública de salud necesarias para la efectividad de la red y el logro de los objetivos sanitarios correspondientes.	16,7%
Asistencia promedio	16,7%
Porcentaje de cargos III Nivel Jerárquico concursados (D.S. 69)	16,7%
Porcentaje de cargos II Nivel Jerárquico concursados	16,7%
Diagnóstico unidades de RRHH: Nivel de Desarrollo Global	16,7%
Diagnóstico de las TICs para gestión de RRHH: Nivel de Desarrollo Global	16,7%

Índice de Gestión Global (IGG)

Finalmente, tanto para los servicios de salud como para el resto de los servicios públicos, el Índice de Gestión Global es el promedio simple de los índices de las cuatro dimensiones de gestión pública:

$$IGG_i = 0,25 IGE_i + 0,25 IGP_i + 0,25 IGO_i + 0,25 IGRH_i$$

Donde:

IGG_i = Índice de Gestión Global del servicio i

IGE_i = Índice de Gestión Estratégica del servicio i

IGP_i = Índice de Gestión Política del servicio i

IGO_i = Índice de Gestión Operativa del servicio i

IGR_i = Índice de Gestión estratégica de RRHH del servicio i

Las fuentes de información utilizadas para ambos tipos de servicios se detallan en el Anexo 2.

v. Grupos de comparación

Los servicios públicos incorporados al SADP se han clasificado en cuatro categorías, de acuerdo al avance en los cargos concursados dentro del sistema, desde servicios públicos que aún no han concursado ningún cargo, hasta servicio que han concursado todos sus cargos de primer y segundo nivel.

Considerando estas cuatro dimensiones y estas cuatro categorías es posible monitorear la evolución y efecto del SADP sobre la gestión de los servicios públicos. Las categorías definidas son las siguientes:

Categoría 1: No tiene ningún cargo concursado a través del SADP.

Categoría 2: Tiene algunos cargos concursados a través del SADP, excluyendo el primer nivel jerárquico. Es decir, sólo han concursado cargos de segundo nivel.

Categoría 3: Tiene algunos cargos concursados a través del SADP, incluyendo el primer nivel jerárquico.

Categoría 4: Tiene el 100% de los cargos de primer y segundo nivel jerárquico concursados a través del SADP.

La siguiente tabla resume la evolución de los 102 servicios que hasta la fecha se han incorporado al ASDP, de acuerdo a su grado de concursabilidad.

RESUMEN DE LA CONCURSABILIDAD POR SERVICIO

	2005		2006		2007		2008	
Servicios con 100% de cargos concursados	4	4%	6	6%	19	19%	23	23%
Servicios que tienen algunos cargos concursado a través de SADP, incluyendo primer nivel jerárquico	13	13%	39	38%	42	41%	46	45%
Servicios que tienen concursados sólo cargos de II nivel jerárquico	13	13%	4	4%	19	19%	18	18%
Servicios que no tienen cargos concursado a través de SADP	72	71%	53	52%	22	22%	15	15%
Total servicios SADP 2008*	102		102		102		102	

vi. Análisis de resultados de Línea Base

Este capítulo contiene un análisis de los resultados de la sistematización de toda la información recolectada.

Si bien los resultados se presentan desagregados en forma comparativa por categorías de servicios de acuerdo a su grado de avance en la concursabilidad de cargos a través del SADP, debe tenerse presente que este ejercicio corresponde a una descripción de la situación de base de los servicios públicos incorporados al sistema y no a una evaluación del impacto de éste. Se trata de una indagación acerca de eventuales efectos del SADP, aprovechando el hecho de que esta línea de base se construye transcurridos algunos años desde el inicio del sistema, período en el que los servicios han ido aumentando su participación de forma gradual y heterogénea.

Este capítulo tiene tres secciones. En la primera se describe la situación de los servicios públicos en general incorporados al SADP, pero sin considerar los Servicios de Vivienda y Urbanismo ni los Servicios de Salud⁴. Los Servicios de Vivienda y Urbanismo son descritos en la segunda sección y los Servicios de Salud son descritos en la tercera.

⁴ En todo este capítulo, cualquier referencia a los Servicios de Salud incluye también a los Centros de Referencia en Salud y el Hospital Alberto Hurtado.

Es necesario precisar que los índices de los dos primeros grupos y el tercero no son comparables ya que se han construido con indicadores diferentes y distintas metodologías. Es necesario señalar que los Servicios de Vivienda y Urbanismo son servicios con características especiales, ya que sólo tienen incorporados al SADP sus cargos de primer nivel, por ello su clasificación sólo admite dos posibilidades: Ningún cargo concursado y 100% de cargos concursados.

Es importante destacar que el análisis principal se fundamenta en la información de la línea de base la cual, cabe recordar, está construida principalmente con información del año 2007, pero también incorpora información del año 2006. Complementariamente, se utiliza información anual disponible, pero las series no permiten determinar tendencias. Aunque eventualmente el análisis recurre a información anual, se debe tener presente que la información de distintos años no es estrictamente comparable, debido a la carencia de datos en algunas variables, distintas para cada año. Por ello, sólo se presenta a modo referencial.

Servicios públicos en general⁵

Para el análisis se ha usado la clasificación de los servicios según su avance en concursabilidad al año 2007. Los datos presentados corresponden aquellos estimados para la Línea Base, la cual utiliza principalmente información de este último año. La hipótesis de este análisis es que en el año 2007 los servicios tenían en general suficiente tiempo dentro del SADP, para que la concursabilidad de los cargos tuviera algún efecto sobre la gestión. No obstante como más adelante se observa son muchos los servicios que a pesar de tener algunos años dentro del sistema, sólo en el año 2008 tuvieron sus primeros nombramientos de cargos dentro del SADP.

La distribución de servicios de este grupo de instituciones públicas, según su categoría al año 2007 es la siguiente:

Categoría al año 2007	Nº de servicios
1. Servicios que no tienen cargo concursado a través de SADP	15
2. Servicios que tienen algunos cargos concursado a través de SADP, excluyendo primer nivel jerárquico	17

⁵ Excluidos los Servicios de Vivienda y Urbanismo y Servicios de Salud.

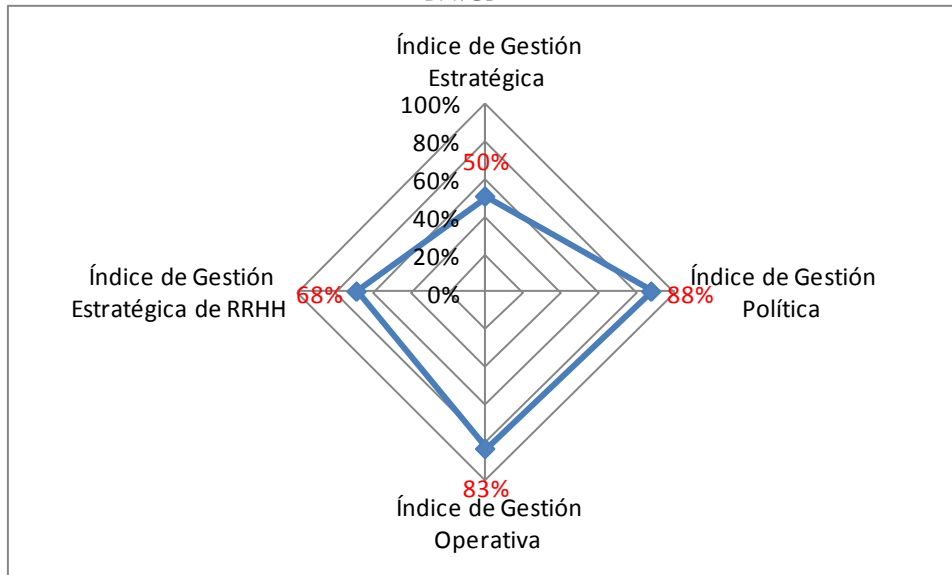
3. Servicios que tienen algunos cargos concursado a través de SADP, incluyendo primer nivel jerárquico	14
4. Servicios con 100% de cargos concursados	9

El conjunto de los servicios públicos en general incorporados al SADP, excluyendo los SERVIUs y los Servicios de Salud, presentan un indicador de gestión global promedio de 74% con una desviación estándar de 8 puntos porcentuales y un rango que va desde un mínimo de 52% a un máximo de 91%.

ÍNDICES DE GESTIÓN PÚBLICA	PROMEDIO	D.E.	min	max
Índice de Gestión Global	74%	8%	52%	91%
Índice de Gestión Estratégica	51%	21%	30%	100%
Índice de Gestión Política	90%	15%	50%	100%
Índice de Gestión Operativa	84%	5%	70%	92%
Índice de Gestión Estratégica de RRHH	69%	11%	43%	87%

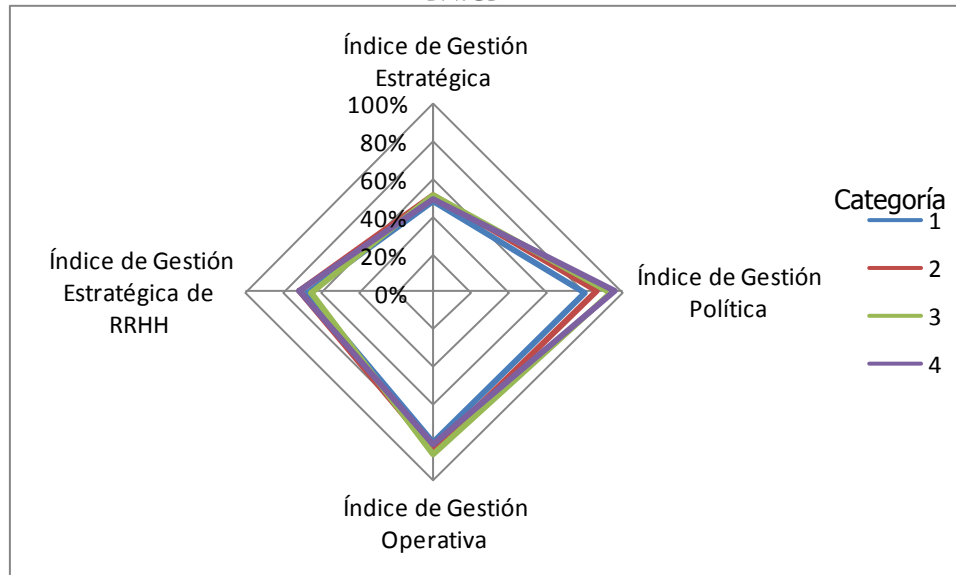
En el siguiente gráfico, se compara el índice de gestión global considerando el año del primer nombramiento en el SADP. Se observa que no existen diferencias significativas entre los servicios, según el año de su primer nombramiento dentro del SADP. Estos resultados están influenciados por el hecho que un importante número de servicios recién concursó sus primeros cargos en el año 2008.

Considerando el promedio de los índices, Las dimensiones política y operativa de la gestión son las que muestran mayores niveles de logro, en tanto que la dimensión estratégica y la dimensión estratégica de RR.HH, son las que presentan el indicador más bajo. En particular la dimensión estratégica está influenciada básicamente porque su índice en un 60% corresponde a la ponderación de resultados del Premio Anual Excelencia Institucional y numerosos servicios públicos no participan en este concurso.



Asimismo, con estas cifras a la vista resulta interesante recordar que en las etapas anteriores de este estudio, las entrevistas a autoridades públicas y otros actores relevantes mostraban una visión recurrente entre los entrevistados, que planteaban que los procesos de selección del SADP discriminaban adecuadamente las competencias operativas de los candidatos, pero no así las competencias estratégicas.

El siguiente gráfico desagrega la información promedio de cada dimensión por grupos de servicios públicos de acuerdo a la categoría en que estos fueron clasificados al año 2007.



Aunque en general, la categoría 4 (100% cargos concursados) presenta resultados similares o superiores al resto de categorías. La dimensión donde presenta un índice promedio significativamente superior es el índice de gestión política. En general, según información de línea base, aún no es posible observar efectos importantes de la incorporación de servicios y cargos al SADP.

Servicios de Vivienda y Urbanismo

Los Servicios de Vivienda y Urbanismo (SERVIU) presentan una característica particular que los diferencia del resto: Sólo incorporan al SADP sus cargos de primer nivel jerárquico, es decir sólo incorporan un cargo por servicio. Por ello, estos servicios sólo tienen dos clasificaciones factibles: No tiene ningún cargo concursado (categoría 1) y tiene el 100% de cargos concursados (categoría 4).

Para el análisis se ha usado la clasificación de los servicios según su avance en concursabilidad al año 2007. Los datos presentados corresponden aquellos estimados para la Línea Base, la cual utiliza principalmente información de este último año.

No obstante como más adelante se observa alrededor de la tercera parte de estos servicios públicos a pesar de tener algunos años dentro del sistema, sólo en el año 2008 tuvieron sus primeros nombramientos de cargos dentro del

SADP.

Debe señalarse que dado el limitado número de SERVIUs (14), los resultados son volátiles ya que los resultados de un solo servicio impactan de manera notoria el promedio de indicadores. La distribución de servicios de este grupo de instituciones públicas, según su categoría al año 2007 fue la siguiente:

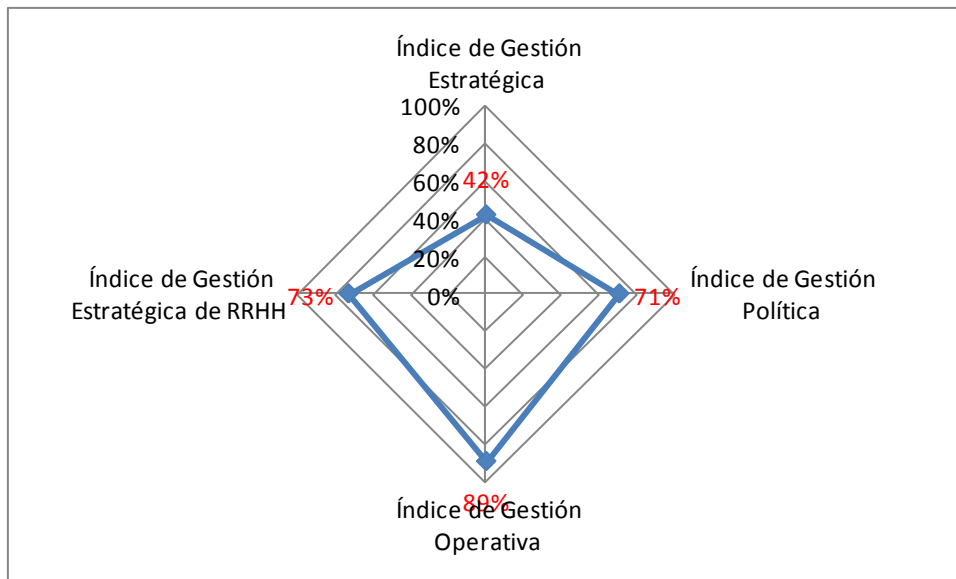
Categoría al año 2007	N° de servicios
1. Servicios que no tienen cargo concursado a través de SADP	5
2. Servicios que tienen algunos cargos concursado a través de SADP, excluyendo primer nivel jerárquico	0
3. Servicios que tienen algunos cargos concursado a través de SADP, incluyendo primer nivel jerárquico	0
4. Servicios con 100% de cargos concursados	9

El conjunto de todos los servicios de vivienda y urbanismo incorporados al SADP presenta un indicador de gestión global promedio de 69% con una desviación estándar de 14 puntos porcentuales y un rango que va desde un mínimo de 33% a un máximo de 98%. Es importante, señalar que los SERVIUs no sólo presentan en promedio menores indicadores que los servicios públicos en general, sino también mayor dispersión.

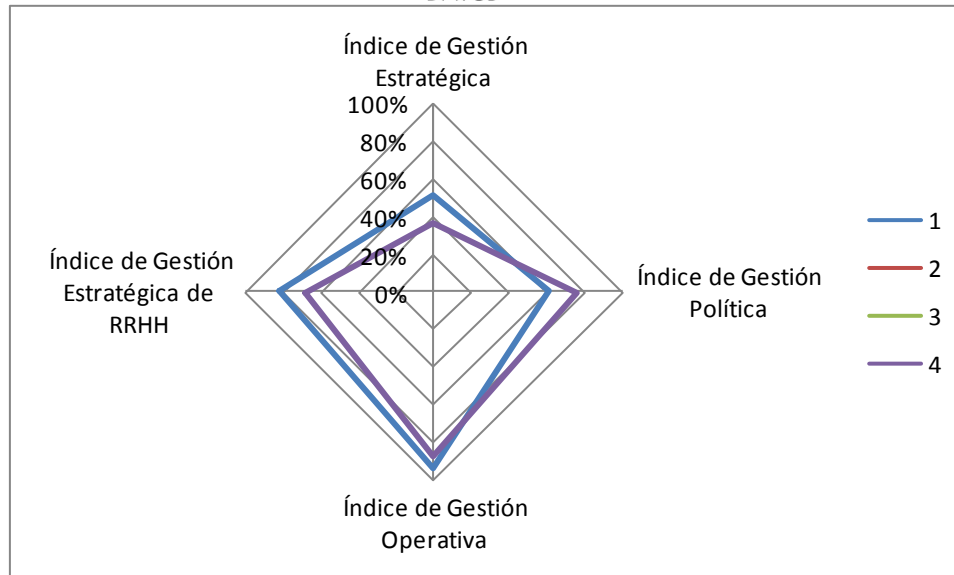
ÍNDICES DE GESTIÓN PÚBLICA	PROMEDIO	D.E.	min	max
Índice de Gestión Global	69%	14%	33%	98%
Índice de Gestión Estratégica	42%	20%	10%	100%
Índice de Gestión Política	71%	28%	25%	100%
Índice de Gestión Operativa	89%	10%	70%	100%
Índice de Gestión Estratégica de RRHH	73%	16%	20%	91%

En el siguiente gráfico, se compara el índice de gestión global considerando el año del primer nombramiento en el SADP. Se observa que existen diferencias promedio entre los servicios según el año de su primer nombramiento dentro del SADP: a mayor antigüedad de participación en el sistema, mejores índices globales observados.

Considerando el promedio de los índices, las dimensiones política, operativa y estratégica de recursos humanos son las que muestran mayores niveles de logro, en tanto que la dimensión estratégica es la que presenta el indicador más bajo. Al igual que los servicios públicos en general, la dimensión estratégica está influenciada básicamente porque su índice en un 60% corresponde a la ponderación de resultados del Premio Anual Excelencia Institucional y muchos servicios no participan en este, lo que se refleja en puntajes muy bajos.



El siguiente gráfico desagrega la información promedio de cada dimensión por grupos de servicios públicos de acuerdo a la categoría en que estos fueron clasificados al año 2007.



En general, la categoría 4 (100% cargos concursados) presenta resultados inferiores a la categoría 1 (ningún cargo concursado). La única dimensión donde la categoría 4 presenta un índice promedio superior es el índice de gestión política. Es interesante observar que este resultado en el índice de gestión política es común al resto de servicios públicos en general.

Servicios de salud

En la presente sección se analizan los indicadores generados en los Servicios de Salud, los Centros de Referencia de Maipú y Peñalolén y el Hospital Alberto Hurtado. Estos indicadores corresponden a la línea base generada en el marco del presente estudio, la cual utiliza principalmente información del año 2007.

Como se señaló anteriormente, los distintos indicadores de cada dimensión han sido construidos usando variables diferentes a las utilizadas para los demás servicios públicos, por lo que sus resultados no son comparables.

Una característica general de los resultados es que los servicios de salud presentan entre sí resultados similares. La mayoría de ellos se incorporó al sistema el mismo año (2004). Se observa en los índices en general desviaciones estándares menores que en los servicios analizados anteriormente.

En esta sección, los servicios fueron agrupados según avance en la concursabilidad al año **2005**, a diferencia de las dos secciones, en las que se uso el avance al año 2007. La razón radica en que la mayor parte de los servicios de salud fueron incorporados al SADP el año 2004, han mostrado

heterogeneidad en el avance hasta el año 2005 y se han homogeneizado desde el año 2006 en adelante, de manera que tanto en el año 2006 como el 2007, el 88% de los servicios de salud se encontraba en la categoría 3, lo que limita considerablemente las posibilidades de análisis.

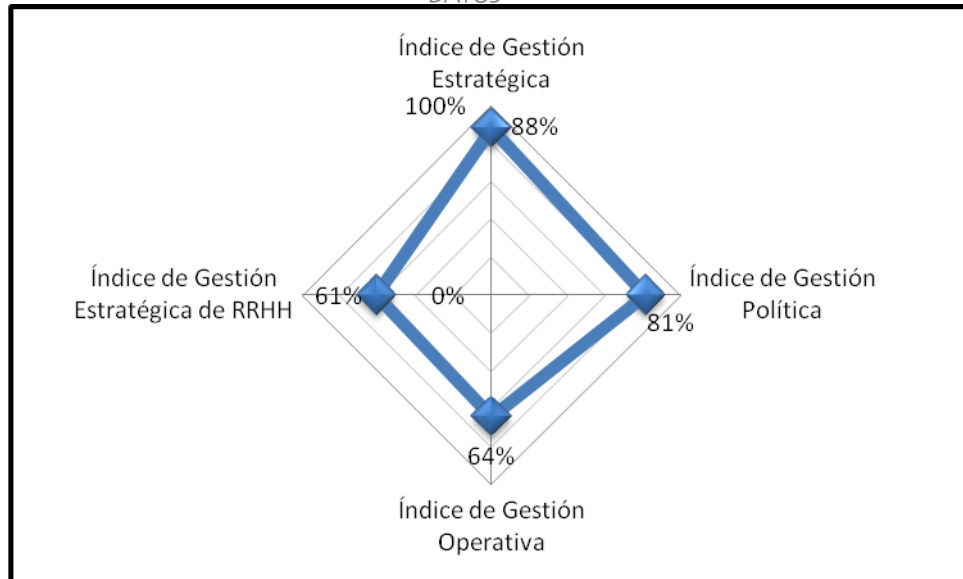
La distribución de servicios de este grupo de instituciones públicas, según su clasificación de acuerdo al avance en concursabilidad al año **2005** es la siguiente:

Categoría	N° de servicios
1. Servicios que no tienen cargo concursado a través de SADP	14
2. Servicios que tienen algunos cargos concursado a través de SADP, excluyendo primer nivel jerárquico	10
3. Servicios que tienen algunos cargos concursado a través de SADP, incluyendo primer nivel jerárquico	8
4. Servicios con 100% de cargos concursados	0

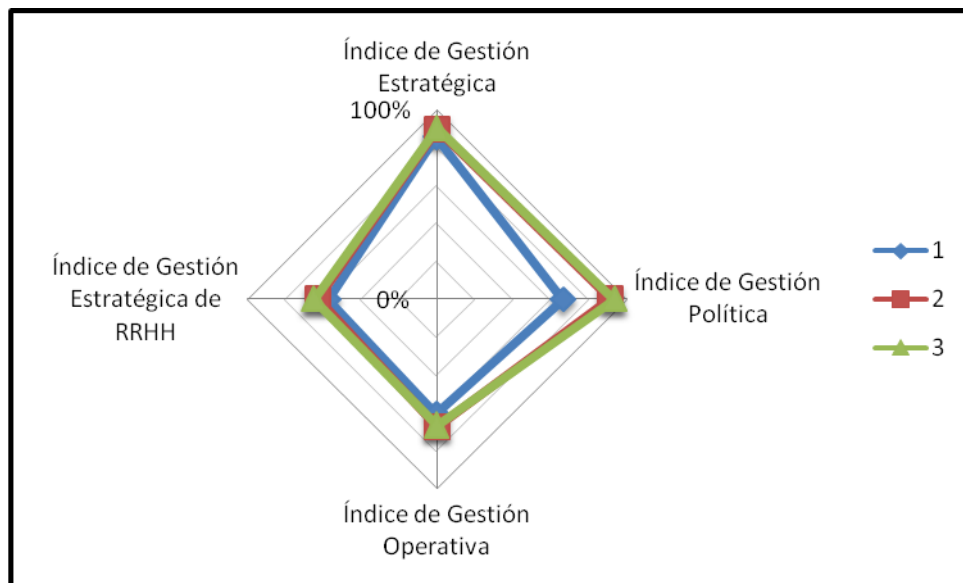
El conjunto de los servicios de salud, presenta un indicador de gestión global promedio de 75% con una desviación estándar de 3 puntos porcentuales y un rango que va desde un mínimo de 69% a un máximo de 82%. El índice promedio prácticamente no varió entre los años 2006 y 2007.

ÍNDICES DE GESTIÓN PÚBLICA	Promedio	D.E	Min	Max
Índice de Gestión Global	75%	3%	69%	82%
Índice de Gestión Estratégica	88%	5%	82%	100%
Índice de Gestión Política	81%	6%	72%	100%
Índice de Gestión Operativa	64%	7%	48%	73%
Índice de Gestión Estratégica de RRHH	61%	9%	44%	83%

Las dimensiones estratégica y política de la gestión son las que muestran mayores niveles de logro, en tanto que la dimensión estratégica de los recursos humanos es la que presenta el indicador más bajo.



El siguiente gráfico desagrega la información contenida en el anterior, por grupos de servicios públicos de acuerdo a la categoría en que fueron clasificados según el avance en concursabilidad de sus cargos al año 2005.



Las categorías 1, que es la que agrupa a un mayor número de servicios, es la que exhibe menores índices en todas las dimensiones. Las categorías 2 y 3 presentan resultados muy similares, aunque a nivel global la categoría 3 exhibe mejores resultados en la dimensión política y de recursos humanos. En el gráfico no figura la categoría 4, ya que en el año 2005 no existía ningún servicio con el 100% de sus cargos concursados.



Por lo tanto, se aprecian mejores índices de gestión según se tenga mayor número de cargos concursados en el sistema.

vii. Conclusiones

Generales

- Existen en el país una importante cantidad de indicadores de distintos aspectos de la gestión pública, pero se orientan especialmente a los aspectos operativos que son los más sencillos de medir. En general hay un escaso desarrollo de indicadores de aspectos “blandos” de la gestión pública.
- La dimensión estratégica de la gestión es la que aparece más débil para los servicios que no son de salud. Sin embargo esto puede deberse a que los indicadores disponibles no son los más adecuados para medir esta dimensión.
- La dimensión operativa de la gestión es la que cuenta con mayor disponibilidad de indicadores, comunes a muchos servicios público y con reportes periódicos. Es también la dimensión que presenta los valores más altos del índice de gestión.
- En general existe una asociación positiva entre la antigüedad de participación del servicio en el sistema (medido a partir del año en que se produjo el primer nombramiento) y los diferentes índices estimados. Es posible que en un principio los Servicios con cargos concursados exhiban menores resultados que el resto, lo cual se va superando con el tiempo.
- Con la excepción de los Servicios de Salud, en general se ve una asociación positiva entre grado de concursabilidad y calidad global de la gestión.
- Esta asociación positiva se da especialmente en la dimensión política de la gestión de los directivos públicos.

Servicios públicos excluyendo SERVIUs y Servicios de Salud⁶

- Las dimensiones política y operativa de la gestión son las que muestran mayores niveles de logro, en tanto que la dimensión estratégica y la dimensión estratégica de RR.HH, presentan indicadores más bajo. Resulta interesante recordar que en las etapas anteriores de este estudio, las entrevistas a autoridades públicas y otros actores relevantes mostraban una visión recurrente entre los entrevistados, que planteaban que los procesos de selección del SADP discriminaban adecuadamente las competencias operativas de los candidatos, pero no así las competencias estratégicas.
- No existen diferencias significativas en el índice de gestión global entre los servicios, según el año de su primer nombramiento dentro del SADP.
- Al nivel de gestión global y utilizando la línea base, se observan diferencias significativas entre los servicios que no tienen ningún cargo concursado (categoría 1) y los que tienen al menos uno (categorías 2, 3 y 4), a favor de estos últimos. No obstante entre éstos, no es posible observar diferencias importantes.
- La dimensión de Gestión Estratégica es la que exhibe menor índice promedio y la dispersión más elevada
- A mayor número de cargos concursados mayor es el índice de gestión política. A mayor antigüedad de participación en el sistema, en promedio mayor el índice de gestión política exhibido.
- No se observa ninguna tendencia que permita suponer algún efecto del nivel de concursabilidad del servicio sobre la gestión operativa de un servicio.
- Las diferencias en el Índice de Gestión Estratégica de RRHH entre grupos son significativas, aunque no es posible observar una tendencia.

Servicios de Vivienda y Urbanismo

- Alrededor de la tercera parte de estos servicios tuvieron sus primeros nombramientos sólo en el año 2008, a pesar de haber sido incorporados

⁶ Excluidos los Servicios de Vivienda y Urbanismo y Servicios de Salud.

al sistema varios años antes.

- Los SERVIUs no sólo presentan en promedio menores indicadores que los demás servicios públicos, sino también mayor dispersión.
- A mayor antigüedad de participación en el sistema, mejores índices globales observados.
- La dimensión estratégica de la gestión es la que presenta el indicador más bajo.
- En general, los SERVIUs con cargos concursados mediante el SADP presentan resultados inferiores a los que no han concursado cargos..
- La única dimensión donde la categoría 4 presenta un índice promedio superior es el índice de gestión política. Es interesante observar que este resultado en el índice de gestión política es común al resto de servicios públicos en general.
- Al nivel de gestión global, se observan diferencias significativas a favor de los servicios que no tienen ningún cargo concursado (categoría 1) respecto de los que tienen todos los cargos concursados
- La dimensión estratégica es la más débil, pero se observa que un mayor número de años participando en el sistema se relaciona directamente con mayores índices de gestión estratégica.
- Se observa una tendencia que permite suponer un efecto positivo de la participación del SADP sobre la gestión estratégica de RR.HH.
- Respeto de las otras dimensiones no es posible observar un patrón.

Servicios de salud

- Las dimensiones estratégica y política de la gestión son las que muestran mayores niveles de logro, en tanto que la dimensión estratégica de los recursos humanos es la que presenta el indicador más bajo.
- Se aprecian mejores índices de gestión según se tenga mayor número de cargos concursados en el sistema.
- Al nivel de gestión global, al comparar los servicios que no tienen ningún cargo concursado con el conjunto de los que han concursado al menos un cargo (categorías 2 y 3) la diferencia en el promedio es significativa, a favor de estos últimos.



- En la dimensión estratégica de la gestión, es en la que se dan los más altos índices para todos los grupos, el cual va mejorando según se incrementan la concursabilidad de los servicios.
- Es importante señalar que la dimensión Gestión Política es la que cuenta con el menor número de indicadores lo que no permite sacar conclusiones. Al contrastar este índice con la antigüedad del servicio en el sistema, se observa que los servicios ingresados en el año 2004 tienen mejores resultados.
- En la dimensión de Gestión Operativa, en general los índices de los servicios se ubican en la vecindad del promedio general. La variabilidad es poca lo que se refleja también en promedios similares para los grupos.
- El índice de Gestión Estratégica de Recursos Humanos es el que en promedio exhibe menores resultados, así como una mayor variabilidad. Esto ocurre porque aunque es el índice que se construye con el mayor número de indicadores, la información no se encuentra disponible para todos los años considerados.

Recomendaciones

- Realizar mediciones anuales de seguimiento de la gestión de los servicios incorporados al SADP, de manera de generar una serie temporal de los indicadores incluidos en la línea base.
- Diseñar e implementar una estrategia de levantamiento periódico de información primaria, relativa a aspectos de la gestión de los directivos públicos que escapan a los sistemas existentes de evaluación de la gestión. Esta iniciativa puede tomar la forma de una o más encuesta periódica dirigida a altos directivos públicos y otros actores relevantes.
- Impulsar desde la Dirección Nacional del Servicio Civil una mesa de trabajo orientada a conjugar de manera sinérgica los distintos sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión pública. A este esfuerzo deberían convocarse al menos a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, específicamente su División de Control de Gestión, a SEGPRES y a la Subsecretaría de Redes Asistenciales.