



**Evaluación Comprehensiva del Gasto  
Dirección Nacional del Servicio Civil  
2006 - 2010**

**División de Control de Gestión  
Dirección de Presupuesto  
Ministerio de Hacienda**

**Informe Final**

**2011**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>I. DISEÑO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>6</b>
1. PRINCIPIOS DE POLÍTICA DE RRHH DEL ESTADO Y LOS CONTENIDOS DE LA LEY DE NUEVO TRATO .....	6
1.1. <i>La Política de RRHH del Sector Público</i> .....	6
1.2. <i>La Ley de Nuevo Trato N° 19.882</i> .....	8
2. INSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN .....	9
2.1. <i>El diseño normativo del Sistema de Alta Dirección</i> .....	9
2.2. <i>Contexto de la instalación y desarrollo de la nueva institucionalidad</i> .....	13
3. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES .....	16
3.1. <i>Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Hacienda</i> .....	16
3.2. <i>Definiciones Estratégicas de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)</i> .....	17
3.3. <i>Coherencia Externa de las Definiciones Estratégicas de la DNSC</i> .....	21
3.3.1. Coherencia respecto al mandato Legal .....	21
3.3.2. Coherencia respecto a los Objetivos Estratégicos de la Subsecretaría de Hacienda .....	26
3.4. <i>Coherencia Interna de la Misión, Objetivos y Productos Estratégicos de la DNSC</i> .....	29
3.4.1. Verificación de la correcta formulación .....	29
3.4.2. Alineamiento vertical de las Definiciones Estratégicas .....	31
3.5. <i>Pertinencia de los Objetivos Estratégicos de la DNSC</i> .....	34
4. PROPUESTA DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS .....	36
5. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO .....	37
5.1. <i>Identificación de los Indicadores de Desempeño</i> .....	37
5.2. <i>Análisis de calidad de los Indicadores de Desempeño</i> .....	43
5.3. <i>Propuesta de Indicadores de Desempeño</i> .....	45
6. ANÁLISIS DE GÉNERO .....	55
7. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE DUPLICACIONES, SUPERPOSICIONES Y COMPLEMENTARIEDADES .....	57
8. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PRODUCTOS AUSENTES Y ACTIVIDADES Y PRODUCTOS PRESCINDIBLES .....	60
9. REFORMULACIONES .....	61
<b>II. GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>64</b>
1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES .....	64
1.1. <i>Estructura organizacional</i> .....	64
1.2. <i>Asignación de Responsabilidades</i> .....	65
1.3. <i>Unidades Responsables de Productos Estratégicos (PE)</i> .....	67
1.4. <i>Mecanismos de coordinación</i> .....	68
1.5. <i>Análisis y Evaluación de la Gestión Organizacional</i> .....	70
2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS ESTRATÉGICOS .....	74
2.1. <i>Evaluación de los procesos de producción</i> .....	76
3. PROCESOS Y CRITERIOS DE ASIGNACIÓN / DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS .....	85
3.1. <i>Evaluación de los procesos y criterios de asignación / distribución de recursos</i> .....	87
4. PROCESOS, ACTIVIDADES E INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN, CONTROL DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN .....	88
5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	91
5.1. <i>Evaluación de los sistemas de información</i> .....	96
6. MECANISMOS DE AUDITORÍA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y TRANSPARENCIA EN EL USO DE RECURSOS .....	97
7. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	99
7.1. <i>Presupuesto y gasto total de Ministerio de Hacienda</i> .....	99
7.2. <i>Presupuesto y gasto total Dirección Nacional del Servicio Civil</i> .....	101
7.3. <i>Participación de la DNSC en el Presupuesto del Ministerio de Hacienda</i> .....	104
7.4. <i>Gasto Total y Unitario por Producto Estratégico</i> .....	104
8. JUSTIFICACIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL .....	111
<b>III. RESULTADOS</b> .....	<b>112</b>
1. A NIVEL DE PRODUCTOS .....	112
1.1. <i>Estadísticas de producción de la DNSC</i> .....	112
1.2. <i>Indicadores de Desempeño a nivel de Productos Estratégicos. Formulario H</i> .....	122

1.3.	<i>Indicadores a nivel de Productos Estratégicos Propuestos</i> .....	125
2.	A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS .....	131
2.1.	<i>Indicadores de Desempeño a nivel de Objetivos Estratégicos Propuestos</i> .....	131
2.2.	<i>Encuesta a URH</i> .....	138
2.3.	<i>Casos</i> .....	141
3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA DNSC .....	142
3.1.	<i>SADP: Selección</i> .....	142
3.2.	<i>SADP: Convenios de Desempeño</i> .....	149
3.3.	<i>Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público</i> .....	149
<b>IV.</b>	<b>ANÁLISIS COMPARADO Y ENSEÑANZAS DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL</b> .....	<b>151</b>
1.	EL ÁREA RECTORA DE LOS SERVICIOS CIVILES.....	151
2.	LAS ÁREAS DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.....	152
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>156</b>
1.	CONCLUSIÓN GLOBAL DE LOS RESULTADOS DE LA DNSC .....	156
2.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL DISEÑO INSTITUCIONAL .....	156
2.1.	<i>Conclusiones</i> .....	156
2.2.	<i>Recomendaciones</i> .....	160
3.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE GESTIÓN ORGANIZACIONAL .....	161
3.1.	<i>Conclusiones</i> .....	161
3.2.	<i>Recomendaciones</i> .....	165
<b>ANEXOS</b>	.....	<b>166</b>

## INDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1. PRIORIDADES GUBERNAMENTALES .....	16
TABLA Nº 2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES .....	16
TABLA Nº 3. MISIÓN 2005 -2011 DNSC .....	17
TABLA Nº 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2005-2011 DNSC .....	18
TABLA Nº 5. PRODUCTOS ESTRATÉGICOS 2005-2011 DNSC .....	19
TABLA Nº 6. PRIORIDADES GUBERNAMENTALES .....	20
TABLA Nº 7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	20
TABLA Nº 8. PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y VINCULACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	20
TABLA Nº 9. PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y VINCULACIÓN CLIENTES/USUARIOS/BENEFICIARIOS .....	20
TABLA Nº 10. MANDATOS DE LA LEY Nº 19.882 PARA LA DNSC.....	21
TABLA Nº 11. FUNCIONES CLAVES DNSC .....	23
TABLA Nº 12. FUNCIONES RELACIONADAS A LAS FUNCIONES CLAVES DNSC .....	23
TABLA Nº 13. FUNCIONES CLAVES DNSC - COMENTARIOS .....	24
TABLA Nº 14. FUNCIONES GENÉRICAS.....	24
TABLA Nº 15. FUNCIONES Y ROLES DE LA DNSC .....	24
TABLA Nº 16. RELACIÓN DE MISIÓN Y MANDATOS DE LA LEY .....	25
TABLA Nº 17. MISIÓN DNSC - SUBSECRETARÍA DE HACIENDA.....	26
TABLA Nº 18. PRIORIDADES GUBERNAMENTALES DNSC - SUBSECRETARÍA HACIENDA .....	27
TABLA Nº 19. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DNSC - SUBSECRETARÍA HACIENDA .....	28
TABLA Nº 20. VERIFICACIÓN DE LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN DE LA DNSC .....	29
TABLA Nº 21. VERIFICACIÓN DE LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DNSC .....	30
TABLA Nº 22. VERIFICACIÓN DE LA FORMULACIÓN DE LOS PRODUCTOS ESTRATÉGICOS DE LA DNSC .....	30
TABLA Nº 23. COHERENCIA ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MISIÓN .....	31
TABLA Nº 24. COHERENCIA ENTRE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	32
TABLA Nº 25. CONSISTENCIA ENTRE BENEFICIARIOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS.....	33
TABLA Nº 26. PERTINENCIA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA DNSC .....	36
TABLA Nº 27. INDICADORES PRESUPUESTALES DE DESEMPEÑO (FORMULARIO H PROCESO PRESUPUESTARIO 2011) .....	38
TABLA Nº 28. ANÁLISIS DE CALIDAD DE INDICADORES PRESUPUESTALES DE DESEMPEÑO 2011 .....	43
TABLA Nº 29. INDICADORES PROPUESTOS A NIVEL DE OBJETIVOS Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS .....	46
TABLA Nº 30. ENFOQUE DE GÉNERO Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS DNSC.....	55
TABLA Nº 31. ANÁLISIS ENFOQUE DE GÉNERO Y PRODUCTOS ESTRATÉGICOS DNSC.....	56
TABLA Nº 32. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y APLICACIÓN ENFOQUE DE GÉNERO.....	57
TABLA Nº 33. PRODUCTOS AUSENTES Y ACTIVIDADES Y PRODUCTOS PRECINDIBLES.....	60
TABLA Nº 34. PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y UNIDADES RESPONSABLE .....	68
TABLA Nº 35. DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DNSC .....	73
TABLA Nº 36. DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL POR UNIDAD ORGANIZACIONAL .....	73
TABLA Nº 37. PRODUCTOS ESTRATÉGICOS Y PROCESOS .....	74
TABLA Nº 38. OTROS PROCESOS.....	75
TABLA Nº 39. CENTRO DE RESPONSABILIDAD DEL SIG.....	90
TABLA Nº 40. MINISTERIO DE HACIENDA, GASTO EJECUTADO POR SUBTITULO, 2006 -2010 .....	99
TABLA Nº 41. MINISTERIO DE HACIENDA, GASTO GENERAL POR SUBTITULO 2006 – 2010 (MM\$ 2010) .....	100
TABLA Nº 42. DNSC, PRESUPUESTO Y GASTO TOTAL EJECUTADO, 2006 - 2010 .....	101
TABLA Nº 43. DNSC, DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA .....	102
TABLA Nº 44. DNSC, EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 2006 – 2010, EN MILLONES \$ 2010.....	103
TABLA Nº 45. MINISTERIO DE HACIENDA – DNSC, PARTICIPACIÓN DEL.....	104
TABLA Nº 46. DNSC, PRESUPUESTO INICIAL POR PRODUCTO ESTRATÉGICO .....	105
TABLA Nº 47. DNSC, PRESUPUESTO VIGENTE POR PRODUCTO ESTRATÉGICO .....	106
TABLA Nº 48. DNSC, DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR PRODUCTO ESTRATÉGICO.....	107
TABLA Nº 49. DNSC, GASTO UNITARIO PRODUCTO ESTRATÉGICO 5, CONCURSOS CERRADOS.....	108
TABLA Nº 50. DNSC, GASTO UNITARIO PRODUCTO ESTRATÉGICO 5, CONCURSOS CON NOMBRAMIENTO .....	109

TABLA Nº 51. ASESORÍAS SADP .....	112
TABLA Nº 52. ASESORÍAS SDP .....	112
TABLA Nº 53. CONVOCATORIAS REALIZADAS POR SERVICIOS EN CONVENIO.....	113
TABLA Nº 54. USO DEL PORTAL EMPLEOS PÚBLICOS.....	113
TABLA Nº 55. SUPERVISIONES SDP .....	114
TABLA Nº 56. FORMACIÓN SADP .....	114
TABLA Nº 57. FORMACIÓN SDP .....	115
TABLA Nº 58. FORMACIÓN ADP.....	115
TABLA Nº 59. BRECHA EN EL SADP .....	116
TABLA Nº 60. RECLAMACIONES ADP .....	120
TABLA Nº 61. TIEMPO PROMEDIO DE PROCESOS (MESES) .....	120
TABLA Nº 62. SOPORTE TI PARA LA CONCURSABILIDAD.....	121
TABLA Nº 63. EFECTIVIDAD HEAD HUNTER .....	121
TABLA Nº 64. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A PARTIR DE INDICADORES FORMULARIO H .....	122
TABLA Nº 65. MEDICIÓN DE INDICADORES DE PRODUCTOS ESTRATÉGICOS DNSC.....	126
TABLA Nº 66. MEDICIÓN DE INDICADORES DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DNSC.....	132
TABLA Nº 67. ESTIMACIÓN DEL PAGO ANUAL POR EVALUACIÓN ADP, POR ETAPA (\$MM 2010) .....	143
TABLA Nº 68. ESTIMACIÓN DEL PAGO FINAL SERVICIO DE EVALUACIÓN ADP – NIVEL I .....	143
TABLA Nº 69. ESTIMACIÓN DEL PAGO FINAL SERVICIO DE EVALUACIÓN ADP – NIVEL II .....	144
TABLA Nº 70. CARGOS CONCURSADOS, TOTALES Y CON SERVICIO DE BÚSQUEDA .....	144
TABLA Nº 71. SERVICIO DE EVALUACIÓN Y BÚSQUEDA 2006-2010 .....	144
TABLA Nº 72. PORCENTAJE DE CARGOS PROVISTOS EN PRIMER LLAMADO A CONCURSO.....	146
TABLA Nº 73. TIEMPO PROMEDIO PARA PROVISIÓN DE CARGOS (DÍAS CORRIDOS) .....	147
TABLA Nº 74. TIEMPO ENTRE ENTREGA DE NÓMINA Y DECLARACIÓN DE CONCURSO DESIERTO POR AUTORIDAD .....	148
TABLA Nº 75. SITUACIÓN ADPS NOMBRADOS (2006-2010).....	148
TABLA Nº 76. CUMPLIMIENTO DE PERIODO EN CARGOS .....	148
TABLA Nº 77. TIEMPO PROMEDIO EN EL CARGO ADPS DESVINCULADOS, EN MESES.....	149

### INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO Nº 1. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL.....	65
GRÁFICO Nº 2. MACROPROCESO Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN .....	77
GRÁFICO Nº 3. DNSC, EVOLUCIÓN PRESUPUESTO VIGENTE POR PRODUCTO ESTRATÉGICO.....	107
GRÁFICO Nº 4. DNSC, GASTO DIRECTO PRODUCTO ESTRATÉGICO 5, NIVEL I.....	110
GRÁFICO Nº 5. DNSC, GASTO DIRECTO PRODUCTO ESTRATÉGICO 5, NIVEL II .....	111
GRÁFICO Nº 6. COBERTURA SADP SERVICIOS ADSCRITOS, SEGÚN NIVEL .....	116
GRÁFICO Nº 7. PROCESO SELECCIÓN ADPS.....	117
GRÁFICO Nº 8. PROCESO SELECCIÓN ADPS, POR NIVEL.....	118
GRÁFICO Nº 9. RESULTADOS CONCURSOS ADPS .....	119
GRÁFICO Nº 10. CONCURSOS DESIERTOS Y NOMBRADOS .....	119
GRÁFICO Nº 11. CONCURSOS DESIERTOS Y NOMBRADOS, POR NIVEL.....	120

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la aprobación de la Ley de Presupuestos del sector Público para el año 2010 se suscribió un Protocolo de Acuerdo que, entre otras materias, incorpora la realización de una Evaluación Comprehensiva del Gasto de la Dirección Nacional del Servicio Civil (ECG DNSC), que estará bajo la supervisión de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

El estudio tiene por objetivo evaluar el conjunto de procedimientos, programas y políticas o estrategias que se relacionan con la DNSC, abarcando aspectos de diseño institucional y del sector a que pertenece (Ministerio De Hacienda/Subsecretaría y Sistema de Alta Dirección Pública, SADP), gestión institucional, y resultados y uso de recursos en la provisión de sus productos estratégicos.

El documento que se presenta contiene los elementos requeridos en los TDR en relación al Informe Final, que corresponden a:

- La descripción y análisis de la política de RRHH del Estado y la Ley de Nuevo Trato N° 19.882 que dio vida al Sistema de Alta Dirección del Sector Público (SADP) y a la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).
- La descripción, análisis y evaluación de la institucionalidad de la DNSC y su entorno inmediato (Subsecretaría de Hacienda).
- La descripción, análisis y evaluación de la estructura organizacional y los mecanismos de gestión, considerando las capacidades institucionales de la DNSC (RRHH, tecnología, sistemas de información) y los procesos claves en la provisión de sus productos estratégicos.
- La identificación análisis y evaluación de los resultados para cada producto estratégico, medidos a través de indicadores de desempeño, y el uso eficiente de los recursos utilizados para su producción, así como la disciplina financiera en la gestión.
- Conclusiones y recomendaciones.

## I. DISEÑO INSTITUCIONAL

Por tratarse de un Servicio Público nuevo, en el período de evaluación (2006/2010), las actividades de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) han evolucionado desde aquellas asociadas con la instalación, provisión de infraestructura y personal, la dictación de diversos reglamentos, selección procesos y metodologías de trabajo, definición de la estructura organizacional, pasando por la instalación y consolidación del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) y del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), hasta la consolidación de la entrega de sus principales servicios asociados a la selección de nuevos altos directivos públicos y el apoyo al desarrollo de la función de Gestión de las Personas en el sector público.

En ese contexto, la DNSC se encuentra en un momento, que habiéndose posicionado como institución responsable de desarrollar el sistema de ADP, puede también dar un salto cualitativo fortaleciendo su capacidad para transformarse en el interlocutor válido para el fortalecimiento de la función de apoyo a la gestión del personal de la Administración Pública.

### 1. Principios de Política de RRHH del Estado y los contenidos de la Ley de Nuevo Trato

#### 1.1. La Política de RRHH del Sector Público

La política de recursos humanos en el sector público chileno está regulada por un cuerpo sistemático de normativas que van desde el nivel Constitucional hasta el nivel administrativo. Este ordenamiento de la política general está contenida principalmente en la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (Ley 18.575 /BAE) y en los distintos estatutos de administración de personal, en especial para este caso por el Estatuto Administrativo (Ley 18.834).<sup>1</sup>

En estos cuerpos legales se pueden reconocer principios ordenadores del sistema como son:

- Definición centralizada de un cuerpo de principios de aplicación universal y obligatoria que ordenan la relaciones entre el Estado y los servidores públicos:
  - a) El art. 38 de la Constitución garantiza una carrera funcionaria de carácter técnico y profesional con igualdad de oportunidades de ingreso, capacitación y perfeccionamiento de sus integrantes, y no discriminación por causa alguna;
  - b) El art.7 de la ley de BGAE establece que el régimen de funcionarios de la Administración del Estado tiene carácter jerarquizado y disciplinado con la obligatoriedad de obediencia a las órdenes impartidas por el superior jerárquico.<sup>2</sup>
- Definición centralizada de las reglas de funcionamiento para todo un sistema o subsistema que regula el ciclo completo de la gestión del recurso humano. En efecto, el Estatuto Administrativo contiene las normas obligatorias sobre: características del empleo (planta, contrata, titular, suplente, subrogante), definición de estamentos, carrera funcionaria, reglas de ingreso, evaluación, promoción y retiro, destinaciones, sistema de remuneraciones y beneficios, jornada de trabajo, capacitación, prohibiciones e incompatibilidades, reglas de comportamiento y sanciones.

---

<sup>1</sup> Ver ejemplos en Biblioteca del Congreso Nacional: DL N° 2177, 1978; Estatuto Médico Funcionario, Ley N° 18.883, 1989 Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales; N° 19.070, 1977 Estatuto de los Profesionales de la Educación; DFL N° 28, Estatuto del personal de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones; DFL N° 33, 1979, Estatuto del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores.

<sup>2</sup> No son obligatorias las órdenes ilegales.

- Gestión descentralizada de los recursos humanos a nivel de Servicios, encargada específicamente al director del servicio correspondiente, quien debe organizar el trabajo y administrar las reglas generales.
- Organización estatutaria de las relaciones entre el estado y el funcionario público que se manifiesta en un “nombramiento” y no en un contrato bilateral.<sup>3</sup> De manera excepcional leyes específicas establecen ya sea que determinados tipos de trabajo pueda ser desarrollado por personal contratado por el Código del Trabajo, o que toda la institución se rija por dicho código. En esos casos, debe interpretarse que el Estatuto aplicable a estos trabajadores es el Código del Trabajo.

Adicionalmente a estas regulaciones generales, existen responsabilidades sectoriales que tienen influencia en la gestión de recursos humanos del sector público. Tal es el caso del Ministerio de Hacienda y Dirección de Presupuestos, que tienen la prerrogativa en la definición de modificaciones del sistema de remuneraciones y los cambios organizativos asociados a nuevos servicios o reorganizaciones de los mismos. También el Ministerio Secretaría General de la Presidencia tiene responsabilidades sobre la coordinación de metas ministeriales y control de gestión.<sup>4</sup>

De esta manera, los cambios de objetivos de política de personal deben ser tratados mediante cambios legales de aplicación general que normalmente se gestan a nivel de los Ministerios Políticos y de Hacienda, en tanto que las modificaciones de énfasis o acciones operativas quedan en manos de los Servicios.

De este análisis se desprende que la Política de Recursos Humanos,<sup>5</sup> entendida ésta como la guía de conducción y reglas de operación de las relaciones entre el Estado y todos sus funcionarios, es determinada centralmente mediante un marco regulatorio que en algunos ámbitos deja más espacio para el desarrollo de regulaciones específicas para cada servicio (desarrollo y capacitación), en tanto que en otros dicho marco es inflexible (remuneraciones).

La administración de esos espacios así como la correcta aplicación de las normas generales en cada uno de los Servicios, es el ámbito a cargo de la función denominada indistintamente en la Administración Pública Chilena: Recursos Humanos, Administración de Personal o Gestión de las Personas.

---

<sup>3</sup> Las tareas realizadas bajo contratos a honorarios u otros contratos personales no son reconocidas por el Estatuto Administrativo como una relación laboral sino como una de prestación de servicios específicos. En palabras simples, las personas que tienen un contrato honorario no son funcionarios públicos.

<sup>4</sup> Ver Agenda de Modernización del Estado. SEGPRES.

<sup>5</sup> Nota Técnica 1: Para los efectos de este estudio se utiliza la siguiente definición operativa de “política”: Las **políticas** corresponden a **declaraciones de carácter general o particular establecidas por las autoridades que orientan sobre el sentido de la acción, definen objetivos finales y regulan los cursos de acción**. Su utilidad radica en que: i) establecen las fronteras que delimitan los grados de libertad en la toma de decisiones (iniciativas) o rangos de discusión; ii) mantienen el control de la toma de decisiones en relación a su impacto respecto de la velocidad y la dirección establecida; iii) unifican criterios de acción específica de la organización o ente bajo administración; iv) mantienen el foco de la acción en su relación con el resto del mundo. Por lo tanto, las políticas adecuadas se caracterizan por: i) definir criterios para toma de decisiones, más que acciones específicas para cada situación, ii) se instrumentalizan mediante programas, proyectos u ordenamientos administrativos/ institucionales específicos, iii) abarcan todos los ámbitos de acción relevantes; y, iv) son válidas en el largo plazo. Nota elaborada a partir de la literatura especializada y la experiencia de la Consultora y su Staff en proyectos de desarrollo y aplicación de políticas públicas. Algunos títulos consultados: “A practical Guide for Policy Analysis”, Bardach Eugene; “A Primer for Policy Analysis”, Stonkey Edith y Zeckhauser Richard; Problemas, Decisiones y Soluciones-Enfoques de Política Pública”, Merino Mauricio y otros; Ramón Figueroa, Curso de Diseño y Evaluación de Proyecto, Programas y Políticas Públicas, Universidad Diego Portales, Facultad de Arquitectura y Diseño.

En el estudio se utilizarán estas distinciones, de manera de hacer observaciones diferenciadas cuando se está hablando de Política de Recursos Humanos del Sector Público o cuando se está hablando de Gestión de la Política de Recursos Humanos (o de las personas) en las Instituciones.

## 1.2. La Ley de Nuevo Trato N° 19.882

En este contexto legal surge una nueva Ley (N° 19.882) que incorpora modificaciones al Estatuto Administrativo, que considera “Objetivos de la nueva política de desarrollo del personal” acorde con lo establecido en el Mensaje Presidencial al Congreso Nacional<sup>6</sup> (2002), referidas a:

- Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria, perfeccionando los mecanismos y sistemas de ingreso, promoción, desarrollo y egreso.
- Perfeccionamiento de la política de remuneraciones del personal.
- Perfeccionamiento de los mecanismos de definición descentralizada en la estructura y políticas de remuneraciones del personal, con la introducción de más estímulos al desempeño, y establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar política del personal.
- Establecimiento de una nueva institucionalidad que refuerce descentralizadamente la implementación, en los servicios públicos, de esta nueva política de personal, mediante la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Estos objetivos de política se materializaron en una ley que implicó:

- Ampliación de la carrera funcionaria a niveles jerárquicos, extendiéndola por norma general hasta el tercer nivel jerárquico de las instituciones públicas, reduciendo en consecuencia el personal de exclusiva confianza y aplicando los mecanismos de evaluación del desempeño a estos altos funcionarios. Estos cargos se evalúan de acuerdo al procedimiento de calificaciones, lo que no fue modificado con la Ley 19.882.
- Establecimiento de concursos internos para las promociones en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos, considerando los factores de capacitación pertinente, evaluación del desempeño, experiencia calificada y aptitud para el cargo, las cuales tendrán una ponderación similar.
- Fortalecimiento y ampliación del sistema de concurso, asegurando la transparencia, objetividad y ecuanimidad de los mismos mediante el perfeccionamiento del sistema vigente. Esto permitirá tener una nueva carrera que promueva a los funcionarios de desempeño destacado y meritorio.
- Perfeccionamiento de sistema de calificaciones de los funcionarios (desempeño) entregando a los reglamentos institucionales la determinación de los calendarios de calificación según la carga de trabajo de cada servicio y su estacionalidad; y se autoriza el establecimiento de Juntas Calificadoras teniendo en consideración la distribución geográfica y el número de funcionarios a evaluar en los servicios.
- Promoción de una mayor inversión de los servicios en programas de capacitación funcionaria que permitan continuamente elevar y actualizar las capacidades y habilidades laborales del personal de la Administración.
- Establecimiento de un sistema permanente de bonificación para el retiro para todos los funcionarios que hayan cumplido 60 años de edad las mujeres y 65 años los hombres.
- Nueva política de remuneraciones, que apunta a reforzar los incentivos económicos por buen desempeño de los equipos de trabajo e instituciones públicas mediante el incremento de la asignación de modernización de la ley 19.553 y el remplazo del incentivo por desempeño individual por uno por desempeño colectivo aplicable des centralizadamente sobre la base de los logros efectivos en gestión que hayan alcanzado los distintos equipos de trabajo.
- Nueva institucionalidad para una mejor gestión del personal del sector público, “mediante la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, como un servicio público descentralizado...”

---

<sup>6</sup> Mensaje N° 017-348/SEGPRES. Santiago, septiembre 25 de 2002.

(que) tendrá por misión diseñar e implementar descentralizadamente políticas de personal que refuercen las iniciativas modernizadoras en la administración central, profesionalizar la gestión de recursos humanos en los servicios, reforzar el desarrollo de la empleabilidad de los funcionarios, que permita contar con un empleado o funcionario<sup>7</sup> público calificado, motivado, comprometido y dedicado a las tareas de la modernización y al servicio de los ciudadanos, incorporando la perspectiva de género como una variable permanente en el diseño y ejecución de las políticas de desarrollo del personal, estimulando las instancias de participación y asegurando el pleno cumplimiento de las normas laborales al interior del sector público”.<sup>8</sup>

Adicionalmente, en el ámbito de la modernización de la gestión de las instituciones públicas, el Ejecutivo formuló una indicación durante la tramitación del proyecto de ley mediante la cual se crea un “Sistema de Alta Dirección Pública” (SADP) para regular la institucionalidad, el ingreso, la retribución y las condiciones de desempeño de todos los directivos superiores con funciones ejecutivas en las instituciones de la administración central del Estado.

## **2. Institucionalidad del Sistema de Alta Dirección**

### **2.1. El diseño normativo del Sistema de Alta Dirección**

El Sistema de Alta Dirección Pública, que se rige por la ley 19.882 resultante del proyecto comentado, selecciona –a través de concursos públicos, basados en el mérito- a los ocupantes de los cargos directivos de la Administración central del Estado, que la ley ordena proveer a través del mismo. Los Directivos seleccionados de esta forma tienen la calidad de funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente y se caracterizan por desempeñar cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y por ejercer funciones predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Genéricamente se les denomina “altos directivos públicos”.

De acuerdo a la ley, estos altos directivos públicos responden por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los términos del convenio de desempeño que suscriban.

La cobertura institucional del sistema abarca a los servicios públicos regidos por el Título II de la ley N° 18.575 BGAE, con excepción de las Subsecretarías, Presidencia de la República, Servicio Electoral, Consejo de Defensa del Estado, Casa de Moneda de Chile, Dirección de Seguridad Pública e Informaciones, y otras que señala la ley.

La provisión, evaluación, remuneración, de estos directivos están regulado por los Artículos 35° y 56° de la citada Ley.

---

<sup>7</sup> En este estudio entendemos empleado como sinónimo de funcionario, en el sentido corriente que establece la RAE, lo que es ratificado por el uso sinonímico que se le da a ambos conceptos en el Estatuto Administrativo, al menos en 23 ocasiones. Por ejemplo: “Artículo 86.- Todos los empleos a Ley 18.834, que se refiere el presente Estatuto serán incompatibles entre sí. Lo serán también con todo otro empleo o toda otra función que se preste al Estado, aun cuando los empleados o funcionarios de que se trate se encuentren regidos por normas distintas de las contenidas en este Estatuto”. A mayor abundamiento, cabe recordar que organizaciones gremiales y previsionales han usado históricamente el concepto de funcionario o empleado indistintamente, lo que habla de la validación social de ambos términos. Basta recordar que la Asociación Nacional de Empleado Fiscales (ANEF, fundada en 1943), la Caja de Previsión de Empleados Públicos y Periodistas, Asociación de Funcionarios Municipales.

<sup>8</sup> Fuente: Mensaje N° 017-348 (pág. 6) de S.E. El Presidente de la República, con el que se inicia un proyecto de ley que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica. 25 de septiembre de 2002. Cuenta en Sesión 01, Legislatura 348.

La conducción del proceso de selección y proposición de candidatos idóneos para ocupar el primer nivel jerárquico<sup>9</sup>, así como la participación y supervisión en la selección de candidatos del segundo nivel jerárquico están encargadas al **Consejo** de Alta Dirección Pública, constituido por: el Director de la Dirección Nacional del Servicio Civil, quien lo preside, y cuatro Consejeros designados por el Presidente de la República, ratificados por los 4/7 del Senado, los cuales durarán seis años en sus funciones. Los consejeros designados y ratificados por el Senado son inamovibles. La vacancia se supera por la designación de un nuevo Consejero, mediante una proposición unipersonal del Presidente de la República, al Senado.

El Consejo cuenta con un secretario que será responsable de las actas de sesiones. Para este efecto la planta de la Dirección Nacional del Servicio Civil cuenta con un cargo de exclusiva confianza, el que será provisto por el Director a proposición del Consejo. Sus decisiones se acuerdan por la mayoría de sus miembros y en caso de empate resuelve su presidente. El quórum mínimo para sesionar será de 3 miembros con derecho a voto.

Corresponde al Consejo conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicio del sistema. En particular:

- Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos propuestos por el ministro del ramo que correspondan al jefe de servicio que se requiera proveer
- Proponer al Presidente de la República una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados en el proceso de selección efectuado para la provisión de un cargo de jefe de servicio
- Participar en el Comité de Selección de directivos del segundo nivel jerárquico, mediante la designación de uno de sus integrantes.
- Proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema.
- Proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil las medidas y normas generales que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y absolver las consultas que la Dirección Nacional le efectúe sobre la materia, incluyendo entre éstas las relacionadas con los convenios de desempeño y su evaluación.
- Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo.
- Conocer de los reclamos interpuestos por los participantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Resolver la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección, entre aquellas del registro que al efecto lleve la Dirección Nacional del Servicio Civil.

El sistema descrito en la ley además establece y regula:

- Requisitos curriculares mínimos para ejercer un cargo de alta dirección pública
- El funcionamiento del Consejo
- Los procesos de nombramiento, remuneraciones especiales y evaluación de los altos directivos públicos.
- Las condiciones de desempeño , incluyendo las características de exclusividad del cargo

En términos de las relaciones inter institucionales previstas por la normativa para el proceso de nominación de los altos directivos públicos se pueden distinguir tres momentos o instancias críticas, a saber: **Selección, Compromiso y Evaluación**.

A continuación se describen estas relaciones para ambos niveles:

---

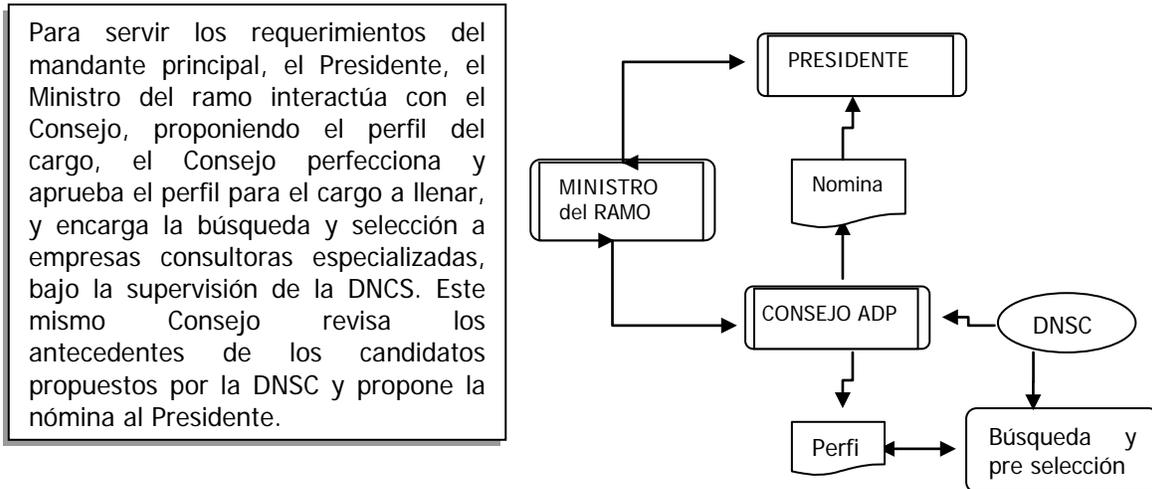
<sup>9</sup> El primer nivel jerárquico corresponde al de jefe de servicio, en tanto los del segundo son aquellas jefaturas de su dependencia directa, según lo establezca la normativa específica de cada servicio.

**Primer Nivel - Selección:**

Para el primer nivel jerárquico la **selección**, culmina con la presentación de una nómina de no menos de tres y no más de cinco candidatos al Presidente de la República; el **compromiso** está caracterizado por la negociación y firma del Convenio de Desempeño<sup>10</sup> por parte del seleccionado y los Ministros de Hacienda, SEGPRES y del ramo, y la **evaluación** se realiza anualmente por el Directivo frente a su Ministro.

Las relaciones institucionales que se producen son esquemáticamente las siguientes:

**Selección**



**Primer Nivel: Compromiso y Evaluación**

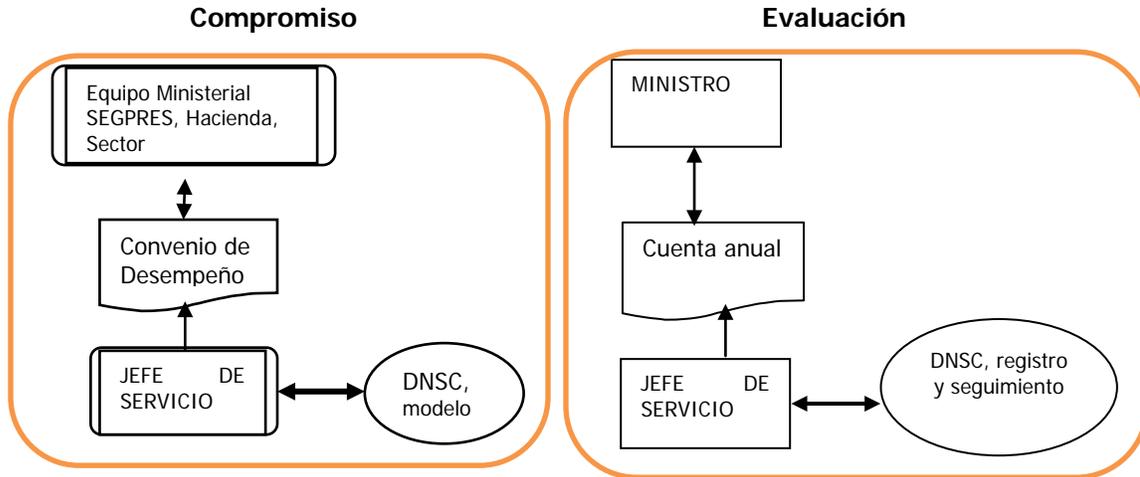
La firma del Convenio de desempeño aparece como una instancia crucial de compromiso, donde el Presidente (el mandante) se hace representar además de su ministro sectorial, por el Ministro SEGPRES (que vela por los compromisos programáticos del Gobierno) y el Ministro de Hacienda (al cuidado de los recursos públicos). Esta instancia puede interpretarse como el compromiso de coordinación que empodera y responsabiliza al directivo recién elegido. El convenio de desempeño se establece para un período de tres años renovable hasta dos veces, e incluye las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar en el área de responsabilidad del directivo en cada año, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos.<sup>11</sup>

Las evaluaciones anuales son llevadas a cabo por parte del Ministro del ramo y el registro y seguimiento de las mismas son de responsabilidad de la DNSC. Llama la atención que la rendición cuenta sobre los compromisos no se realice frente al mismo equipo ministerial con el cual se firmó, sugiriendo una anomalía de diseño no menor. En efecto, la cuenta bajo inspección solo de la autoridad sectorial, deja de tomar en cuenta la visión complementaria de los otros dos ministerios

<sup>10</sup> La introducción de convenios firmados entre la autoridad y el empleado no modifica el carácter estatutario de la relación laboral, sin embargo es un cambio radical en cuanto permite hacer exigibles resultados específicos, más que “el cumplimiento de funciones o deberes”.

<sup>11</sup> Dichas metas y objetivos deberán ser coherentes con los determinados para el servicio de conformidad con sus sistemas de planificación, presupuestos y programas de mejoramiento de la gestión (Art. 61° de la ley 19.882, inciso final).

que dieron su aprobación al Convenio original.<sup>12</sup> Lo mismo sucede con la evaluación trianual que define si el directivo se le prorroga por otros tres años su periodo. Esta debilidad sistémica, no puede ser subsanada por voluntad de la DNSC, aun cuando en su rol asesor, puede relevarla a las autoridades pertinentes.

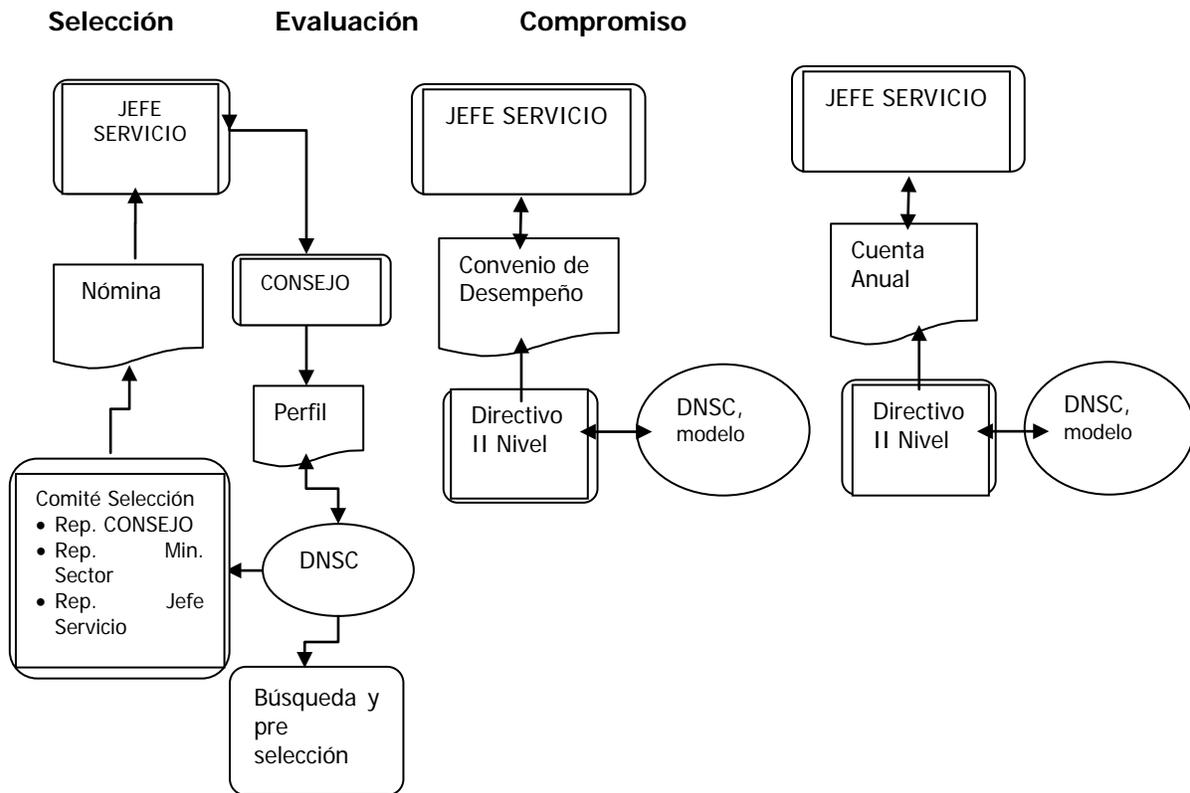


### Segundo Nivel:

Para el segundo nivel jerárquico, la **selección** culmina con la presentación, por parte de un comité de selección, de una lista corta de no menos de tres y no más de cinco candidatos al Jefe de Servicio; el **compromiso** se materializa en la negociación y firma del Convenio de Desempeño por parte del seleccionado y el Jefe de Servicio, en tanto que la **evaluación** la realiza el mismo jefe de Servicio. Las relaciones institucionales que se producen son esquemáticamente las siguientes:

El jefe de Servicio propone un perfil al CADP, quien aprueba o rechaza con el apoyo técnico de la DNSC; en tanto que corresponde a un Comité de Selección, compuesto por representantes del Consejo, del Ministerio Sectorial y del Jefe de Servicio, la tarea de revisar y seleccionar la lista corta que se propone al Jefe de Servicio respectivo quien tendrá la responsabilidad de seleccionar. Tanto el contenido como la evaluación de los compromisos que se establecen mediante un convenio de desempeño entre el nuevo directivo y el jefe de servicio, son de responsabilidad del Jefe de Servicio, recibiendo el apoyo y supervisión técnica de la DNSC.

<sup>12</sup> Esta hipótesis de debilidad es testeada en el estudio.



## 2.2. Contexto de la instalación y desarrollo de la nueva institucionalidad

En primer término conviene señalar que tanto el diseño como la decisión de fortalecer la capacidad del Estado para administrar los Recursos Humanos y crear una entidad a cargo de la Alta Dirección Pública en Chile, aparece como una preocupación política relevante a partir de 1996. En efecto, se puede rastrear su origen mediato en el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública del Gobierno del ex presidente Eduardo Frei RT (1994-2000);<sup>13</sup> en esa oportunidad se elaboró una Agenda de Modernización que puso en debate los principales ámbitos de gestión gubernamental a saber : i) Recursos Humanos en la Administración Pública: gerencia pública, capacitación de funcionarios públicos, remuneraciones, incentivos y profesionalización de la administración pública, negociación gobierno – funcionarios, relaciones laborales, nuevos reglamentos de calificaciones. ii) transparencia y probidad en la gestión pública: nuevo sistema de compras y contrataciones gubernamentales, reglamentación e información sobre contratos de personas, balances presupuestarios y de gestión, proyectos de ley sobre probidad administrativa y acceso a la información, sistemas de información e Internet, evaluación de programas públicos. iii) gestión estratégica: desarrollo y coordinación de instrumentos de gestión, proyecto de informatización del sector público, planificación estratégica. iv) institucionalidad del Estado: desconcentración, institucionalidad regulatoria. v) comunicación y extensión: Línea de publicaciones, Página Web, creación de instancias de coordinación con los encargados de comunicaciones de los servicios públicos.

<sup>13</sup> Mario Weissbluth, La Reforma del Estado en Chile 1990-2005, De la Confrontación al Consenso; Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública. El Estado al Servicio de la Gente. Documento MSGP-MSGG, 1997.

El enfoque “gerencialista” de los cambios propuestos fueron inspirados en el modelos de origen anglosajón que habían iniciado grandes cambios en la administración de los servicios públicos en Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda;<sup>14</sup> otro tanto aportó el conocimiento de la experiencia de otro gran esfuerzo de modernización de la administración liderado por Al Gore, a la sazón Vice-Presidente de Estados Unidos, bajo el paradigma del “New Management”,<sup>15</sup> inspirado en fortalecer la calidad de los servicios entregados por los gobiernos a sus ciudadanos y fortalecer la exposición a dar cuenta de los gobernantes.

Es evidente que este enfoque era claramente opuesto a la cultura de la Administración Pública a esa fecha, orientada más bien al cumplimiento de normas y respeto por los procedimientos, lo cual introducía una tensión que estuvo presente en todos los ámbitos de discusión de la época. No obstante, siguiendo estas orientaciones y con el convencimiento de la mayoría de los expertos consultados y la evidencia internacional, el tema de la Alta Dirección de los servicios públicos fue posicionado como uno de los elementos críticos de la Agenda, hasta que el Comité de Ministros sancionó un anteproyecto de Gerencia Pública para organizar la Alta Dirección de las Agencias del Poder Ejecutivo (Servicios) basado en un mecanismo prácticamente “contractualizado” separándose en la base del sistema de adscripción que rige al resto de los funcionarios del Sector Público. El Proyecto incluía los mecanismos de selección, evaluación, compensaciones, y desarrollo de los altos directivos públicos que actuarían bajo un mecanismo de convenios de desempeño, y fue diseñado considerando la experiencia internacional, y un fuerte intercambio con los grupos de estudios de las distintas fuerzas políticas, a la vez que testeado con distintos representantes del parlamento. Aunque el proyecto de ley no fue presentado al Congreso, fue la base que utilizaron las autoridades del siguiente Gobierno.

En efecto, el año 2003 se inicia el trámite legislativo del proyecto de ley que concretaba el acuerdo suscrito con los gremios de los funcionarios del sector público, representados por la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), denominado “Nuevo Trato” que pretendía crear una nueva política laboral para los trabajadores del sector público. La iniciativa legal tuvo un mayor impulso a partir de la discusión sobre la necesidad de contar con normativas específicas en torno a la probidad y transparencia en la función pública chilena ante la denuncia de casos que mostraban irregularidades en el actuar de autoridades y en el funcionamiento de las asignaciones de recursos en algunos servicios fiscales. La urgencia de modificaciones se hizo evidente llevando a la autoridad de la época a incorporar, entre otras medidas, una indicación que modificaba en el proyecto el Título VI, denominado del Sistema de Alta Dirección Pública.<sup>16</sup> Habiéndose aprobado el proyecto con un alto grado de consenso, el 23 de junio de 2003 fue promulgada la Ley con el número 19.882, conocida como Nuevo Trato.

Una vez promulgada la ley, y realizados los actos administrativos de instalación, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) inició su funcionamiento el 17 de enero de 2004, con el desafío de hacer realidad un cambio importante en la institucionalidad del sector público, desafío que conllevaba la complejidad de dar cuenta de las altas expectativas del nivel político y ciudadano para que produjesen resultados observables en la calidad de los nuevos directivos públicos; desafío al que hay que agregar la complejidad de llevar adelante procesos novedosos como la interacción con la industria asociada al desarrollo de recursos humanos del sector privado, tema desconocido hasta ese momento.

---

<sup>14</sup> Aun cuando había conciencia que no es trivial el uso de distintos mecanismos asociados a la gestión gubernamental desarrollados para funcionar en un régimen con arreglos institucionales propios de una democracia parlamentaria en un país con sistema de democracia unitaria y de gobierno presidencialista, hubo consenso generalizado que muchas de las iniciativas de cambio debían explorar este camino.

<sup>15</sup> David Osborne y Ted Gaebler, La Reinención del Gobierno.

<sup>16</sup> Ver Informe Comisión de Hacienda Cámara de Diputados. Fecha 08 de mayo de 2003.

La actividad de la DNSC ha evolucionado desde aquellas etapas asociadas con la instalación, provisión de infraestructura y personal, la dictación de diversos reglamentos, selección de procesos y metodologías de trabajo, definición de la estructura organizacional; pasando por la instalación y consolidación del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) y del Sistema de Alta Dirección Pública hasta la consolidación de la entrega de sus principales servicios asociados a la selección de nuevos altos directivos públicos y el apoyo al desarrollo de la función de Gestión de las Personas en el sector público.

Adicionalmente, ya desde sus inicios la Dirección Nacional del Servicio Civil asume los roles y tareas anteriormente a cargo de otras instituciones tales como: administrar programas de becas, ser Organismo Técnico Validador del Sistema de Evaluación de Desempeño y Organismo Técnico Validador del Sistema de Capacitación del Programa de Mejoramiento de la Gestión. Otras actividades de las que se hace cargo son la difusión y promoción de políticas de no discriminación en los Servicios Públicos. También se destaca en este periodo haber realizado el primer Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de 160 servicios públicos, a fin de fundamentar las propuestas de política de modernización del sistema de gestión de las personas en la Administración Pública. (Programa de Fortalecimiento de las URRHH que formuló el Servicio Civil)

En el caso del PMG, la DNSC asume el año 2005 en conjunto con SUBDERE el sistema de Gestión del Desempeño y con SENCE el sistema de Capacitación. A contar del año 2006 es responsable sólo la DNSC.

### 3. Descripción y evaluación de la Definiciones Estratégicas Institucionales

#### 3.1. Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Hacienda

Corresponden a las definiciones estratégicas establecidas en el Formulario A1 del proceso presupuestario 2011.

##### Misión

“Aumentar de manera sostenible la capacidad de crecimiento estructural de la economía, promoviendo el pleno empleo y el uso eficiente de los recursos públicos. Procurar el equilibrio de las cuentas fiscales y el cuidado de los equilibrios macroeconómicos de la economía nacional, de tal manera de mejorar la calidad de vida de todos los chilenos, especialmente de aquellos sectores más postergados y vulnerables de la sociedad”

##### Prioridades Gubernamentales

**Tabla N° 1. Prioridades Gubernamentales**

N°	Prioridad Gubernamental
PG1	Impulso al crecimiento económico
PG2	Aumentar los niveles de inversión
PG3	Aumentar el nivel de empleo
PG4	Aumentar la productividad de la economía
PG5	Política fiscal responsable

##### Objetivos Estratégicos

**Tabla N° 2. Objetivos Estratégicos Institucionales**

N°	Objetivo Estratégico Institucional	Prioridades Gubernamentales a los cuáles se vincula
OE1	Administrar responsablemente la política fiscal, de acuerdo al contexto macroeconómico, de manera de converger a un déficit estructural del 1% al final de esta administración.	5
OE2	Diseñar y apoyar iniciativas legales que mejoren la eficiencia de los mercados y corrijan posibles fallas en ellos, de tal manera de aumentar la productividad de la economía.	1,2,3,4,5
OE3	Profundizar la apertura de los mercados de capitales, estimulando la integración financiera del país con el mercado internacional.	1,2,4
OE4	Profundizar y mejorar las relaciones internacionales y el intercambio comercial de Chile con el resto del mundo.	1,2,4
OE5	Promover el perfeccionamiento y el desarrollo del mercado del trabajo procurando mantener niveles de empleo cercanos al desempleo estructural.	1, 3, 4
OE6	Mejorar el funcionamiento y la productividad de todos los servicios del Estado.	1,4,5

### 3.2. Definiciones Estratégicas de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)

La DNSC desde su creación en el 2005 ha tenido variaciones en sus definiciones estratégicas.<sup>17</sup> Se observa en esta evolución que a nivel de misión ha existido bastante estabilidad, registrándose dos cambios respecto a la misión definida en el 2005 (un cambio en el 2007 y otro en el 2010). La formulación en cada caso, se muestra en el cuadro siguiente:

**Tabla N° 3. Misión 2005 -2011 DNSC**

Misión 2005 a 2006	Misión 2007 a 2009	Misión 2010 a 2011	Observaciones
Institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración pública chilena, basada en el mérito y la idoneidad, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios a la ciudadanía.	Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos	Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas.	En el 2007 la formulación de la misión cambia su formulación en forma importante y se considera que se avanza en establecer una misión que es más permanente y que de algún modo se hace cargo en forma amplia de los mandatos de la Ley. (Ver Nota 2: Contenidos de una Misión). El cambio del 2010 agrega a la misión declarada en el 2007 el "como" la DNSC logrará "Posicionar la gestión...", lo que la hace más restrictiva a dos mandatos de la Ley (funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorar a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas).

#### **Nota Técnica N°2: Contenidos de una Misión**

La enunciación de la Misión debe centrarse en lo que esa entidad realmente intenta hacer y, luego, debe ejecutarse en forma tal que todos sus miembros puedan decir: "Esta es mi contribución al logro del objetivo". Una misión debe anunciarse de manera operativa, de lo contrario, será una mera declaración de buenas intenciones.

Ejemplo de una misión incorrecta (PETER F. DRUCKER, DIRECCION DE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO): "Casi todos los hospitales que conozco dicen que su misión es cuidar de la salud" Esa es justamente la definición errónea, por cuanto un hospital no cuida de la salud, sino de la enfermedad. Usted y yo cuidamos de nuestra salud absteniéndonos de fumar, no bebiendo demasiado, acostándonos temprano, vigilando nuestro peso, etcétera. Tal misión adolece de otro defecto aún más grave: nadie puede decir qué acción o conducta se infiere del aserto "Nuestra misión es cuidar de la salud".

Definición de Misión Institucional (INSTRUCCIONES PARA LA FORMULACIÓN - FORMULARIO A1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2011): Es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Servicio y permite *orientar las acciones* que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado. De esta manera, una buena misión debe ser comprehensiva en cuanto a identificar claramente los productos estratégicos o relevantes y los clientes/usuarios/beneficiarios a los cuales se orientan dichas acciones. En este sentido la misión debe incorporar claramente el *QUE* (¿qué hace el Servicio, cuál es su razón de ser?), *COMO* (¿cómo lo hace?, y *PARA QUIEN* (¿para quién dirige su quehacer?), concretando así su propósito.

Respecto a los objetivos estratégicos de la institución se observa que en los primeros años hubo muchos cambios y es recién en el año 2009 que se estabilizan manteniéndose hasta el 2011 con pequeños ajustes. En el Cuadro siguiente se muestra el cambio de estos objetivos entre el 2005 y el 2009.

<sup>17</sup> El detalle se encuentra en Anexo N°1.

**Tabla N° 4. Objetivos Estratégicos 2005-2011 DNSC.**

Objetivos Estratégicos 2005	Objetivos Estratégicos 2009 a 2010	Objetivos Estratégicos 2011	Observaciones
1. Diseñar políticas para mejorar la gestión de personas en la administración civil del Estado en sus fases de ingreso, desarrollo y evaluación.	1. Contribuir al diseño e instauración de Políticas de Gestión de Personas del Sector Público, influyendo proactivamente en reformas que contribuyan al Proceso de Modernización del Estado.	1. Diseñar e instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público, a través de la definición y entrega de orientaciones según las áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de Gestión de Personas.	En términos generales se aprecia un esfuerzo de síntesis en la formulación de los Objetivos Estratégicos, pero se aprecia en todo el período que los objetivos no se plantean como un logro concreto, sino como acciones a realizar que llevan implícito un logro. Ver Nota 3: Definición de Objetivos Estratégicos.
2. Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión y desarrollo de personas del sector público.			
3. Entregar asesoría especializada en materias de gestión de personas a las autoridades de gobierno, niveles de dirección y jefaturas en los servicios públicos.	2. Contribuir al fortalecimiento de la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos, herramientas destinadas a mejorar la gestión pública, tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	2. Fortalecer la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos, herramientas destinadas a mejorar la gestión pública, tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	
4. Asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente del Sistema de Alta Dirección Pública.			
5. Implementar políticas e iniciativas de capacitación pertinente que fortalezcan la modernización de los servicios públicos.	3. Proveer candidatos/as idóneos para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública, seleccionados a través de concursos públicos abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito e influir en la excelencia de los procesos de selección de directivos de tercer nivel jerárquico.	3. Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico, seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.	
6. Fomentar y apoyar la profesionalización de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios públicos			

**Nota Técnica N°3: Definición de Objetivo Estratégico (INSTRUCCIONES PARA LA FORMULACIÓN - FORMULARIO A1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2011):**

Los objetivos estratégicos en el contexto de la administración pública son la expresión de los diferentes resultados que se espera que los Ministerios y sus Servicios dependientes alcancen en el mediano plazo (o plazo mayor a un año).

Los objetivos estratégicos deben cumplir los siguientes requisitos:

- c) Deben ser consistentes con la misión del Servicio, ya sea por los efectos o resultados esperados al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o en sus clientes/ usuarios/ beneficiarios (mayor cobertura, calidad y/u oportunidad del servicio, entre otros).
- d) Deben ser especificados en resultados o impacto deseados, susceptibles de revisar y evaluar, señalando los medios para alcanzarlos.
- e) Deben ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.
- f) Deben ser posibles de traducir en objetivos específicos.

Respecto a los Productos Estratégicos se observa que hubo cambios importantes en los primeros años y luego se estabilizaron a partir del 2009.

**Tabla N° 5. Productos Estratégicos 2005-2011 DNSC**

2005	2006	2007 a 2008	2009 a 2011	Observaciones
1. Asistencia técnica y administrativa al Consejo de Alta Dirección Pública	1. Concursos Públicos de Directivos Públicos	1. Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos	1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	Es notoria la variabilidad de productos que inicialmente se declaran lo que evidencia que no estaba claro el concepto de producto estratégico que se aplica. En este sentido hubo mejoras importantes en la definición a partir del 2009.
2. Concurso Público de Altos Directivos Públicos	2. Programa de fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos.	2. Asesoría en soportes y sistemas de gestión de RRHH para servicios públicos	2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	
3. Difusión y Asesoría para la Aplicación del Sistema de Concursabilidad	3. Premio Anual de Excelencia Institucional	3. Supervisión de prácticas laborales e instrumentos relativos a la gestión de recursos humanos en el sector público.	3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	
4. Desarrollo de Procesos de Capacitación y Formación	4. Programa de Formación de directivos y funcionarios públicos	4. Formación y Capacitación en Gestión de RRHH para los servicios públicos		
5. Asesorías en Evaluación de Desempeño	5. Certificación de la oferta de capacitación y formación para directivos y funcionarios públicos.	5. Selección de Altos Directivos (I y II nivel jerárquicos).	4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	
6. Premio Anual a la Excelencia Institucional		6. Asesoría a concursos de terceros niveles		
7. Registro de consultoras externas especializadas	6. Desarrollo de la participación	7. Modelo de Gerencia Pública	5. Selección de Directivos Públicos.	

**Nota Técnica N° 4: Definición de Producto Estratégico** (INSTRUCCIONES PARA LA FORMULACIÓN - FORMULARIO A1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2011):

Los Productos Estratégicos corresponden a los bienes y/o servicios que genera una institución con el objeto de responder a los objetivos estratégicos que ha declarado y, que de este modo, materializar la razón de ser de la misión institucional.

Los productos estratégicos (bienes y servicios) son recibidos directamente por los clientes/ usuarios/ beneficiarios y pueden corresponder a una definición agregada de servicios, prestaciones o programas que la institución ofrece y también pueden corresponder a una desagregación en subproductos o productos específicos.

Se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o por subcontratación.

Es importante señalar que desde un punto de vista analítico lo relevante son las definiciones estratégicas vigentes ya que representan cuales son los desafíos actuales de la institución, por lo tanto, el análisis siguiente se focaliza en las definiciones estratégicas de la DNSC vigentes al 2011 que corresponden a las definiciones estratégicas establecidas en el Formulario A1 durante el Proceso Presupuestario 2011.

**Misión**

“Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas”

## Prioridades Gubernamentales

**Tabla N° 6. Prioridades Gubernamentales**

N°	Prioridades Gubernamentales
PG1	Reforma del Estado: perfeccionar y extender el Sistema de Alta Dirección Pública.

## Objetivos Estratégicos

**Tabla N° 7. Objetivos Estratégicos**

N°	Objetivos Estratégicos Institucionales	Prioridades Gubernamentales a las cuáles se vincula
OE1	Diseñar e instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público, a través de la definición y entrega de orientaciones según las áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de Gestión de Personas.	1
OE2	Fortalecer la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos herramientas destinadas a mejorar la gestión pública, tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	1
OE3	Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico, seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.	1

**Tabla N° 8. Productos Estratégicos y Vinculación con los Objetivos Estratégicos**

N°	Producto Estratégico	Objetivo Estratégico al cual se vincula
PE1	Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	1
PE2	Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	2
PE3	Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	2
PE4	Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	2
PE5	Selección de Directivos Públicos.	3

La relación Producto Estratégico y Clientes/Usuarios/Beneficiarios se establece en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 9. Productos Estratégicos y Vinculación Clientes/Usuarios/Beneficiarios**

Producto Estratégico	Clientes/Usuarios/Beneficiarios <sup>18</sup>
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la República</li> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> </ul>

<sup>18</sup> Considérese las siguientes definiciones. **Cliente:** Persona natural o jurídica que obtiene bienes o servicios cuyas condiciones de satisfacción (estándar de ejecución) han sido acordadas con el proveedor, y en función de dichos estándares evalúa la utilidad que deriva del uso. **Beneficiario:** Persona natural o jurídica que cumple ciertas características definidas para la recepción de bienes o servicios, por los cuales no hace una contraprestación de servicios o pago alguno y que evalúa la satisfacción derivada del uso de dichos bienes o servicios de acuerdo a su propio beneficio. **Usuario:** Persona natural o jurídica que hace uso de bienes o servicios, pero cuyas condiciones de satisfacción no han sido acordadas con el proveedor y que evalúa la satisfacción derivada del uso de dichos bienes o servicios de acuerdo a su propio beneficio (sin considerar o conocer el estándar que el proveedor utilizó).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos Directivos Públicos</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> <li>• Asociaciones de Funcionarios</li> </ul>
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Altos Directivos Públicos</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la República</li> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Consejo de Alta Dirección Pública</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> </ul>

### 3.3. Coherencia Externa de las Definiciones Estratégicas de la DNSC

No se observa una clara coherencia externa de la DNSC en sus definiciones estratégicas. Para fundamentar este juicio, a continuación se revisa la coherencia de la misión y objetivos estratégicos de la DNSC con el mandato legal (Ley N° 19.882), con las prioridades Gubernamentales y con los objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Hacienda.

#### 3.3.1. Coherencia respecto al mandato Legal

El mandato legal de la DNSC está dado en la Ley de Nuevo Trato N° 19882 promulgada el 11 de junio del 2003. Los mandatos para la DNSC están contenidos en el Título III de dicha Ley y corresponden a los descritos en la Tabla siguiente:

**Tabla N° 10. Mandatos de la Ley N° 19.882 para la DNSC**

<p>“Artículo 1°.- Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que tendrá por <b>objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.</b></p> <p>“Artículo 2°.- Corresponderá especialmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Participar en el diseño de las políticas</b> de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado;</li> <li>2) <b>Promover reformas y medidas</b> tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público;</li> <li>3) <b>Prestar asesoría</b> en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y</li> </ol>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel;
- 4) **Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública;**
  - 5) **Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos** públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos;
  - 6) **Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria**, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos;
  - 7) **Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado** a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público;
  - 8) **Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública** para el cabal cumplimiento de sus funciones;
  - 9) **Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal** o recursos humanos de los ministerios y servicios;
  - 10) **Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios**, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos;
  - 11) **Fomentar el desarrollo de la cultura participativa** con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos;
  - 12) **Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación**, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza;
  - 13) **Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados** en servicios de asesoría para procesos de selección de personal;
  - 14) Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones;
  - 15) **Promover la implementación de programas de inducción** para los funcionarios que ingresen a la administración;
  - 16) **Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral**, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo;
  - 17) **Realizar las tareas que el Ministro de Hacienda le encomiende** en el ámbito del personal del sector público;
  - 18) **Ejecutar las demás funciones que le encomienden las leyes y los reglamentos.**

Otras funciones mandatadas por la Ley:

- Llevar un registro de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección de ADP.
- Impartir un modelo e instrucciones para que los jefes superiores de servicio suscriban un convenio de desempeño con el ministro del ramo respectivo. La DNSC deberá llevar registro de estos Convenios.

La Ley establece como mandato central de la creación de la DNSC la **coordinación, supervisión y perfeccionamiento** de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado. Este mandato es muy genérico y amplio y no permite identificar el rol<sup>19</sup> que debe cumplir esta institución, toda vez que no se ve posteriormente manifestado en funciones específicas.

Por otra parte, respecto a las funciones que establece la Ley la consultora identifica agrupaciones distintas en cuanto a la característica del producto que genera. Un primer grupo de dos funciones

<sup>19</sup> La Ley de Bases señala que es rol de los Ministerios la elaboración y control de las políticas (además de la conducción general del sector), en tanto que a los Servicios (incluyendo las Subsecretarías) les corresponde el rol de ejecutores de las políticas. El rol ejecutivo puede a su vez tener distintos "sub roles", como son: entregar productos finales, normar el funcionamiento de mercados, fiscalizar el cumplimiento de normas de función pública, entregar productos intermedios a otros servicios.

que se consideran claves por cuanto son las que resumen el valor agregado esperado de la institución en sus dos encargos principales y están asociados directamente a los productos finales que se entregan a los clientes/usuarios/beneficiarios. Estas son:

**Tabla N° 11. Funciones Claves DNSC**

Funciones claves	Comentarios
4) Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.	Este es un mandato amplio y potente que le entrega a la DNSC la total responsabilidad por el buen funcionamiento (eficiencia) y por los resultados (eficacia) del SADP. Aunque en el proceso de selección de altos directivos la Ley le entrega al CADP la responsabilidad de conducirlo y regularlo, por lo que la responsabilidad pasa en parte a este Consejo. De este modo se observa que estos dos mandatos entran en conflicto, tendiendo a primar (en el caso de la ADP) el del Consejo, toda vez que es quien recibe y da cuenta del mandato del principal (presidente) en el caso de la selección de los primeros niveles.
9) Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios.	Este es un mandato que le entrega a la DNSC la responsabilidad indirecta del perfeccionamiento de la gestión de personas que realizan las Unidades de RRH de los Ministerios y Servicios.

El segundo grupo que incluye 13 funciones que corresponden a procesos o tareas que la DNSC debe realizar para cumplir con las dos funciones claves anteriores, es decir, son parte del proceso productivo de los productos finales asociados con las funciones claves antes identificadas. Dicho de otra manera este grupo de funciones están asociadas a productos intermedios de la DNSC. Estas son:

**Tabla N° 12. Funciones Relacionadas a las Funciones Claves DNSC**

Funciones claves	Funciones relacionadas
Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público, como asimismo para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar un registro de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección de ADP.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impartir un modelo e instrucciones para que los jefes superiores de servicio suscriban un convenio de desempeño con el ministro del ramo respectivo. La DNSC deberá llevar registro de estos Convenios.</li> </ul>
Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo.</li> </ul>

El tercer grupo de funciones que se identifica son importantes desde el punto de vista del desarrollo del sector de RRHH, pero no es clara su relación con el mandato central de la Ley (de coordinación, supervisión y perfeccionamiento) y tampoco se relacionan directamente con las dos funciones claves anteriormente identificadas. Estas son:

**Tabla N° 13. Funciones Claves DNSC - Comentarios**

Funciones importantes establecidas en la Ley	Comentarios
Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado.	De acuerdo a estas funciones se entiende que la Ley reconoce dos ámbitos de acción de política para la DNSC: i) a nivel central una participación en el diseño de la política pública centralizada de RRHH que da los lineamientos generales y homogéneos para la gestión de personas descentralizada de los Servicios Públicos y ii) a nivel de cada Servicio una participación en la aplicación de la política pública centralizada, que se entiende como la definición de la política de gestión de personas por cada uno de los Servicios.
Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel.	Podría considerarse que estas funciones están contenidas en el concepto de perfeccionamiento del mandato central de la Ley, pero en este mandato se indica que el perfeccionamiento se refiere a "funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado" y no a funciones de asesoría a las autoridades de gobierno o altos directivos.

Por último se identifica un cuarto grupo de funciones que se consideran genéricas que son:

**Tabla N° 14. Funciones Genéricas**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las tareas que el Ministro de Hacienda le encomiende en el ámbito del personal del sector público,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las demás funciones que le encomienden las leyes y los reglamentos. Las facultades y funciones antedichas, serán sin perjuicio de aquellas que corresponden a la Contraloría General de la República.</li> </ul>

Considerando el mandato central de la Ley (Título III Artículo Vigésimo Sexto, Artículo 1°) y las funciones que se definen para la DNSC (Título III Artículo Vigésimo Sexto, Artículo 2°) se observa que esta institución tiene una mezcla de dos roles: diseño de políticas y ejecución de políticas, identificándose el de ejecución de política como principal. A continuación la consultora muestra una clasificación de las distintas funciones de acuerdo al rol que pertenecen:

**Tabla N° 15. Funciones y Roles de la DNSC**

Roles	Funciones de la DNSC
De Diseño de Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y</li> </ul>

	<p>otras de similar naturaleza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos.</li> </ul>
De Regulación Fiscalización (Supervisión)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identifican funciones en este rol.</li> </ul>
De Ejecución de Políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel.</li> <li>• Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.</li> <li>• Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos.</li> <li>• Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos.</li> <li>• Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público.</li> <li>• Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones.</li> <li>• Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos.</li> <li>• Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal.</li> <li>• Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración.</li> <li>• Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral.</li> </ul>

Considerando este análisis del mandato y funciones definidas para la creación de la DNSC, se observa que la misión actual de la Dirección no está totalmente alineada con la Ley o dicho de otra forma, la misión declarada y vigente de la institución, en algunos aspectos sobrepasa la Ley y en otros no se hace cargo totalmente del mandato de la Ley. A continuación se muestra esta relación.

**Tabla N° 16. Relación de Misión y mandatos de la Ley**

Formulación de la Misión	Mandatos de la Ley
Posicionar la gestión estratégica de los RRHH como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos,	<p>Se considera que esta declaración no expresa en forma comprehensiva el mandato central de la Ley que dice "coordinar, supervisar y perfeccionar las funciones de personal en los servicios públicos".</p> <p>Se considera que el mandato se orienta a mejorar la forma como se gestionan los RRHH en los Servicios, lo que es un mandato mucho más preciso que lo declarado por la Misión.</p>
La misión no es comprehensiva de estas funciones ya que declara que para lograr el posicionamiento deseado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público.<sup>20</sup></li> <li>• Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas,</li> </ul>

<sup>20</sup> Se entiende que esta función se refiere a la declarada en la Ley respecto de participar en la política sectorial o central de RRHH.

<p>desarrollara acciones en dos ámbitos que no incluyen a dichas funciones: aseguramiento del óptimo funcionamiento del SADP y asesorías a los Servicios Públicos para el desarrollo de la política de gestión de personas.</p>	<p>discapacidades físicas y otras de similar naturaleza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público.</li> <li>● Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos.</li> <li>● Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel.</li> <li>● Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo.</li> </ul>
<p>Realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.</li> <li>● Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos.</li> <li>● Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos.</li> <li>● Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas, como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público.</li> <li>● Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones.</li> </ul>
<p>Y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado.</li> <li>● Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios;</li> <li>● Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal.</li> <li>● Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración.</li> <li>● Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos.</li> </ul>

### 3.3.2. Coherencia respecto a los Objetivos Estratégicos de la Subsecretaría de Hacienda

La coherencia entre la Subsecretaría de Hacienda y la DNSC se revisa a nivel de misión, objetivos estratégicos y prioridades gubernamentales.

A nivel de Misión institucional se observa que existe una conexión entre la misión de la Subsecretaría de Hacienda y la de la DNSC en el tema de “uso eficiente de recursos”, sin embargo, se considera que se podría mejorar esta alineación si la misión de la DNSC declarase con mayor claridad que su quehacer tiene foco en la eficiencia y eficacia de la gestión de personas en los servicios públicos. En el cuadro siguiente se muestra esta relación:

**Tabla N° 17. Misión DNSC - Subsecretaría de Hacienda**

Misión Subsecretaría de Hacienda	Misión DNSC	Comentarios
<p>“Aumentar de manera sostenible la capacidad de crecimiento estructural de la economía, promoviendo el pleno empleo y el uso eficiente de los recursos públicos. Procurar el equilibrio de las cuentas fiscales y el cuidado de los equilibrios</p>	<p>“Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el</p>	<p>La misión de la Subsecretaría declara que su razón de ser es aumentar sostenidamente el uso eficiente de recursos. La DNSC pone foco en posesionar la gestión estratégica de los recursos humanos pero no declara cual sería el valor agregado esperado de dicha acción. Si declarara por ejemplo que se busca</p>

macroeconómicos de la economía nacional, de tal manera de mejorar la calidad de vida de todos los chilenos, especialmente de aquellos sectores más postergados y vulnerables de la sociedad"	funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas"	"Instalar en los servicios públicos una gestión estratégica de personas con el objetivo de aumentar la productividad del recursos humano..." se daría un alineamiento claro con la misión de la Subsecretaría. La misión de la DNSC necesita ser más explícita para poder establecer la alineación con los objetivos superiores del sector.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A nivel de prioridades gubernamentales la alineación podría darse con la prioridad de la Subsecretaría de Hacienda que dice "Aumentar la productividad de la economía".

**Tabla N° 18. Prioridades Gubernamentales DNSC - Subsecretaría Hacienda**

Prioridades Gubernamentales Subsecretaría Hacienda	Prioridades Gubernamentales DNSC	Comentarios
PG1. Impulso al crecimiento económico		
PG2. Aumentar los niveles de inversión		
PG3. Aumentar el nivel de empleo		
<b>PG4. Aumentar la productividad de la economía</b>	<b>PG1. Reforma del Estado: perfeccionar y extender el Sistema de Alta Dirección Pública.</b>	Esta alineación se considera baja ya que la prioridad de la DNSC no declara el aumento de productividad como foco, sino que pone énfasis en perfeccionar y extender el Sistema de Alta Dirección Pública para modernizar el Estado. Implícitamente se podría decir que perfeccionar y extender el SADP, aporta a aumentar la productividad de la economía, pero la relación no es directa.
PG5. Política fiscal responsable		

Cabe destacar que al revisar la Agenda de Modernización del Estado<sup>21</sup> se encuentra el **Eje 3 de Personas**, que identifica claramente una prioridad respecto al SADP que se refiere a "Mejoras de procesos de selección" así como también otra prioridad relacionada con el quehacer de la DNSC referida a directivos intermedios que dice: Incorporar criterios y procesos de selección estandarizados".

Por otra parte el Presidente Sebastián Piñera en su Mensaje Presidencial del 21 de mayo de 2010 estableció siete grandes desafíos para el Gobierno Crecimiento, Empleo, Seguridad Ciudadana, Educación, Salud, Pobreza y Calidad de la Democracia. En el Reporte de Cumplimiento de Marzo del 2011<sup>22</sup> se señala que para cumplir con los objetivos trazados en materia de crecimiento, se definió un ámbito de acción en Modernización del Estado respecto a: Mejorar la gestión del Estado, generando una mejora en su productividad y en la del resto de la economía. En dicho ámbito de acción se reportó el cumplimiento de acciones relacionadas con el quehacer de la DNSC como son:

<sup>21</sup> La Agenda de Modernización del Estado del Presidente Sebastián Piñera. Presentación de Cristián Larroulet V. Ministro Secretaría General de la Presidencia. Seminario Evaluación de Políticas en la OCDE, Ideas para Chile, Santiago 22 de Julio 2010. Centro de Políticas Públicas PUC de Chile.

<sup>22</sup> Reporte de Cumplimiento de los Siete Ejes Prioritarios del Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, Marzo 2011. Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento División de Coordinación Interministerial Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

**Unidad de Modernización del Estado:**

- En marzo de 2011 se creó una Unidad de Modernización del Estado, dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que tiene por función garantizar la correcta implementación de la Agenda de Modernización del Estado que ha sido diseñada. Esta agenda contempla cuatro ejes de trabajo: una mejor atención a los usuarios del Estado; más efectiva y eficiente institucionalidad del Estado; mayor efectividad de las personas en el Estado y profundizar la descentralización del país.
- Responsable: Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

**Extender y perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP):**

- Se dictó un instructivo presidencial el 2 de noviembre de 2010 que perfecciona la ADP en nombramientos y facultades interinas y plazos del proceso de selección.
- Adicionalmente se envió al Congreso una ley corta de ADP, ingresada el 20 de enero de 2011 (Boletín 7485-05).
- Está en etapa de diseño una ley larga en la materia.
- Responsable: Ministerio de Hacienda.

Cabe señalar que estas prioridades de gobierno deberían bajar a la DNSC por una prioridad gubernamental de la Subsecretaría de Hacienda que actualmente no existe.

La alineación entre objetivos estratégico de la DNSC y la Subsecretaria es baja. Solo se aprecia una relación de los objetivos estratégicos de la DNSC con el objetivo estratégico 6 de la Subsecretaría que dice "Mejorar el funcionamiento y la productividad de todos los servicios del Estado". Sin embargo, tal como están declarados los objetivos estratégicos de la DNSC esta relación no se visualiza en forma directa y clara, ya que los objetivos estratégicos de la DNSC no declaran los logros deseados, sólo el OE2 identifica en forma muy genérica un logro que dice "**mejorar la gestión pública**".

**Tabla N° 19. Objetivos Estratégicos DNSC - Subsecretaría Hacienda**

Objetivos Estratégicos Subsecretaría	Objetivos Estratégicos DNSC	Comentarios
OE6. Mejorar el funcionamiento y la productividad de todos los servicios del Estado.	OE1. Diseñar e instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público, a través de la definición y entrega de orientaciones según las áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de Gestión de Personas.	La relación más clara es del OE6 de la Subsecretaría y el OE2 de la DNSC. Para mejorar la relación incluyendo los OE1 y 3 de la DNSC, se necesita que estos objetivos estratégicos sean mejor formulados, especialmente respecto a la identificación de los logros deseados. Por ejemplo en el OE1 se podría agregar como logro "que la gestión de las personas contribuya al logro de los objetivos estratégicos institucionales". En el OE3 podría agregar como logro "para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública y desarrollar una gerencia orientada a resultados"
	OE2. Fortalecer la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos herramientas <b>destinadas a mejorar la gestión pública</b> , tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	
	OE3. Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico, seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.	

### 3.4. Coherencia Interna de la Misión, Objetivos y Productos Estratégicos de la DNSC

La coherencia interna de las definiciones estratégicas vigentes de la DNSC es baja. Las razones son por un parte, fallas conceptuales en su formulación y por otra, que no se verifica la existencia de una lógica vertical, es decir, no se puede decir que los objetivos estratégicos son necesarios y suficientes para cumplir la misión y tampoco que los productos estratégicos son necesarios y suficientes para lograr los objetivos estratégicos. A continuación se presenta un análisis detallado de cada una de estas dos razones.

#### 3.4.1. Verificación de la correcta formulación<sup>23</sup>

##### De la Misión

La declaración de una misión institucional se considera correctamente formulada si es posible responder las siguientes preguntas claves:

- ¿qué hace el Servicio, cuál es su razón de ser?
- ¿cómo lo hace, a través de qué mecanismo?
- ¿para quién dirige su quehacer?

Para verificar la correcta formulación de la misión de la DNSC a continuación se verifican las respuestas a dichas preguntas claves:

**Tabla N° 20. Verificación de la formulación de la misión de la DNSC**

Preguntas a responder	Verificación	Comentario
¿Qué hace el Servicio, cuál es su razón de ser?	No se identifica en la misión una razón de ser de la institución. Una razón de ser debe orientar a la institución hacia un logro de largo plazo importante y único. "Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje..." no tiene las características de una "razón de ser" institucional y es de corto plazo.	Las características principales de una razón de ser son: que sea de largo plazo, comprensiva de todas las actividades de la institución, que de cuenta del valor agregado de la institución y que nadie más lo haga. Un elemento nuevo es el tema de "gestión estratégica" pero no se expresa como un logro el implementar este tipo de gestión.
¿Cómo lo hace, a través de que mecanismo?	Se identifican dos formas: <b>realizando las acciones necesarias</b> para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y <b>asesorando</b> a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas	Las dos áreas de acción que se declaran no tienen que ver con lo que podría ser la razón de ser de la institución "Posicionar..." Cada área de acción apunta a objetivos específicos: "funcionamiento del SADP" y "desarrollo de políticas de gestión de personas", faltando un gran objetivo general o razón de ser de la institución. Al no estar bien definida la razón de ser de la institución, el cómo no tiene foco.
¿Para quién dirige su quehacer?	La acción de "asesoría" de la DNSC tiene identificado el "para quién" dirige su quehacer, pero el funcionamiento del SADP no.	

##### De los objetivos estratégicos

Una correcta formulación de los objetivos estratégicos de una institución debe ser, a lo menos:

- especificados en efectos o impactos deseados, susceptibles de revisar y evaluar.

<sup>23</sup> Basado en las definiciones conceptuales contenidas en Notas Técnicas de la DIPRES.

- traducidos en tareas asignables a personas o equipos.

En general los objetivos estratégicos de una institución deben ser logros propios de la institución que signifiquen la declaración de una promesa controlable. La institución debe ser responsable de producir los efectos declarados o comprometidos. Para su identificación pueden usarse verbos como facilitar, promover, facilitar, etc.; siempre que vaya acompañado de la declaración de un resultado (un logro) de esas acciones, que pueda imputarse a la acción del servicio. No corresponde usar verbos como "Contribuir" ya que este verbo no denota una responsabilidad propia de la institución.

Para verificar la correcta formulación de los objetivos estratégicos de la DNSC a continuación se chequean estos requisitos para cada uno de ellos:

**Tabla N° 21. Verificación de la formulación de los Objetivos Estratégicos de la DNSC**

Objetivos Estratégicos	Especificados en efectos o impactos deseados	Traducidos en tareas asignables
OE1. Diseñar e instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público, a través de la definición y entrega de orientaciones según las áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de Gestión de Personas.	No se identifican efectos o impactos deseados que sean responsabilidad de la institución. Este objetivo indica que se diseñarán e instaurarán políticas..., a través de la definición..., pero falta decir cuál es el logro que aportaría la institución, es decir, en la formulación se encuentra el ¿qué hacer? y ¿cómo hacer? pero falta el ¿para qué?	Si no se define que se quiere lograr, no es posible identificar tareas.
OE2. Fortalecimiento de la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos herramientas <b>destinadas a mejorar la gestión pública</b> , tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	Se identifica como efecto el "mejorar la gestión pública". Este efecto es muy genérico y no es de responsabilidad de la DNSC. Lo que debiera tener como objetivo es poner herramientas y procesos a disposición de los directivos y unidades de RRHH para instalar la gestión estratégica de los RRHH en los servicios públicos.	Si se pueden traducir a tareas asignables a personas o equipos. Las tareas son las necesarias para poner a disposición de los directivos las herramientas que a la vez hay que diseñar o adaptar.
OE3. Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico, seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.	Hay dos ámbitos de objetivo: ADP (Nivel jerárquico I y II) y Nivel jerárquico III de los Servicios Públicos, lo cuales se deberían separar. Por otra parte hay que considerar que el objetivo de concursabilidad del III nivel está incluido en el objetivo estratégico 2 reformulado. En el ámbito de ADP el efecto no es proveer candidatos idóneos, el efecto se refiere al "para qué" proveer estos candidatos, por ejemplo para lograr una gerencia pública enfocada en resultados.	Solo para el ámbito de ADP se pueden traducir a tareas asignables a personas o equipos. Las tareas serían las necesarias para ejecutar los concursos.

## De los productos estratégicos

**Tabla N° 22. Verificación de la formulación de los Productos Estratégicos de la DNSC**

Productos Estratégicos	¿Corresponden a bienes o servicios finales?	¿Quién o quiénes son los destinatarios?
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	Si corresponde a un producto final de la institución.	Este producto son políticas que la DNSC entregaría a todos los Servicios Públicos, ya sea que estén adscritos al SADP o no.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	Si corresponde a un producto final de la institución. Pero cabe destacar que definir como "asesoría" un producto es muy genérico, es necesario definir qué tipo de asesoría se entregaría y en qué	No es claro a quién está destinado este producto, solo se dice que el producto se aplica en el sector público pero esto es muy amplio e indefinido. Los beneficiarios directos podrían ser al gobierno, los directivos y las unidades de RRHH de los servicios,

	área o temas de la gestión de personas.	etc. Falta definición al respecto.
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	Este producto estratégico corresponde a varios productos: i) una acción de verificación de calidad de PMG que se hace por encargo de la DIPRES, ii) se entrega un premio a la calidad anual que se hace por mandato de la Ley y iii) se hace un servicio de supervisión de Buenas Prácticas Laborales (BPL) <sup>24</sup> , por mandato presidencial.	Se considera que no corresponde darle carácter de producto estratégico a una serie de encargos tan diferentes y en algunos casos con carácter de prestación de servicios a otra institución como es el caso de la verificación del cumplimiento de los PMG. Los PE deben aportar al mandato principal de la Ley o razón de ser de la institución.
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	Si corresponde a un producto final de la institución.	No es claro para quién está destinado este producto, solo se dice que el producto se aplica en el sector público pero esto es muy amplio e indefinido. Falta definición al respecto sobre todo considerando que el mandato legal focaliza estas actividades sólo en las Unidades de RRHH de los servicios públicos y no en todo el sector público.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	No es un producto final de la institución para directivos de nivel I y II. En el caso de nivel I y II el producto final de la institución es una propuesta de candidatos seleccionados para que el CADP (Nivel I) o el Comité (Nivel II) prepare la nómina que deber ser presentada a la autoridad para que finalmente seleccione el directivo correspondiente.	Este es un producto que se destina al CADP (Nivel I) y al Comité de Selección (Nivel II), para que estos organismos cumplan su mandato de seleccionar como mínimo una terna para ser presentada al Presidente, Ministros o Jefes de Servicios, según corresponda.

### 3.4.2. Alineamiento vertical de las Definiciones Estratégicas

La alineación vertical de las Definiciones Estratégicas se basa en la verificación de la lógica vertical que consiste en analizar la coherencia que existe entre las diferentes declaraciones que comprenden las definiciones estratégicas (Misión, Objetivos Estratégicos y Productos Estratégicos). Para esto se verifica primero la consistencia de cada objetivos con la misión y por consecuencia con el mandato legal, y luego si el conjunto de objetivos estratégicos son necesarios y suficientes para lograr la misión. En seguida, se verifica la consistencia de cada producto estratégico con los objetivos estratégicos y por consecuencia con la misión y el mandato legal, y luego si el conjunto de productos estratégicos son necesarios y suficientes para lograr los objetivos estratégicos.

**Tabla N° 23. Coherencia entre Objetivos Estratégicos y Misión**

Objetivos Estratégicos	Consistencia con la misión	Es necesario para el cumplimiento de la Misión	Son suficientes para el logro de la Misión
OE1. Diseñar e instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público, a través de la definición y entrega de orientaciones según las áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de Gestión de Personas.	El objetivo de diseñar políticas de RRHH entendida como una política de gestión de RRHH a nivel de cada Servicio, no es consistente con la misión ya que ésta declara que la institución debe "asesorar a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas" que tiene que ver con funciones de instaurar una política pero no diseñar. Por otra parte, se podría decir que este objetivo está alineado con la Ley que	No es necesario para cumplir la misión, ya que la misión no enfoca a la institución en un rol de diseño de política.	Estos objetivos estratégicos no son suficientes para asegurar el cumplimiento de la misión sobre todo considerando que estos no están correctamente formulados.

<sup>24</sup> Instructivo presidencial N°2 de 2003, Ex Presidenta Michelle Bachelet.

	define como función "Participar en el diseño de políticas..." sin embargo es un mandato pasivo o dicho de otra manera que está supeditado a otro actor principal y no sería la DNSC la responsable de diseñar la política.		Faltan objetivos claros y precisos referidos a: i) desarrollar una gerencia pública basada en resultados y ii) que los servicios instalen una gestión estratégica de personas.
OE2. Fortalecer la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos herramientas destinadas a mejorar la gestión pública, tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	No es consistente con la misión ni con la Ley, ya que este objetivo expresa que la institución se compromete a mejorar la gestión pública lo cual supera la misión de la DNSC que se focaliza en mejorar la gestión de las personas en los servicios públicos incluyendo la dirección pública.	Este objetivo es necesario en el contexto de mejorar la gestión de RRHH.	
OE3. Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico, seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.	En lo que se refiere a los altos directivos públicos este objetivo es consistente con la misión. Se entiende que si se proveen oportunamente candidatos idóneos es porque el sistema de ADP está funcionando.	Este objetivo es necesario para cumplir la misión.	

**Tabla N° 24. Coherencia entre Productos Estratégicos y Objetivos Estratégicos**

Productos Estratégicos	Consistencia con los objetivos estratégicos	Es necesario para el logro del objetivo asociado	Es suficiente para el logro del objetivo asociado
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	Si es consistente con el objetivo OE1. Pero no es consistente con la misión que solo declara que la DNSC debe asesorar a los Servicios en el desarrollo de las políticas de gestión de personas.	Si es necesario para lograr el OE1.	No es suficiente para lograr el OE1. Este producto debe complementarse con el PE2 y PE4 para lograr el objetivo de instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	Si es consistente con el OE1 Y OE2.	Dado que la definición de este producto es muy genérico es difícil decir si es necesario, pero en general se puede decir que si es necesario para lograr el OE1 y OE2. Se entiende que la asesoría sería una de las herramientas principales de apoyo a las Unidades de RRHH para que desarrollen la gestión estratégica.	No es suficiente para lograr el objetivo al que se asocia. Se necesitan otras herramientas y también asesoría para instalar procesos nuevos.
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	No es consistente con ningún objetivo.	Tal como está definido no es necesario y no tiene coherencia vertical con los objetivos estratégicos y con la misión. Sin embargo en la Ley hay un mandato de supervisión que es necesario precisar y si la DNSC decidiera hacerse cargo de dicho mandato debe declararlo en la misión y objetivos estratégico.	
PE4. Formación y capacitación en gestión	Si es consistente con el OE1 Y OE2.	Si, es necesario.	No es suficiente para lograr el OE2. En especial este tipo de herramienta no es suficiente para

directiva y de personas en el sector público.			apoyar la gestión directiva del nivel I y II, para esto se requiere un apoyo más específico de inducción y acompañamiento para adquirir competencias específicas del quehacer del alto directivo público.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	Si es consistente con el objetivo "Proveer candidatos/as idóneos para liderar los servicios...."	Sí, es necesario.	Sí, es suficiente. Pero cabe precisar que la DNSC no entrega como producto final la selección de directivos, lo que entrega es una <b>propuesta de candidatos para la confección de la nómina</b> . Esta es confeccionada y entregada a la autoridad facultada para realizar los nombramientos, por el CADP.

La coherencia interna de las definiciones estratégicas vigentes de la DNSC es baja. Las razones son por un parte, fallas conceptuales en su formulación y por otra, que no se verifica la existencia de una lógica vertical, es decir, no se puede decir que los objetivos estratégicos son necesarios y suficientes para cumplir la misión y tampoco que los productos estratégicos son necesarios y suficientes para lograr los objetivos estratégicos. A continuación se presenta un análisis detallado de cada una de estas dos razones.

### Consistencia entre Beneficiarios y Productos Estratégicos

La consistencia entre productos estratégicos y Clientes/Usuarios/Beneficiarios<sup>25</sup> es deficiente. Esto se debe principalmente a que falta claridad en la identificación del bien o servicio entregable por cada producto estratégico de modo de asociarlo claramente con el Cliente/Usuario/Beneficiario directo correspondiente. Es así que se observa que en la relación entre productos estratégicos y clientes, usuarios y beneficiarios existe una mezcla de categorías entre quienes reciben los bienes y servicios, directos e indirectos, y cómo los reciben, sean individuales, grupales o institucionales.

**Tabla N° 25. Consistencia entre Beneficiarios y Productos Estratégicos**

Producto Estratégico	Clientes /Usuarios /Beneficiarios	Comentarios sobre la consistencia
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Presidente de la República</li> <li>● Ministros</li> <li>● Subsecretarios</li> <li>● Altos Directivos Públicos</li> <li>● Jefes Superiores de Servicios</li> <li>● Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>● Servicios Públicos</li> <li>● Funcionarios Públicos</li> </ul>	<p>Se define como producto entregable: documento oficial con propuesta de políticas de gestión de personas en los Servicios Públicos.</p> <p>Dado este entregable los usuarios directos serían solo las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos.</p> <p>Indirectamente sería el Servicio correspondiente.</p> <p>Por tanto, la relación definida en las DE institucionales no es correcta.</p>
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ministros</li> <li>● Subsecretarios</li> <li>● Jefes Superiores de Servicios</li> <li>● Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>● Funcionarios Públicos</li> <li>● Asociaciones de Funcionarios</li> </ul>	<p>Se define como producto entregable: apoyo a gestión directiva en la elaboración de perfiles, convenios de desempeño y apoyo a la URH para mejorar la gestión de personas en los Servicios.</p> <p>Dado este entregable los usuarios directos serían: Ministros, Subsecretarios, Jefes Superiores de Servicios y Personal de las Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</p>

<sup>25</sup> Ver definición de Cliente, Beneficiario y Usuario en nota al pie N° 11.

		Por tanto, la relación definida para este producto estratégico con los usuarios declarados es buena. Salvo en lo relativo a Funcionarios Públicos y sus Asociaciones ya que no se identifica una línea de trabajo de este tipo.
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>	Se considera que la definición de Clientes /Usuarios /Beneficiarios que presenta la institución para este PE no corresponde. Anteriormente se identificaron varios entregables y receptores, por ejemplo, para el instrumento PMG se presta un servicio de verificación cuyo cliente sería la DIPRES; para las buenas prácticas laborales se presta un servicio de supervisión cuyo cliente sería el Presidente, y en el caso del premio a la excelencia se entrega un premio cuyos beneficiarios son los Servicios Públicos.
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Altos Directivos Públicos</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>	Se define como producto entregable: servicios de inducción, capacitación y formación. Dado este entregable los usuarios directos serían los Subsecretarios, Altos Directivos Públicos, Personal de las Unidades de Persona o Recursos Humanos (o similares). Por tanto, la relación definida para este producto estratégico con los usuarios declarados es regular, ya que a los Ministros y Funcionarios Públicos, la DNSC no les entrega en forma directa servicios de inducción, capacitación o formación. Por otra parte, no corresponde poner a los Servicios Públicos como beneficiarios sino que a sus funcionarios.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la República</li> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Consejo de Alta Dirección Pública</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> </ul>	Se define como producto entregable de la DNSC: servicios de preselección de directivos públicos (proceso). Dado este entregable los clientes serían: Ministros, Jefes de Servicios y el Consejo ADP. <sup>26</sup> Por tanto, la relación definida para este producto estratégico con los clientes declarados es buena a excepción de los Subsecretarios que no corresponde ya que éstos actúan por delegación de los Ministros.

### 3.5. Pertinencia de los Objetivos Estratégicos de la DNSC

La pertinencia de los objetivos estratégicos es baja. El análisis de la pertinencia de los objetivos estratégicos se basa en la verificación de la relación del logro de los objetivos estratégicos de la DNSC con la solución de la problemática sectorial que debe hacerse cargo la institución dado el rol y responsabilidades que la Ley le mandata.

**Problemática de RRHH que debe solucionar la DNSC:** A partir de la documentación revisada, incluyendo la historia de la Ley 19.882 y entrevistas a actores claves<sup>27</sup>, se concluye que el surgimiento del SADP, así como de la DNSC, se basa en la convicción de las autoridades políticas sobre la urgencia de resolver tres grandes áreas de problemas:

<sup>26</sup> Cabe señalar que si se considera que la DNSC en conjunto con el Consejo de ADP, constituyen la institucionalidad del SADP y como tal participan de la selección de ADPs, ambos son responsables del producto final que es la nómina que se propone al Presidente. En este caso, tratándose de nombramientos de primer nivel jerárquico el cliente final es el Presidente de la República, y en el caso de cargos de segundo nivel el cliente final es el Jefe de Servicio de quien depende el cargo que se aspira a proveer a través del concurso.

<sup>27</sup> Se entrevistó a los Consejeros de ADP, Autoridades de Ministerio de Hacienda y SEGPRES.

#### Área de Problema 1:

La administración no regulada de la facultad constitucional del Presidente de la República para designar cargos directivos de la administración (exclusiva confianza) derivaba indefectiblemente, desde un teórico control político administrativo de la Presidencia, hacia un real control político partidista de la provisión de dichos cargos, lo que su vez tenía como consecuencia dificultades para: asegurar altos niveles de profesionalización y mérito en los cuadros directivos de la administración; hacer efectivo el control de responsabilidades por la gestión y resultados de los Servicios públicos y controlar los riesgos de malas prácticas y corrupción.

Este diagnóstico político, compartido crecientemente por grupos transversales de analistas y tomadores de decisión, fue corroborado por los sondeos de opinión pública que crecientemente señalaban, no sólo la mala imagen respecto a prácticas tales como "cuoteo político", sino que además reclamaba más igualdad a la hora de ingresar a la administración (no al "pituto"), y mayor transparencia y control sobre los actos de los ejecutivos de la administración pública.<sup>28</sup>

Ambas convicciones fueron validadas por la revelación de malas prácticas para remunerar a los directivos públicos (caso de los "sobresueldos") y de denuncias graves de corrupción, lo que expuso al sistema en toda su debilidad para proveer y mantener cuadros directivos gerenciales idóneos para enfrentar los desafíos de una administración pública moderna.

#### Área de Problema 2:

Se detectan una serie de debilidades en la gestión de personal en el sector público y algunos problemas claves del funcionamiento del sistema de recursos humanos:

- Ausencia de una gestión del empleo asociada al mérito en los procesos de gestión de la incorporación, movilidad y desvinculación. En especial preocupaba la alta influencia de la "antigüedad" como criterio ordenador de la carrera funcionaria por sobre el mérito.
- Carencia de planificación cualitativa y cuantitativa de los recursos humanos.
- Déficit en la organización del trabajo y sus procesos de definición de puestos de trabajo y definición de perfiles
- Déficit en la gestión del desarrollo y los procesos de formación, capacitación y desarrollo de carrera.
- Déficit en la gestión del rendimiento tanto en la estandarización como en la evaluación del desempeño.
- Una debilidad generalizada de las unidades de recursos humanos de los servicios públicos.

Las debilidades de la gestión de recursos humanos se expresaba, entre otros, en problemas como el ingreso y la promoción basadas en motivos alejados del mérito; un promedio de edad elevado dado el envejecimiento de los funcionarios ante la falta de incentivos para el retiro; una evaluación del desempeño que no diferenciaba la calidad en el desempeño de las personas.

#### Área de Problema 3:

Las funciones normativa y rectora del sistema de administración de recursos humanos que requieren una directiva común, o estaban dispersas entre el Ministerio de Hacienda, Ministerio del Interior y SEGPRES, o no estaban explicitadas, por lo que en la práctica no había una institución que se hiciera cargo de los problemas detectados respecto del sistema de recursos humanos. Las unidades de recursos humanos de los servicios públicos se encontraban centradas en tareas administrativas y carentes de visión estratégica.

En base a esta problemática, surge en el 2002 el acuerdo político entre la oposición y el gobierno<sup>29</sup> dando paso a la aprobación del proyecto de Ley en discusión, resultando los siguientes cambios según lo expresa el Mensaje presidencial al Congreso Nacional:<sup>30</sup>

- a) La profesionalización de la gestión de las unidades de recursos humanos de los servicios públicos.
- b) La creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil como organismo que tendrá por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.
- c) El fortalecimiento y profesionalización de la Alta Dirección Pública mediante la creación del Sistema de Alta Dirección Pública con una incorporación progresiva de los servicios públicos a él.
- d) En la política de RRHH generar una bonificación al retiro, ampliar la carrera hasta el tercer nivel jerárquico, establecer la concursabilidad para el ingreso, la promoción y los cargos de tercer nivel directivo.

<sup>28</sup> Ver, por ejemplo, Estudio Nacional de Opinión Pública N°44, Diciembre 2002, Centro de Estudios Públicos, que señala que un 75% de los entrevistados, de todas las posiciones políticas, cree que "La corrupción penetra en la administración pública debido a que los cargos públicos se llenan por cuoteo político y no por mérito".

<sup>29</sup> Mario Waissbluth, La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.

<sup>30</sup> Mensaje N°017-348/SEGPRES. Santiago, septiembre 25 de 2002. Biblioteca del Congreso Nacional-Chile.

- e) Mejorar la institucionalidad al crear el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil que asegure su funcionamiento.

En este contexto la Ley le entrega a la DNSC dos grandes encargos:

1. la **instauración de procesos transparentes de selección y posterior evaluación del desempeño de los altos directivos**, y
2. **profesionalizar la función de personal**, logrando que ésta se convierta en una gestión de carácter estratégico.<sup>31</sup>

Teniendo como referencia estos dos encargos realizados a la DNSC, se presenta a continuación un análisis de cada objetivo estratégico de la DNSC y su pertinencia, es decir, cómo responden a los dos grandes encargos presentados:

**Tabla N° 26. Pertinencia de los Objetivos Estratégicos de la DNSC**

Objetivos Estratégicos Institucionales	Comentarios sobre la pertinencia de los objetivos estratégicos
OE1. Diseñar e instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público, a través de la definición y entrega de orientaciones según las áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de Gestión de Personas.	No es clara la pertinencia de este objetivo ya que no identifica un logro.
OE2. Contribuir al fortalecimiento de la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos herramientas destinadas a <b>mejorar la gestión pública</b> , tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	El logro de este objetivo de “mejorar la gestión pública” la cual es muy genérica y no está enfocada en el encargo que dice “profesionalizar la función de personal se convierta en una gestión de carácter estratégico”. Si por ejemplo la formulación del logro fuera “mejorar las capacidades de gestión de personas en los Servicios Públicos” este objetivo podría ser pertinente. Este es un problema de formulación del objetivo.
OE3. <b>Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico</b> , seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.	El logro de este objetivo de “proveer candidatos idóneos para liderar...” si es pertinente, ya que responde al encargo de “instaurar procesos transparentes de selección”. Sin embargo, falta hacerse cargo de la posterior evaluación del desempeño de los altos directivos.

En resumen, la pertinencia de los objetivos estratégicos es baja y se debe en gran medida a una deficiente formulación de los objetivos respecto a una adecuada identificación del logro deseado.

#### 4. Propuesta de Definiciones Estratégicas

Considerando el análisis presentado en los puntos anteriores se concluye que las definiciones estratégicas del DNSC tienen deficiencias importantes que están afectando negativamente su gestión y resultados (especialmente la falta de definición de sus productos estratégicos), a continuación se presenta una propuesta de definiciones estratégicas institucionales consensuadas con la institución, orientadas a resolver los problemas identificados. Es importante destacar que la DNSC entiende las propuestas de la consultora respecto a las formulaciones de las definiciones estratégicas como un punto de partida para un ejercicio interno de planificación estratégica.

<sup>31</sup> ¿Por qué es tan importante contar con una gestión estratégica? Para alcanzar el alineamiento entre las políticas y prácticas de personal, y las prioridades de la organización; para dotar de sentido y valor a las políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos que de lo contrario tenderán a la mera administración de personal, rutinaria e inercial, sin impulso propio; para hacer posible la innovación de las políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos. Francisco Longo (2004) “Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público”, Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.

### **Misión**

Mejorar la gestión de las personas en el Estado Chileno, fortaleciendo la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de una política de gestión de RRHH, enmarcada en la política general del Sector Público, para aumentar la productividad y la entrega de calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía.

### **Objetivos estratégicos**

1. El Sector Público cuenta oportunamente con directivos idóneos, para liderar los Servicios Públicos y desarrollar una gerencia orientada a resultados.
2. Los Servicios Públicos disponen de capacidad de dirección e instrumentos para instalar procesos de gestión estratégica de personas, contribuyendo a mejorar los resultados institucionales.
3. Los directivos de alta dirección del Sector Público disponen de acompañamiento para un eficiente y eficaz desempeño y un desarrollo profesional pertinente.
4. La DNSC dispone de conocimiento experto, información y capacidad para prestar asesoría de alto nivel a las autoridades de Gobierno (autoridades de Ministerio de Hacienda, SEGPRES y de Ministerios sectoriales) que les permita generar mejores reformas y diseño de políticas de recursos humanos para el sector público.

### **Productos estratégicos**

1. Servicio de búsqueda y preselección de directivos públicos para que el CADP seleccione la nómina definitiva de candidatos de directivos de alto nivel.
2. Apoyo a la gestión de los altos directivos seleccionados, mediante su incorporación a redes de soporte, mentoring de pares, procesos de inducción, capacitación, formación y soporte, que les facilite el desarrollo de una gerencia orientada a resultados.
3. Servicio de apoyo para el diseño, confección, seguimiento y evaluación de los Convenios de Desempeño acordados entre los altos directivos seleccionados y los Ministros del sector.
4. Asesoría, formación y capacitación a los Jefes de Servicios y profesionales de las unidades de RRHH de los servicios del sector público, para la instalación de procesos de gestión estratégica de personas.
5. Asesoría de alto nivel al Gobierno, Ministros y Subsecretarios, para el diseño de reformas y políticas de RRHH del sector público y conocimiento oportuno de la evolución del sector de RRHH.

## **5. Descripción y análisis de calidad de los Indicadores de Desempeño**

### **5.1. Identificación de los Indicadores de Desempeño**

La descripción de los indicadores de desempeño y sus metas definidas en el Formulario H del proceso presupuestario 2011 se presenta en la tabla siguiente:

**Tabla N° 27. Indicadores Presupuestales de Desempeño (Formulario H Proceso Presupuestario 2011)**

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo o 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Ponderación <sup>32</sup>	Medios de Verificación
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> 1. Porcentajes de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH con orientaciones de políticas en el año t. <sup>33</sup>	(Total de áreas temáticas definidas en el modelo con orientaciones de políticas en el año /Total de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH)*100	29 (5/17)* 100	41 % (7/17)* 100	41 % (7/17)*100	53 % (9/17)*100	59 % (10/17)*100	20%	Reportes/Informes Oficios y/o correos Electrónicos emanados de la DNSC a Jefes de Servicio remitiendo documento con orientaciones de políticas.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 2. Porcentaje de asesorías <sup>34</sup> realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento en el periodo t. <sup>35</sup>	(N° de asesorías realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento en el año t/N° total de cargos de ADP con nombramiento en el año t)*100	N.M.	0 % (0/0)*1 00	79 % (68/86)*100	80% (80/100) *100	87% (87/100) *100	10%	Reportes/Informes de asesorías sobre convenios de desempeño de ADP realizados por la Unidad de Fortalecimiento de la Subdirección de ADP.

<sup>32</sup> Para aquellos servicios que formulan PMG esta priorización forma parte de los requisitos técnicos señalados en el Documento "Medios de Verificación" del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), en la etapa 5 del sistema de Planificación / Control de Gestión.

<sup>33</sup> El Modelo de Gestión Estratégica de Personas concentra un conjunto de prioridades o finalidades que orientan las políticas y prácticas de gestión de personas/recursos humanos para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa y al cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. Las 17 áreas temáticas definidas corresponden a: 1. Planificación de Recursos Humanos; 2. Concursabilidad (Ingreso); 3. Reclutamiento y Selección; 4. Elaboración de Perfiles; 5. Inducción; 6. Gestión del Desempeño; 7. Calidad de Vida Laboral; 8. Capacitación y Formación; 9. Desarrollo de Carrera; 10. Gestión del Conocimiento; 11. Concursabilidad (Promoción y Tercer Nivel Jerárquico); 12. Clima y Cultura Organizacional; 13. Relaciones Laborales; 14. Comunicación; 15. Estilos de Gestión; 16. Código Buenas Prácticas Laborales; y 17. Cambio Organizacional. El cumplimiento de la meta establecida para el indicador se plantea bajo el supuesto que no varíen las 17 áreas temáticas durante el periodo de medición. Asimismo, se supone constante su inclusión en la agenda estratégica del Servicio.

<sup>34</sup> Esto se refiere a actividades de asesoría para la confección de los Convenios de desempeño y consiste en impartir instrucciones (minuta en Web site) y proporciona apoyo técnico necesario a autoridades y altos directivos afectos al Sistema de Alta Dirección Pública para la elaboración y suscripción de los convenios de desempeño y registra CD.

<sup>35</sup> Se entenderá por plazo establecido, al periodo correspondiente a los tres meses siguientes desde la fecha de nombramiento de cada cargo de ADP. El indicador considera como Alto Directivo Público con nombramiento en el periodo t, a los nombrados y renovados durante el periodo comprendido entre el 1° de enero y el 30 de septiembre de 2011, y los

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2008	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Ponderación	Medios de Verificación
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 5. Promedio de actividades de supervisión y seguimiento de la gestión de capacitación en el año t respecto del total de servicios considerados en la supervisión. <sup>36</sup>	(Total de actividades de supervisión y seguimiento de la gestión de capacitación en el año t/Total de servicios considerados en la supervisión y seguimiento)	2 (386/193)	2 (388/194)	1 (194/194)	0	6 (1188/198)	10%	Reportes/Informes Informe anual de actividades de seguimiento y supervisión de la gestión de capacitación
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 3. Porcentaje de servicios con jefaturas y/o profesionales área RRHH capacitados en el año t. <sup>37</sup>	(N° de servicios públicos con jefaturas y/o profesionales del área de RRHH capacitados en el año t/Total de servicios públicos)*100	59 % (145/245) *100	64 % (157/245)* 100	40 % (97/245)*1 00	65 % (159/245) )* 100	57 % (167/249)* 100	10%	Formularios/Fichas Informe Anual con Estadísticas de capacitación a jefaturas y/o profesionales área RRHH.

desvinculados que hayan sido nombrados durante dicho periodo. La meta se plantea bajo el supuesto que los Ministerios y Servicios nombren oportunamente, esto es, 55 días hábiles siguientes desde la fecha de publicación de la convocatoria al concurso, a la contraparte que participará en el proceso de elaboración y suscripción del Convenio de Desempeño de Altos Directivos Públicos.

<sup>36</sup> Las actividades de supervisión y seguimiento son: (i) Modificación PAC 2011 al 31 de marzo de 2011; (ii) Ejecución presupuesto de capacitación al 30 de junio de 2011; (iii) Ejecución de actividades de capacitación, en relación a lo planificado, al 30 de junio de 2011; (iv) Ejecución presupuesto de capacitación al 30 de noviembre de 2011; (v) Ejecución de actividades de capacitación, en relación a lo planificado, al 30 de noviembre de 2011; (vi) Informes de retroalimentación servicios no validados año 2010. El cumplimiento de la meta establecida para el indicador se plantea bajo el supuesto que los servicios públicos continuarán poblando datos en el sistema SISPUBLI.

<sup>37</sup> Las actividades de capacitación corresponden a: 1. Capacitación/es en uso del Portal Empleos Públicos. Sistema informático dispuesto por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) a través de la Web, a los servicios públicos, para la convocatoria y postulación de sus procesos de selección de personal (Concurso de Ingreso a la Planta; Concurso Promoción interna; Concurso Jefe de Departamento (tercer nivel Jerárquico); Concurso y/o Proceso de Selección Contrata; Prestación de servicios profesionales u honorarios;

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Pond.	Medios de Verificación
PE4. Formación y capacitación en gestión en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 4. Porcentaje de Altos Directivos Públicos (ADP) que han participado en actividades de fortalecimiento <sup>38</sup> realizadas. <sup>39</sup>	(Total de ADP de I y II nivel jerárquico que han participado en actividades de formación realizadas /Total de ADP de I y II nivel jerárquico nombrados a la fecha de realización de las actividades de formación)*100	50 % (180/360) * 100 H: 0 M: 0	73 % (342/470) * 100 H: 0 M: 0	N.M.	60 % (360/600) * 100 H: 0 M: 0	60 % (432/720)* 100 H: 73 (368/504)* 100 M: 30 (64/216)*1 00	10%	Reportes/Informes de actividades realizadas.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 6. Tiempo promedio de duración de concursos de I nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad en el año t. <sup>40</sup>	(Sumatoria del número de días corridos desde la fecha de publicación de la convocatoria hasta la fecha del oficio del envío de la nómina de candidatos a la autoridad para cargos de I nivel jerárquico/Total de concursos con envío de nómina durante el año t para cargos de I nivel Jerárquico.)	90 días (2155/24)	95 días (3419/36)	84 días (589/7)	0 días	101 días (4141/41)	10%	Reportes/Informes Reporte del sistema de postulación. Oficio con envío de nómina.

Proceso de Selección para Personal regido por el Código del Trabajo o Estatutos Especiales. 2. Talleres y jornadas de capacitación. Desarrollo de instancias de capacitación que responden a requerimientos de formación en temáticas específicas, enmarcadas en el Modelo de Gestión Estratégica de Personas. Por otra parte, hasta el año 2010 se realizó el Programa Chile Probidad, por medio del cual se capacitó a un total de 26 servicios, como única línea formativa brindada por la DNSC en el ejercicio 2010, razón por la cual, se ha rebajado la cantidad de servicios capacitados el año 2010 (26), para efectos de la meta del año 2011. Además, se ha considerado la incorporación de 4 servicios creados recientemente, variando el denominador del indicador de 245 el año 2010 a 249 el año 2011. Los servicios incorporados corresponden a: Subsecretaría de Medio Ambiente, Superintendencia de Evaluación Ambiental, Subsecretaría de Energía y la Gobernación Provincial de Marga-Marga.

<sup>38</sup> Corresponden a actividades de Inducción (talleres) a directos nivel I y II y desarrollo ADP (capacitación y formación).

<sup>39</sup> Para el cálculo de este indicador sólo considerará a los Altos Directivos Públicos pertenecientes a Servicios adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública por Ley y los nombrados en ejercicio, ya que son éstos últimos aquellos que potencialmente pueden participar en actividades de fortalecimiento. El fortalecimiento de Altos Directivos Públicos, tiene como eje de su accionar la gestión de los subsistemas del ciclo de vida laboral de los directivos, el que comprende las siguientes áreas: inducción, desarrollo, gestión del desempeño y compensaciones, y desvinculación. El cumplimiento de la meta se plantea bajo el supuesto de una tasa de crecimiento del universo de ADP nombrados, similar al que se ha tenido durante los últimos 3 años (tasa de crecimiento promedio de 20% anual).

<sup>40</sup> Este indicador mide el tiempo desde que se publica la convocatoria de un concurso de I Nivel jerárquico, hasta el envío de la nómina a la autoridad. Si bien es cierto, la provisión de un cargo de I Nivel jerárquico tiene etapas previas a la publicación, se considera relevante medir el periodo, a partir de este hito, debido a que es en este punto cuando se da inicio

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Pond.	Medios de Verificación
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 7. Tiempo promedio de duración de concursos de II nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad. <sup>41</sup>	(Sumatoria del número de días corridos desde la fecha de publicación de la convocatoria hasta la fecha del oficio de envío de la nómina de candidatos a la autoridad para cargos de II nivel jerárquico/Total de concursos con envío de nóminas en el año para cargos de II nivel jerárquico)	110 días (18998/172)	95 días (17525/184)	89 días (2848/32)	0 días	96 días (26304/274)	10%	Reportes/Informes Reporte del sistema de postulación. Oficio con envío de nómina.

al proceso de selección como tal. La medición de este indicador contempla la totalidad de los concursos realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, es decir, de los servicios adscritos y no adscritos al Sistema de ADP. Cabe señalar, que los concursos asociados a cargos médicos, generalmente, requieren ampliación del plazo correspondiente a la convocatoria, dadas las bajas tasas de postulación. Se cuenta con bases de datos que contienen los registros históricos de los hitos de todos los concursos que se han realizado a través del Sistema de Alta Dirección Pública, los cuales incluyen, entre otros, las fechas de publicación y cierre de las convocatorias, como también acuerdos establecidos por el Consejo de Alta Dirección Pública. Una variable externa que podría afectar el tiempo promedio de duración de concursos, corresponde a aquéllos, que dada la naturaleza del servicio (alta especialización), se presentan muy pocos postulantes, debiendo ampliarse el plazo de convocatoria. Por otra parte, se debe considerar que hay concursos asociados a un mismo Ministerio o Servicio que se desarrollan en forma simultánea y concursos donde se presentan una cantidad de postulantes mayor a la habitual, lo que en ambos casos, podría generar un aumento en el tiempo involucrado en las etapas de evaluación y entrevista. Además, deben cumplirse los supuestos de mantener una demanda total de solicitud de concursos (I y II nivel) similar a la registrada históricamente, es decir, un promedio de 24 concursos mensuales publicados, con una desviación estándar no mayor a 14. El criterio de pocos postulantes es variable, dependiendo entre otros aspectos, de la característica del perfil, especialmente en relación a conocimientos técnicos y/o criticidad del cargo en términos de exposición pública y/o por su especificidad. Con estos elementos se evalúa en etapa de convocatoria el número de candidatos que han postulado en línea, determinándose un mínimo que deberían pasar a la etapa siguiente. En términos generales, al menos se debe contar con 15 a 20 candidatos evaluables (que cumplan con requisitos legales y deseabilidades del cargo). Asimismo, la ampliación de convocatoria se hace por 8 días calendario.

<sup>41</sup> Este indicador mide el tiempo desde que se inicia la convocatoria pública de un concurso de II Nivel jerárquico, hasta la conformación de la nómina. Si bien es cierto, la provisión de un cargo de II Nivel jerárquico tiene etapas previas a la publicación, se considera relevante medir el periodo desde la convocatoria, debido a que es en este punto cuando se da inicio al proceso de selección como tal. La medición de este indicador contempla la totalidad de los concursos realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, es decir, de los servicios adscritos y no adscritos al Sistema de ADP. Se cuenta con bases de datos que contienen los registros históricos de los hitos de todos los concursos que se han realizado a través del Sistema de Alta Dirección Pública, los cuales incluyen, entre otros, las fechas de publicación y cierre de las convocatorias, como también acuerdos establecidos por el Consejo de Alta Dirección Pública. Los concursos de cargos médicos, en general, requieren ampliación del plazo de convocatoria, dadas las bajas tasas de postulación. Por tanto, en esta meta y en el caso de estos cargos, suponemos un comportamiento de concursos similar al histórico, es decir, un período máximo de publicación de 35 días (14 días corridos en primera convocatoria y 21 días de ampliación). Se debe considerar que hay concursos asociados a un mismo Ministerio o Servicio que se desarrollan simultáneamente, y concursos donde se presentan una cantidad de postulantes mayor a la habitual, lo que en ambos casos, podría generar un aumento del tiempo en etapas de evaluación y entrevista. Además, deben cumplirse los supuestos de mantener una demanda total de solicitud de concursos (I y II nivel) similar a la registrada históricamente, es decir, un promedio de 24 concursos

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Pond.	Medios de Verificación
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> 8. Porcentaje de cargos ADP de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del Sistema de Alta Dirección Pública, con respecto al universo total de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública. <sup>42</sup>	(Número de cargos de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del sistema de ADP /Número total de cargos de I y II nivel jerárquico adscritos al sistema de ADP)*100	64 % (526/822)* 100	73 % (624/850)* 100	79 % (686/866)* 100	77 % (639/830) * 100	83 % (753/907) * 100	10%	Reportes/Informes Oficio de solicitud de inicio de concursos provenientes de los respectivos Ministerios y/o Servicios.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 9. Porcentaje de concursos para el total de cargos de II nivel jerárquico declarados desiertos por Comité de Selección en el año t. <sup>43</sup>	(Total de concursos para el total de cargos declarados desiertos por Comité de Selección en el año t /Total de concursos con declaración de desierto o con conformación de nómina en el año t)*100	16 % (32/202)* 100	30 % (79/264)* 100	19 % (5/27)* 100	0 %	13 % (34/253)* 100	10%	Reportes/Informes Acta del Comité de Selección. Oficios de conformación de nómina

mensuales publicados, con una desviación estándar no mayor a 14. El criterio de baja tasa de postulación, depende entre otros, del tipo de perfil, especialmente en relación a conocimientos técnicos y/o criticidad del cargo en términos de exposición pública y/o por su especificidad. Con esto se evalúa en etapa de convocatoria el número de candidatos que han postulado en línea, determinándose un mínimo que deberían pasar a etapa siguiente. En general, al menos se debe contar con 15 a 20 candidatos evaluables (que cumplan con requisitos legales y deseabilidades del cargo). Y la ampliación de convocatoria se hace por 8 días calendario.

<sup>42</sup> El inicio de concursabilidad de un cargo del sistema de Alta Dirección Pública se produce cuando el Jefe/a de Servicio comunica la vacancia, luego se elabora el perfil y DIPRES fija el porcentaje de ADP. Luego, se inicia la convocatoria pública postulaciones y sigue el proceso de evaluación, que concluye con la conformación de nóminas (o desierto). El medio de verificación corresponde a los oficios con la solicitud de inicio de concurso de los respectivos Servicios y/o Ministerios. La medición de este indicador incluye a servicios adscritos al Sistema de ADP. El cumplimiento de la meta se plantea bajo el supuesto que el número total de cargos de I y II nivel jerárquico adscritos al sistema de ADP no aumente a una tasa mayor que la histórica, es decir, en torno al 4% anual. Considera el número de cargos acumulados hasta la fecha de medición.

<sup>43</sup> Durante el año 2010, la cantidad de cargos críticos concursados fue sólo de 13,2% (17 concursos de 129), con lo cual la tasa de declaración de desiertos fue menor a la presentada en el 2009, año en el cual la participación de estos cargos fue mayor 31% (82 de 129). Se entiende por cargos críticos a aquellos correspondientes a los Servicios de Salud (Directores de Hospital, Subdirectores Médicos de Hospital y de Servicios de Salud), o los Directores Regionales del Servicio Médico Legal. La medición de este indicador contempla la totalidad de los concursos realizados a través del Sistema de ADP, es decir, de los servicios adscritos y no adscritos. El cumplimiento de la meta se plantea bajo el supuesto que el número total de concursos de cargos críticos no sea superior a la proporción presentada en el año 2010, esto es, 15,8%.

## 5.2. Análisis de calidad de los Indicadores de Desempeño

En general se puede decir que los indicadores utilizados en el Formulario H no son buenos medidores de la producción de los bienes y servicios así como se los resultados generados por cada producto estratégico. Por un lado, la gran mayoría son indicadores de eficacia de producto, sólo en un PE se observa un indicador de calidad. Para ningún producto existen indicadores de eficiencia de productos los que son muy importantes porque entregan información de los recursos involucrados en la producción de los PE. Además, no existen indicadores de resultados intermedios que deberían estar asociados al logro de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, si se tienen en cuenta los beneficiarios/usuarios/clientes que la institución declara para cada producto estratégico, la medición es muy parcial, es decir, no mide lo producido para los distintos grupos.

A continuación se presenta el resultado del análisis por producto estratégico:

**Tabla N° 28. Análisis de calidad de Indicadores Presupuestales de Desempeño 2011**

Producto Estratégico	Indicador <sup>44</sup>	Comentario sobre calidad de indicadores	Comentario sobre calidad de metas
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> IPE1.1. Porcentajes de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH con orientaciones de políticas en el año t.	Este indicador no es un correcto medidor del PE1. Se considera que este indicador mejorado, podría estar asociado al PE2. Se debe señalar que dicho modelo tiene varias áreas temáticas las que en un 100%, al momento de diseñarlas, deben ser desarrolladas bajo los lineamientos de la política vigente. Se considera que la formulación del indicador no es correcta.	Las metas no representan ningún desafío para la DNSC.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> IPE2.1. Porcentaje de asesorías realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento en el periodo t.	Considerando los beneficiarios/Clientes/Usuarios declarados en el Formulario A1, este indicador es una medición parcial de las actividades de asesorías entregadas. Solo mide asesoría entregada a altos directivos y no mide asesoría entregada por ejemplo a las Unidades de RRHH. Incluso para medir las asesorías a los directivos de alta dirección es parcial, ya que una vez aprobado el CD también se realizan actividades de asesoría o acompañamiento a los directivos seleccionados.	Faltaría una planificación para definir metas y verificar cumplimiento.

<sup>44</sup> Nota técnica del autor: Los indicadores no tienen valor en sí mismos, sólo lo tienen si son capaces de medir lo que se quiere medir. En el caso de un indicador bien formulado para un objetivo equivocado nos encontraríamos en un "error", es decir, estamos midiendo la "buena o mala resolución" de un problema equivocado o no relevante.

<p>PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.</p>	<p><u>Eficacia/Producto</u> IPE 3.1. Promedio de actividades de supervisión y seguimiento de la gestión de capacitación en el año t respecto del total de servicios considerados en la supervisión.</p>	<p>Este indicador mide las actividades de verificación del Sistema de Capacitación del PMG. No es un buen medidor de este tipo de actividades ya que además se hace la verificación del Sistema de ED del PMG, del CBPL y Concursabilidad). Observando las estadísticas de asesorías realizadas por la institución se verifica que estas actividades de supervisión son contabilizadas como actividades de asesoría.</p>	<p>La medición tiene una unidad de medida poco clara "números". Al parecer se mide lo realizado con respecto a una planificación. Pero si así fuera sería mejor utilizar el concepto de porcentaje en lugar de "números".</p>
<p>PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.</p>	<p><u>Eficacia/Producto</u> IPE 4.1. Porcentaje de servicios con jefaturas y/o profesionales área RRHH capacitados en el año t.</p>	<p>Sería una mejor medición de la eficacia del producto si se separan en dos indicadores según los grupos atendidos: uno respecto a los directivos y otro para los profesionales de las áreas de RRHH. No existe medición de servicios o personas que han recibido formación. Entendiendo como formación a las actividades conducentes a grados académicos, títulos y postítulos, en este sentido la DNSC ha ejecutado tres diplomados, uno a directivos ADP y dos a jefes y personal de URH.</p>	<p>Mejoraría la medición de la eficacia de la institución si se hiciera la medición de lo realizado respecto a una planificación anual de capacitación y formación a los dos grupos.</p>
<p>PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.</p>	<p><u>Eficacia/Producto</u> IPE 4.2. Porcentaje de Altos Directivos Públicos (ADP) que han participado en actividades de fortalecimiento realizadas.</p>	<p>Este indicador tiene un error ya que se refiere un concepto diferente a lo que indica el producto. La formulación del producto se refiere a actividades de "formación y capacitación" y el indicador a actividades de fortalecimiento. Aunque la fórmula de cálculo vuelve a referirse a actividades de capacitación y formación Fortalecimiento es una idea más amplia que formación y capacitación incluye por ejemplo inducción, mentoring, coaching, etc.</p>	<p>Para la medición no está claro si el indicador es anual o acumulativo. Mejoraría la medición de la eficacia de la institución si se hiciera la medición de lo realizado respecto a una planificación anual de capacitación y formación. No es razonable que la meta del 2010 baje respecto del 2009, debería mantenerse o seguir subiendo.</p>
<p>PE5. Selección de Directivos Públicos.</p>	<p><u>Calidad/Producto</u> IPE 5.1. Tiempo promedio de duración de concursos de I nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad en el año t.</p>	<p>Es un buen indicador de calidad.</p>	<p>No es razonable que la meta suba para el 2011, debería mantenerse o seguir bajando. Esto considerando que el promedio de concursos no sube demasiado entre lo efectivo del 2009 y lo programado para el 2011 (de 36 a 41). Colocar meta en este indicador tiene relación con definir la capacidad de procesamiento de la DNSC en un tiempo razonable. Considerando que el proceso es en su mayoría externalizado la capacidad debería ser alta. Por lo tanto, el aumento de días del 2011 resulta excesivo.</p>

PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> IPE 5.2. Tiempo promedio de duración de concursos de II nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad.	Es un buen indicador de calidad.	La meta parece razonable, e incluso se aprecia un aumento de eficiencia ya que el promedio de días se mantiene y la cantidad promedio de concursos aumenta considerablemente entre lo efectivo del 2009 y lo programado para el 2011 (de 184 a 274).
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> IPE 5.3. Porcentaje de cargos ADP de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del Sistema de Alta Dirección Pública, con respecto al universo total de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.	Este no es un indicador de eficacia de producto, es un indicador de instalación del sistema que estaba bien para la etapa inicial de instalación del SADP. Hay que considerar que para los Servicios adscritos es obligación concursar una vez que se produce la vacante, entonces no es pertinente considerar este indicador como de eficacia. En esta etapa de desarrollo del SADP se podría medir como aumenta (quizás en forma voluntaria) la cobertura del sistema en los Servicios no adscritos.	
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> IPE 5.4. Porcentaje de concursos para el total de cargos de II nivel jerárquico declarados desiertos por Comité de Selección en el año t.	Es un buen indicador de calidad, considerando que si el proceso de preselección de los candidatos se ejecuta adecuadamente el Comité de Selección no debería declararlos desiertos. La medida es parcial ya que falta medir los desiertos en el Nivel I por el CADP.	

Para los 5 productos estratégicos definidos en el Formulario H se definieron 9 indicadores, de los cuales 4 están asociados con el producto estratégico correspondiente, aunque estos indicadores no son suficientes para medir los resultados de la institución. En síntesis, la calidad de los indicadores es baja pues 33% mide bien y sólo 11% cuentan con metas desafiantes.

### 5.3. Propuesta de Indicadores de Desempeño

Para los 5 productos estratégicos definidos en el Formulario H (que como ya se analizó anteriormente tienen problemas graves de formulación y coherencia vertical) se definieron 9 indicadores de los cuales 4 se consideran que están bien asociados con el producto correspondiente, pero para todos los productos se considera que los indicadores no son suficientes para medir los resultados de la institución.

Considerando que la consultora ha concluido que la formulación de los OE y PE es deficiente y por tanto, ha propuesto una formulación ajustada de éstos, y que también ha concluido que los indicadores actuales no son suficientes para dar cuenta de la producción de los bienes y servicios de la institución, es que también propone un conjunto de indicadores a nivel de objetivos y productos estratégicos propuestos y consensuados por la institución. Con la propuesta de los OE y PE más la propuesta correspondiente de sus indicadores, la consultora pone a disposición de la

DNSC, una base para que la institución mejore sus instrumentos de medición de resultados y control de gestión.

Esta propuesta de objetivos estratégicos y productos estratégicos deben ser analizados a profundidad por la institución y el resultado de dicho trabajo debería llevar a ajustar los centros de responsabilidad del SIG, así como la información a recopilar y la definición de los indicadores incorporados en el SIG. Como consecuencia de estas propuestas y los ajustes que la institución realice al SIG, el Formulario H de la institución también debería ser reformulado. Cabe destacar que los indicadores de este Formulario deberían ser un subconjunto de los propuestos.

La propuesta de indicadores para los objetivos y productos estratégicos reformulados es la que se muestra en la Tabla siguiente:

**Tabla N° 29. Indicadores Propuestos a nivel de Objetivos y Productos Estratégicos**

Objetivo Estratégico	Indicadores a Nivel de Objetivos Estratégicos	Tipo de Indicador	Estimación	Posible Medios de Verificación
OE1. El Sector Público cuenta oportunamente con Directivos idóneos, para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico y desarrollar una gerencia orientada a resultados.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.1 Porcentaje de directivos seleccionados que tienen un cumplimiento mayor o igual al 90% de las metas establecidas en el Convenio de Desempeño, para el año "t" por sector y global.  Desagregación por Género: SI	Anual	Cantidad de Directivos de Nivel "i" con cumplimiento mayor o igual a 90% de cumplimiento de las metas de los CD que corresponde evaluar en el año "t", dividida por la cantidad total de Directivos del Nivel "i" con CD que corresponde evaluar en el año "t", multiplicada por 100, por sector y global	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.2 Porcentaje de directivos seleccionados desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que no terminaron un período en su cargo por sector y global.  Desagregación por Género: SI	Acumulativo	Cantidad de Directivos de Nivel "i" seleccionados a partir del año "t-4" hasta el año "t" incluido, que no terminaron su primer período de contrato (3 años), dividida por el total de directivos del Nivel "i" que han sido seleccionados a partir del "t-4" hasta el año "t" incluido, multiplicada por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.3 Porcentaje de directivos seleccionados desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han permanecido más de un período en su cargo.  Desagregación por Género: SI	Acumulativo	Cantidad de Directivos de Nivel "i" seleccionados a partir del año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han renovado su primer contrato, dividida por la cantidad total de directivos del Nivel "i" que han sido seleccionados a partir del "t-4" hasta el año "t" incluido, multiplicada por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.4 Porcentaje de concursos del Nivel "i" realizados en el año "t"	Anual	Cantidad de concursos del Nivel "i" en el año "t" que concluyeron con la presentación a la autoridad	Estadísticas institucionales: Sistema Antares.

	<p>que concluyeron con la presentación de una nómina de candidatos idóneos para servir el cargo por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>		<p>correspondiente de una nómina de candidatos idóneos, dividida por la cantidad total de concursos del Nivel "I" presentados al CADP (Nivel I) o Comité de Selección (Nivel II) en el año "t", multiplicada por 100, por sector y global.</p>	
<p>OE2. Los Servicios Públicos disponen de capacidad de dirección e instrumentos para instalar procesos de gestión estratégica de personas, contribuyendo a mejorar los resultados institucionales.</p>	<p><u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.1 Porcentaje de Servicios que tienen diseñada una estrategia propia de gestión estratégica de personas en el año "t" por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Acumulativo	<p>1) Cantidad de Servicios Públicos adscritos al SADP que al año "t" tienen diseñada una estrategia propia de gestión estratégica de personas, dividida por la cantidad total de Servicios Públicos adscritos al SADP por sector y global. 2) Cantidad de Servicios Públicos no adscritos al SADP que al año "t" tienen diseñada una estrategia propia de gestión estratégica de personas, dividida por la cantidad total de Servicios Públicos no adscritos al SADP por sector y global.</p>	<p>Estadísticas institucionales: No identificada.</p>
	<p><u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.2 Porcentaje de Servicios Públicos que en el año "t" iniciaron la instalación de procesos de gestión estratégica de personas.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Anual	<p>1) Cantidad de Servicios Públicos adscritos al SADP que iniciaron la instalación de procesos de gestión estratégica de personas en el año "t", dividida por la cantidad total de Servicios Públicos adscritos al SADP por sector y global. 2) Cantidad de Servicios Públicos no adscritos al SADP que iniciaron la instalación de procesos de gestión estratégica de personas en el año "t", dividida por la cantidad total de Servicios Públicos no adscritos al SADP por sector y global.</p>	<p>Estadísticas institucionales: No identificada.</p>
	<p><u>Resultado/Calidad</u> IOE2.3 Grado de Satisfacción de los Jefes de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos con la asistencia técnica recibida de la Subdirección de Desarrollo de Personas de la DNSC en el año "t".</p> <p>Desagregación por Género: SI</p>	<p>Periódica en base a aplicación de encuesta a una muestra de Jefes de URH.</p>	<p>1) Cantidad de jefes de URH de los Servicios Públicos adscritos al SADP que se declaran satisfechos o muy satisfechos con los servicios recibidos, dividida por la cantidad total de jefes de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos adscritos al SADP encuestados en el año "t". 2) Cantidad de jefes de URH de los Servicios Públicos no adscritos al SADP que se declaran satisfechos o muy satisfechos con los</p>	<p>Encuesta o entrevistas periódica aplicada a una muestra de jefes de URH realizada por externos a la institución.</p>

			servicios recibidos, dividida por la cantidad total de jefes de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos no adscritos al SADP encuestados en el año "t".	
	<p><u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.4 Porcentaje de Servicios Públicos, donde el jefe de la Unidad de Recursos Humanos es de Nivel III o superior en el año "t" por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Acumulativo	<p>1) Cantidad de jefes de las URH de los Servicios Públicos adscritos al SADP que en el año "t" son del Nivel III o superior, dividida por la cantidad total de Jefes de las URH de los Servicios Públicos adscritos en el año "t" al SADP por sector y global.</p> <p>2) Cantidad de jefes de las URH de los Servicios Públicos no adscritos al SADP que en el año "t" son del Nivel III o superior, dividida por la cantidad total de Jefes de las URH de los Servicios Públicos no adscritos en el año "t" al SADP por sector y global.</p>	Estadísticas institucionales: No identificada.
OE3. Los directivos de alta dirección del Sector Público Nivel I y II disponen de acompañamiento para un eficiente y eficaz desempeño y un desarrollo profesional pertinente.	<p><u>Resultado/Eficacia</u> IOE3.1 Porcentaje de directivos del Nivel "i" con contrato vigente en el año "t", que han participado en 2 o más actividades de acompañamiento ofrecido por la DNSC.</p> <p>Desagregación por Género: SI</p>	Anual	Cantidad de directivos del Nivel "i" con contrato vigente en el año "t" que han participado en 2 o más actividades de acompañamiento ofrecido por la Subdirección de ADP de la DNSC, dividida por la cantidad total de directivos del Nivel "i" con contrato vigentes en el año "t" por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
	<p><u>Resultado/Calidad</u> IOE3.2 Grado de Satisfacción de los directivos del Nivel "i" encuestados en el año "t", con la oferta de acompañamiento de la DNSC.</p> <p>Desagregación por Género: SI</p>	Periódica en base a aplicación de encuestas a una muestra de directivos.	Cantidad de directivos seleccionados del Nivel "i" y encuestados en el año "t", que se declaran satisfechos o muy satisfechos con el acompañamiento entregado por la Subdirección de ADP, dividida por la cantidad total de directivos del nivel "i" encuestados en el año "t".	Encuesta o entrevistas periódica a una muestra de directivos realizada por externos a la institución.
	<p><u>Resultado/Eficacia</u> IOE3.3 Porcentaje de directivos del Nivel "i" seleccionados por el sistema ADP en el año "t" con Convenios de Desempeño firmados en los plazos fijados, por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: SI</p>	Anual	Cantidad de directivos del Nivel "i" seleccionados por el sistema ADP en el año "t" con Convenios de Desempeño firmados en los plazos fijados, dividida por el total de directivos seleccionados en el Nivel "i" durante el año "t", por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.

	<p><u>Resultado/Calidad</u> IOE3.4 Porcentaje de autoridades que encargaron la selección de directivos para el Nivel "i" en el año "t" que declaran que el apoyo de la Subdirección de ADP de la DNSC en la elaboración y acuerdo de los de Convenios de Desempeño fue bueno o excelente, por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Anual	<p>Cantidad de autoridades que encargaron la selección de directivos para el Nivel "i" en el año "t" que se declaran satisfechos o muy satisfechos con el apoyo de la Subdirección de ADP de la DNSC, en la elaboración y acuerdo de los Convenios de Desempeño correspondientes, dividida por la cantidad total de autoridades que encargaron la selección de directivos para el Nivel "i" en el año "t".</p>	<p>Encuesta o entrevistas periódica a una muestra de autoridades que encargaron selección de directivos realizada por externos a la institución.</p>
<p>OE4. La DNSC dispone de conocimiento experto, información y capacidad para prestar asesoría de alto nivel a las autoridades de Gobierno (autoridades de Ministerio de Hacienda, SEGPRES y de Ministerios sectoriales) que les permita generar mejores reformas y diseño de políticas de recursos humanos para el sector público.</p>	<p><u>Resultado/Eficacia</u> IOE4.1.Nro de propuestas de política pública del nivel central o reformas del sector RRHH que ha realizado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han generado alguna cambio de la política pública o reforma del sector de RRHH.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	acumulativa	<p>Cantidad de propuestas de políticas públicas del nivel central o reformas del sector RRHH realizadas por la DNSC al Ministro de Hacienda (o en quien delegue) desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han generado algún cambio en la política pública o reforma en el sector de RRHH.</p>	<p>Actas de reuniones del Comité de Modernización del Ministerio de Hacienda.</p>
	<p><u>Resultado/Calidad</u> IOE4.2.Grado de Satisfacción de las autoridades del Ministerio de Hacienda con la participación o apoyo de la DNCS en el diseño de políticas de RRHH del nivel central en el año "t"</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Periódica, en base a aplicación de encuesta a las autoridades correspondientes.	<p>Nivel de satisfacción del Ministro de Hacienda (o en quien delegue) en el año "t" con el aporte de la DNSC en materias de política pública del nivel central o reformas del sector de RRHH.</p>	<p>Encuesta o entrevistas periódica a una muestra de autoridades del Ministerio de Hacienda responsables de diseñar y evaluar la política de RRHH realizada por externos a la institución.</p>
	<p><u>Resultado/Calidad</u> IOE4.3.Cantidad de eventos académicos o institucionales de intercambio de experiencia, conocimiento y buenas prácticas en RRHH, en las que la DNSC ha realizado alguna ponencia en el año "t". Desagregación por Género: NO</p>	Anual	<p>Cantidad de eventos<sup>45</sup> académicos o institucionales donde un profesional de la DNSC ha presentado una ponencia sobre el tema de política o gestión de RRHH en el año "t".</p>	<p>Estadísticas institucionales: No identificada.</p>

<sup>45</sup> Se entiende por evento lo siguiente: Seminarios, Congresos, Talleres, Conferencias, Representaciones internacionales.

<p>PE1. Servicio de búsqueda y preselección de directivos públicos para que el CADP seleccione la nómina definitiva de candidatos de directivos de alto nivel.</p>	<p><u>Producto/Calidad</u> IPE1.1. Tiempo promedio de duración de los concursos de ADP del Nivel "i" iniciados en el año "t", por sector y global. Considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la preselección de candidatos elegibles al CADP.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	<p>Anual</p>	<p>Sumatoria de la duración en días de todos los concursos de ADP del Nivel "i" iniciadas en el año "t", dividida por la cantidad de concursos del nivel "i" iniciadas en el año "t" por sector y global. Considerando los días entre la fecha de la publicación de la convocatoria hasta el envío de la preselección de candidatos elegibles al CADP.</p>	<p>Estadísticas institucionales: Sistema Antares.</p>
	<p><u>Producto/Calidad</u> IPE1.2. Tiempo promedio de duración de concurso de ADP del Nivel "i" iniciados en el año "t" por sector y global, considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	<p>Anual</p>	<p>Sumatoria de la duración en días de todos los concursos de ADP del Nivel "i" iniciadas en el año "t", dividida por la cantidad de concursos del nivel "i" iniciadas en el año "t" por sector y global. Considerando los días entre la fecha de la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina.</p>	<p>Estadísticas institucionales: Sistema Antares.</p>
	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE1.3. Porcentaje de concursos del Nivel "i" declarados desiertos en el año "t", desagregado por hitos del proceso de selección (Hitos P1, P2, P3, y P4), por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	<p>Anual</p>	<p>Cantidad de concursos del Nivel "i" iniciados en el año "t" y declarados desiertos en los hitos "Pz", dividido por la totalidad de concursos del Nivel "i" iniciados en el año "t" que llegaron al hito "Pz", multiplicado por 100, por sector y global.</p>	<p>Estadísticas institucionales: Sistema Antares.</p>
	<p><u>Producto/Eficiencia</u> IPE1.4. Costo medio por etapa de los concursos del Nivel "i" terminado en el año "t", por sector y global. (Etapa 1: pasado admisibilidad hasta Hito P1, Etapa 2: pasado Hito P1 hasta Hito 2, Etapa 3: pasado Hito 2 hasta Hito 3 y Etapa 4: pasado Hito P3 hasta Hito 4)</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	<p>Anual</p>	<p>Total de recursos (\$) gastados en cada etapa del proceso de los concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", dividido por la cantidad de concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global.</p>	<p>Estadísticas institucionales: Sistema Antares y SIGFE.</p>
	<p><u>Proceso/Eficacia</u> IPE1.5. Promedio de concursantes</p>	<p>Anual</p>	<p>Cantidad de postulaciones a los concursos del Nivel "i" presentadas en el año</p>	<p>Estadísticas institucionales: Sistema</p>

	<p>declarados admisibles (que reúnen los requisitos legales) para concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global. Desagregación por Género: SI</p>		<p>"t" declaradas admisibles, divididas por la cantidad total de postulaciones presentadas a los concursos del Nivel "i" en el año "t", multiplicado por 100, por sector y global.</p>	Antares.
	<p><u>Proceso/Eficacia</u> IPE1.6 Promedio de concursantes habilitados por Nivel "i" para entrevista del CADP o Comité de Selección (Hito P3) para concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global. Desagregación por Género: SI</p>	Anual	<p>Cantidad de postulantes a los concursos del Nivel "i" presentadas en el año "t" habilitados para entrevista del CADP o Comité de Selección (Hito P3), divididos por la cantidad total de postulaciones presentadas a los concursos del Nivel "i" en el año "t", multiplicado por 100, por sector y global.</p>	Estadísticas institucionales: Sistema Antares.
<p>PE2. Apoyo a la gestión de los altos directivos seleccionados, facilitando su incorporación a redes de soporte, mentoring de pares, procesos de inducción, capacitación, formación y soporte, que les facilite el desarrollo de una gerencia orientada a resultados.</p>	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE2.1 Porcentaje de directivos del Nivel "i" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año "t" para mejorar su gestión.  Desagregación por Género: SI</p>	Anual	<p>Cantidad de directivos de Nivel "i" seleccionados en el año "t-1", que recibieron asesoría en el año "t" para mejorar su gestión, dividida por el total de directivos del Nivel "i" que han sido seleccionados en el año "t-1", multiplicada por 100, por sector y global.</p>	Estadísticas institucionales: No identificada.
	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE2.2 Cantidad promedio de horas de asesorías para mejorar su gestión, recibidas en el año "t" por los directivos del nivel "i" seleccionados en el año "t-1", por sector y global.  Desagregación por Género: NO</p>	Anual	<p>Cantidad de horas de asesoría<sup>46</sup> promedio entregadas por la DNSC a un directivo para mejorar su gestión, en el año "t" a los directivos seleccionados en el año "t-1", dividido por el número de directivos seleccionados en el año "t-1", por sector y global.</p>	Estadísticas institucionales: No identificada.
	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE2.3 Porcentaje de directivos del Nivel "i" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año</p>	Anual	<p>Cantidad de directivos de Nivel "i" seleccionados en el año "t-1", que recibieron asesoría en el año "t" para mejorar su gestión, dividida por el total de directivos del Nivel "i" que han sido seleccionados en el año "t-1", multiplicada por 100, por sector y</p>	Estadísticas institucionales: No identificada.

<sup>46</sup> Se entiende por asesoría un conjunto de actividades sistemáticas y programadas para producir el apoyo indicado en el Producto estratégico correspondiente.

	<p>"t" para mejorar su gestión.</p> <p>Desagregación por Género: SI</p>		global.	
<p>PE3. Servicio de apoyo para el diseño, confección, seguimiento y evaluación de los Convenios de Desempeño acordados entre los altos directivos seleccionados y los Ministros del sector.</p>	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE3.1 Cantidad promedio de horas de asesorías recibidas para el diseño y aprobación del CD, por las autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "i" en el año "t", por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Anual	Cantidad de horas de asesoría para el diseño y aprobación del CD, realizadas por la Subdirección de ADP en el año "t" recibidas por las autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "i" en el año "t", dividido por el número de autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "i" en el año "t", por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE3.2 Porcentaje de Convenios vigentes en el año "t" con Información de cumplimiento actualizada.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Acumulativo	Cantidad de CD vigentes en el año "t" con información de cumplimiento del año "t" actualizada en los sistemas de información de la DNSC, dividida por el total de CD vigentes en el año "t", por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.
<p>PE4. Asesoría, formación y capacitación a los Jefes de Servicios y profesionales de las unidades de RRHH de los servicios del sector público, para el desarrollo de procesos de gestión estratégica de personas.</p>	<p><u>Producto/Eficiencia</u> IPE4.1 Costo promedio de las actividades de asistencia técnica para capacitación y formación de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos en el año "t" por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Anual	<p>1) Recursos financieros gastados por la Subdirección de Desarrollo de Personas en el año "t" en asistencia técnica para la ejecución de actividades de capacitación y formación, a las Unidades de RH de Servicios Públicos adscritos al SADP, divididos por el número de Unidades de RH de los Servicios Públicos adscritos al SADP, atendidas en el año "t", por sector y global.</p> <p>2) Recursos financieros gastados por la Subdirección de Desarrollo de Personas en el año "t" en asesorías (capacitación y formación) a las Unidades de RH de Servicios Públicos no adscritos al SADP, divididos por el número de Unidades de RH de los Servicios Públicos no adscritos en el SADP, atendidas en el año "t", por sector y global.</p>	Estadísticas institucionales: SIGFE y otra fuente no identificada.
	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE4.2 Porcentaje de Unidades de RH de los Servicios Públicos</p>	Anual	1) Cantidad de Unidades de RH de los Servicios Públicos adscritos al SADP que han recibido asesoría	Estadísticas institucionales: No identificada.

	<p>que han recibido formación o capacitación en el año "t" por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>		<p>(capacitación y formación) en el año "t", dividida por el número de Unidades de RH de los Servicios Públicos adscritos al SADP en el año "t", por sector y global. 2) Cantidad de Unidades de RH de los Servicios Públicos no acreditados en el SADP que han recibido asesoría (capacitación y formación) en el año "t", dividida por el número de Unidades de RH de los Servicios Públicos no adscritos al SADP en el año "t", por sector y global.</p>	
	<p><u>Producto/Calidad</u> IPE4.3 Porcentaje de personas por Unidades de RH de los Servicios Públicos, que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, por sector y global.</p> <p>Desagregación por Género: SI</p>	Anual	<p>1) Cantidad de personas de las Unidades de RH de los Servicios Públicos adscritos al SADP que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, dividida por el total de personas que han recibido estos servicios en el año "t", por sector y global. 2) Cantidad de personas de las Unidades de RH de los Servicios Públicos no adscritos en el SADP que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, dividida por el total de personas que han recibido estos servicios en el año "t", por sector y global.</p>	Encuesta o entrevistas periódica a una muestra de jefes de URH que han recibido capacitación o formación realizada por externos a la institución.
PE5. Asesoría de alto nivel al Gobierno, Ministros y subsecretarios, para el diseño de reformas y políticas de RRHH del sector público en base a información oportuna sobre la evolución del sector de RRHH.	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE5.1 Porcentaje de propuestas de políticas públicas a nivel central o reformas del sector de RRHH que ha formulado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido y que se han enviado al Ministerio de Hacienda.</p> <p>Desagregación por Género: NO</p>	Anual	Cantidad de propuestas de políticas públicas a nivel central o reformas del sector de RRHH que ha formulado la DNSC dese el año "t-4" hasta el año "t" incluido y que fueron enviadas oficialmente al Ministro de Hacienda (o en quien haya delegado).	Actas de reuniones del Comité de Modernización del Ministerio de Hacienda.

	<p><u>Producto/Eficacia</u> IPE5.2 N° de asesorías realizadas en el año "t" por clientes del nivel central.</p> <p>Desagregación por Genero: NO</p>	<p>Anual</p>	<p>Cantidad de asesorías<sup>47</sup> realizadas en el año "t" para las distintas autoridades de instituciones del nivel central: Presidencia, Ministerio de Hacienda, SEGPRES, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Economía, Resto de Ministerios, Jefes de Servicios Públicos.</p>	<p>Estadísticas institucionales: No identificada.</p>
	<p><u>Producto/Calidad</u> IPE5.3 Número de eventos nacionales e internacionales sobre políticas o gestión de RRHH, en que la DNSC ha participado en el año "t".</p> <p>Desagregación por Genero: NO</p>	<p>Anual</p>	<p>1) Cantidad de eventos<sup>48</sup> nacionales e internacionales sobre políticas públicas o gestión de los RRHH en que la DNSC ha sido invitada en el año "t". 2) Cantidad de eventos que ha organizado la DNSC en temáticas relacionadas con políticas públicas o gestión de los RRHH en el año "t".</p>	<p>Estadísticas institucionales: No identificada.</p>

<sup>47</sup> Se entiende por asesoría un conjunto de actividades sistemáticas y programadas destinadas a dar orientación, entregar conocimientos y proponer alternativas de acción para satisfacer la necesidad de un cliente.

<sup>48</sup> Se entiende por evento lo siguiente: Seminarios, Congresos, Talleres, Conferencias, Representaciones internacionales.

## 6. Análisis de Género

La aplicación del enfoque de género se encuentra sustentado en la ley 19.882, específicamente en el Título III, Artículo Vigésimo Sexto, Artículo 2°, letra I), el que indica “Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza”. Por lo tanto, la DNSC debe cuidar que en todos los procesos de sus productos estratégicos no exista ningún tipo de discriminación. Efectivamente la institución declara que todos sus productos tienen enfoque de género. En la Tabla siguiente se presenta por producto estratégico, el análisis realizado por la institución y el comentario de la consultora para los productos.

**Tabla N° 30. Enfoque de Género y Productos Estratégicos DNSC**

Producto Estratégico	Aplica Enfoque de Género (análisis institucional)		Comentario
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	Sí	Para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de este producto se ha considerado lo estipulado en la ley 19.882, en orden a que una de las funciones del Servicio Civil, es incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género.	No se puede verificar como aborda el enfoque de género ya que la DNSC no produce políticas para los Servicios.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	Sí	Se entrega asesoría para la elaboración de los Convenios de Desempeño de Altos Directivos Públicos. Para esto, se cuenta con un anexo específico: Orientaciones para la incorporación del enfoque de género. Además, se realizan actividades que permiten introducir en el quehacer de las instituciones, las variables relacionadas con el mejoramiento de las condiciones de calidad de vida laboral y de la disminución de los actos discriminatorios en el mundo del trabajo, donde se incorpora el enfoque de género.	Sí corresponde su aplicación.
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	Sí	En relación al Premio anual por Excelencia Institucional, entre los requisitos de postulación, se les solicita a los servicios presentar una iniciativa innovadora en no discriminación y una propuesta de desarrollo de cinco compromisos de excelencia, entre los cuales se cuenta un compromiso referido a no discriminación. Asimismo, se incorpora perspectiva de género en el Código de BPL, en el PMG de Capacitación y Evaluación de Desempeño.	Sí corresponde su aplicación.
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	Sí	El enfoque de género se incorpora a partir del año 2009 a través de la realización del primer Coloquio de Liderazgo Femenino, instancia que permitió, entre otras cosas, ir conectando - desde la perspectiva de género- a los altos directivos con experiencias concretas en materia de liderazgo y gestión estratégica en el Estado, encuadrar posiciones en torno a la conciliación de vida laboral-familiar y, avanzar en el desarrollo e instalación de buenas prácticas laborales en la gestión pública que les corresponde liderar.	Sí corresponde su aplicación.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	Sí	En el proceso de selección de Altos Directivos Públicos no se aplican factores considerados discriminatorios, ni tampoco se utiliza un lenguaje sexista. Se realizó un estudio de caracterización de postulantes al sistema ADP que contribuyó al análisis de la temática desde la perspectiva de género. Incluyó datos como la proporción de postulantes y postulaciones según sexo, rangos etarios y promedios de edad considerando la variable género, entre otros.	Sí corresponde su aplicación.

En lo referido a la aplicación de enfoque de género respecto de los Clientes/Usuarios/Beneficiarios de los productos estratégicos no se encuentra información en el Formulario A1. Se entiende que este análisis no es pertinente para la DNSC ya que no aplica criterios de focalización en ningún producto. En la Tabla siguiente se presenta un análisis de la consultora por producto:

**Tabla N° 31. Análisis Enfoque de Género y Productos Estratégicos DNSC**

Producto Estratégico	Clientes/Usuarios/Beneficiarios	
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la República</li> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Altos Directivos Públicos</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>	Las políticas las reciben y usan las instituciones, por lo tanto no aplica enfoque de género.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> <li>• Asociaciones de Funcionarios</li> </ul>	La asesoría se entrega a los seleccionados por un proceso predefinido donde se actúa por demanda y por lo tanto la DNSC no interviene con ningún criterio de focalización.
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>	La supervisión se realiza sobre acciones institucionales por lo que no aplica enfoque de género.
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Altos Directivos Públicos</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>	La DNSC no entrega directamente la formación o capacitación, sólo asesora a las URH de los Servicios para que contraten el servicio adecuado, por lo tanto la DNS no tiene decisión en quien recibirán los servicios de capacitación o formación.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la República</li> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Consejo de Alta Dirección Pública</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> </ul>	El proceso es predefinido donde se actúa por demanda y por lo tanto la DNSC no interviene con ningún criterio de focalización.

En relación a la desagregación por género de los indicadores de desempeño definidos por la institución se considera que el criterio utilizado por la institución es correcto.

**Tabla N° 32. Indicadores de desempeño y Aplicación enfoque de género**

Producto Estratégico	Indicador	Aplica desagregación por Género	Comentario
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> 1. Porcentajes de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH con orientaciones de políticas.	NO	Se considera correcto no desagregar por género. Corresponde a una medición documental.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 2. Porcentaje de asesorías realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento.	NO	Se considera correcto no desagregar por género. Corresponde a una aplicación organizacional.
PE.3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 3. Promedio de actividades de supervisión y seguimiento de la gestión de capacitación en el año t respecto del total de servicios considerados en la supervisión.	NO	Se considera correcto no desagregar por género. Corresponde a una aplicación organizacional.
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 4. Porcentaje de servicios con jefaturas y/o profesionales área RRHH capacitados.	NO	Se considera adecuado que haya desagregación de género para monitorear eventuales sesgos.
	<u>Eficacia/Producto</u> 5. Porcentaje de Altos Directivos Públicos (ADP) que han participado en actividades de fortalecimiento realizadas.	SI	La desagregación permite tener información de la participación diferencial por género en las actividades de acompañamiento de los directivos seleccionados.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 6. Tiempo promedio de duración de concursos de I nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad.	NO	Se considera correcto no desagregar por género. El proceso de tratamiento de la información sigue un canal común para cada concurso.
	<u>Calidad/Producto</u> 7. Tiempo promedio de duración de concursos de II nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad.	NO	Se considera correcto no desagregar por género. El proceso de tratamiento de la información sigue un canal común para cada concurso.
	<u>Eficacia/Producto</u> 8. Porcentaje de cargos ADP de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del Sistema de Alta Dirección Pública, con respecto al universo total de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.	NO	Se considera correcto no desagregar por género. El proceso de tratamiento de la información sigue un canal común para cada concurso.

## 7. Identificación y evaluación de duplicaciones, superposiciones y complementariedades

En la generación y entrega de estos productos, la DNSC interactúa con actores del ámbito público como la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda; con ministros, subsecretarios y

jefes de servicio respecto de la búsqueda y selección de directivos públicos; y con las unidades de personal o de recursos humanos de los ministerios y servicios públicos. También se vincula con las empresas externas especializadas en selección y búsqueda de personal (consultoras y head hunters<sup>49</sup>). En general no se visualizan superposiciones o duplicidades entre los productos de la DNSC y otras instituciones. La complementariedad es más recurrente tal como se muestra en el análisis por producto estratégico siguiente:

**Respecto del Producto Estratégico 1, Políticas de gestión de personas para los servicios públicos:** (La consultora considera que el producto estratégico refiere a desarrollar propuestas de políticas pero no diseñar la política)

Este producto estratégico no presenta superposición o duplicidad evidente con otras instituciones o programas del sector público. En el caso de complementariedades, se identifica que existen con la DIPRES<sup>50</sup> ya que ésta última define la política en los ámbitos de remuneraciones y dotaciones y a su vez define el gasto en capacitación y desarrollo; y la DNSC debe asesorar a los Servicios en cómo gestionar las personas en la implementación de los sistemas de capacitación del PMG.

**Respecto del Producto Estratégico 2, Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público:**

Este producto estratégico se vincula con la labor de las dos grandes áreas de negocio de la DNSC.

Por una parte, en materia de gestión de personas en los Servicios, la DNSC presta varios servicios: asesoría en materia de gestión de personas con acento en la gestión de capacitación, gestión del desempeño, concursabilidad y desarrollo de buenas prácticas laborales (área donde mantiene un Registro de BPL), administración del Sistema de Postulación al Premio de Excelencia Institucional y apoyo mediante el Portal de Empleos Públicos que es un sistema de apoyo transaccional para la postulación en línea a diversas convocatorias de concurso de los servicios públicos que no sean de alta dirección.

En este campo, en general, no se observan duplicidades ni superposiciones. Sin embargo, en el caso particular del Portal de Empleos Públicos, existe una complementariedad con los procesos de concursabilidad que desarrollan los ministerios y servicios que realizan dichos procesos bajo un convenio con la DNSC para usar este servicio (37 Servicios). Pero existe una duplicidad con el resto de los Servicios que no están en convenio, ya que estos contratan este servicio al mismo proveedor de la plataforma tecnológica del portal de Empleos Públicos (Laborum.com, Trabajando.com y Bumerang.com)

Por otra parte, en materia de gestión del desempeño de altos directivos, la DNSC confeccionó una Guía Metodológica para la elaboración de los convenios de desempeño y presta asesoría a las instituciones que inician procesos de concursos de primer y segundo nivel jerárquico. Respecto de este punto se observa una ausencia de complementariedad con la labor de seguimiento y

<sup>49</sup> Head Hunter: es un servicio de búsqueda, reclutamiento y selección de altos ejecutivos para ocupar puestos estratégicos de una organización, basado en la evaluación de variables conductuales, técnico- funcionales y proyectivas, con el fin de obtener una mejor predicción de adaptación y desempeño laboral. La DNSC contrata estos servicios a empresas especializadas privadas para identificar a los candidatos idóneos. Aunque el servicio puede incluir el proceso completo, es decir definición del perfil, reclutamiento y contacto de postulantes, evaluación psico-laboral, coordinación de reuniones de acercamiento y asesoría en la decisión de contratación, la DNSC contrato los subprocesos de reclutamiento y contacto de postulantes, evaluación psico-laboral.[El término original se define como sigue: A headhunter is a person who tries to persuade someone to leave their job and take another job which has better pay and more status. Collins Dictionary]

<sup>50</sup> La Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda a través de su Subdirección de Racionalización y Función Pública, tiene a cargo un conjunto de materias de personal como lo son remuneraciones, asignaciones, estudios de dotación, modificaciones de las plantas, todos puntos centrales de la gestión de personal de las instituciones públicas.

evaluación de los convenios que realizan los ministros y jefes de servicio respecto del cumplimiento de las metas de los altos directivos públicos. Si bien la ley 19.882 define que corresponderá al ministro del ramo o al jefe superior del servicio, según corresponda, determinar el grado de cumplimiento de los objetivos acordados en los convenios de desempeño, existe un espacio en el que la DNSC podría desarrollar una mayor labor de apoyo que fuera complementaria al proceso de seguimiento y evaluación de Convenios de Desempeño que deben hacer los Ministros o jefes de Servicios según corresponda.

**Respecto del Producto Estratégico 3, Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público:** (La consultora considera que este no es un producto estratégico)

Este producto está referido a las acciones de seguimiento, evaluación y mejoramiento de políticas y prácticas de gestión de personas, ligadas al Código de Buenas Prácticas Laborales; Premio de Excelencia Institucional; Sistemas de Evaluación de Desempeño y Capacitación del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Respecto del Código de Buenas Prácticas Laborales y Premio de Excelencia Institucional, no se observan duplicidades ni superposiciones y corresponden a dos encargos que un Instructivo Presidencial<sup>51</sup>, en el caso del primero, y la Ley de Nuevo Trato Laboral, en el caso del segundo, han hecho a la DNSC.

En relación a los Sistemas de Evaluación de Desempeño y Capacitación del PMG, la DNSC actúa como Organismo Técnico Validador, bajo la coordinación de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos. En este caso se observa un triple rol de la DNSC, por una parte entrega asesoría a los Servicios, expresada en el Producto Estratégico 2 antes analizado, por otra, ejecuta actividades de supervisión de la implementación de estos mismos sistemas del PMG expresada en este producto estratégico y, por último, actúa como organismo validador de estos mismos sistemas para la DIPRES. Este triple rol tiene dos consecuencias para la DNSC: conflicto de interés entre su encargo principal de asesoría a las URH y la ejecución de los procesos de validación de los PMG; y lo que es más serio para la DNSC, que la Subdirección de Desarrollo de Personas destina parte importante de recursos a actividades que no son su mandato principal.

**Respecto del Producto Estratégico 4, Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público:**

Este producto también involucra a las dos grandes áreas de negocio de la DNSC.

Subdirección de Desarrollo de Personas: En esta área se considera que existe complementariedad con el trabajo de las URH ya que la DNSC las asesora para contratar el mejor servicio posible, la DNSC no ejecuta las actividades de docencia. La DNSC busca fortalecer y profesionalizar el trabajo de los responsables de dichas unidades y desarrollar nuevas competencias para mejorar el desempeño de ellas. En este marco se han dictados las versiones del Diploma en Gestión de Personas con la participación de la Universidad Alberto Hurtado en el marco de una colaboración público-privada.

Subdirección de Alta Dirección: En esta área se considera que no hay superposición, duplicidad o complementariedad. Sin embargo, es opinión de la consultora que podrían existir productos prescindibles considerando que los directivos seleccionados deben tener toda la formación y

---

<sup>51</sup> GAB.PRES. N°002 de 15/06/06. Instructivo Presidencial sobre buenas prácticas laborales en la Administración Central del Estado

competencias necesarias para ejercer el cargo, requiriendo solo apoyo en áreas muy específicas del sector público<sup>52</sup>, pero no formación.

**Respecto del Producto Estratégico 5, Selección de Directivos Públicos:** (La consultora propone como producto estratégico el “Servicio de búsqueda, evaluación y preselección de directivos públicos”).

Los servicios prestados por la DNSC en la conformación de la nómina que presenta el CAP es el producto por excelencia de la DNSC, no presentándose en este ámbito ninguna duplicidad o superposición. No obstante se aprecia una falta de complementariedad en la fijación de las remuneraciones de los cargos que son concursados, materia que sigue siendo de competencia exclusiva de la Dirección de Presupuestos. Una acción común y oportuna podría corregir lo sucedido con la provisión de cargos que quedan vacantes por falta de interés de potenciales candidatos desincentivados por las remuneraciones asociadas a ellos.

En el caso de los concursos de tercer nivel jerárquico, la DNSC ha logrado asesorar a más del 90% de estos procesos concursales. La implementación de un sitio web con herramientas de apoyo para el desarrollo de bases concursales y el proceso de selección, sumado al Portal Empleos Públicos, ha significado un avance en la gestión de estos concursos y en la complementariedad entre la DNSC y los ministerios y servicios, y sus respectivas unidades de recursos humanos.

## 8. Identificación y evaluación de productos ausentes y actividades y productos prescindibles

La consultora ha propuesto una reformulación de los productos estratégicos vigentes que significó definir un producto nuevo (que estaba ausente) y uno prescindible (que no tiene carácter de PE), tal como se muestra en el cuadro siguiente:

**Tabla N° 33. Productos Ausentes y actividades y productos prescindibles**

Productos Estratégicos Vigentes	Productos Estratégicos Propuestos	Comentarios
PE5. Selección de Directivos Públicos.	PE1. Servicio de búsqueda y preselección de directivos públicos para que el CADP seleccione la nómina definitiva de candidatos de directivos de alto nivel.	Producto reformulado por la consultora
PE2 Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	PE.2 Apoyo a la gestión de los altos directivos seleccionados, facilitando su incorporación a redes de soporte, mentoring de pares, procesos de inducción, capacitación, formación y soporte, que les facilite el desarrollo de una gerencia orientada a resultados.	Producto reformulado por la consultora

<sup>52</sup> Desde la perspectiva del fortalecimiento de altos directivos públicos también se han realizado ciclos de seminarios-talleres regionales con enfoque territorial en alianza con la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez, con el objeto de fortalecer capacidades en manejo de contingencia y articulación de redes. Al mismo tiempo se ha desarrollado en conjunto con la Universidad del Desarrollo, un diplomado en Competencias Genéricas para la Alta Dirección Pública para directivos de primer y segundo nivel jerárquico. Siempre en el ámbito de los altos directivos, se ha implementado la Comunidad ADP destinada a generar una red de aprendizaje entre el cuerpo directivo y a entregar de información, contenidos y orientación en relación al Sistema de Alta Dirección Pública. Esta iniciativa viene a agregar valor al trabajo de los altos directivos y facilita la conformación de una comunidad de aprendizaje.

PE3 Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.		Producto prescindible, se conservan las actividades pero no tienen carácter de PE. Se considera prescindible en el sentido que se considera que corresponde a un conjunto de tareas de diferente índole, que en su mayoría corresponden a encargos especiales de otras instituciones o de la propia Ley.
	PE3. Bis Servicio de apoyo para el diseño, confección, seguimiento y evaluación de los Convenios de Desempeño acordados entre los altos directivos seleccionados y los Ministros del sector.	Producto nuevo propuesto por la consultora Se propone considerando el mandato legal de la DNSC de asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del SADP. Con el PE5 vigente la DNSC sólo se hace cargo del funcionamiento de parte del SADP, faltando la otra parte relacionada con la gestión del directivo seleccionado.
PE4 Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	PE4. Asesoría, formación y capacitación a los profesionales de las unidades de RRHH de los servicios del sector público, para la instalación de procesos de gestión estratégica de personas.	Producto reformulado por la consultora
PE1 Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	PE5. Asesoría de alto nivel al Gobierno, Ministros y subsecretarios, para diseñar reformas y políticas de RRHH del sector público.	Producto reformulado por la consultora

## 9. Reformulaciones

En el periodo evaluado la DNSC no ha realizado reformulaciones o modificaciones organizacionales. No obstante, las nuevas autoridades de gobierno han dado señales de querer introducir cambios en relación a las formas de trabajo y de organización de la DNSC, y también en los procesos que generan sus productos estratégicos. Estos cambios están reflejados en el Instructivo Presidencial<sup>53</sup> y Proyecto de Ley Corta<sup>54</sup> que el Gobierno ha generado sobre este tema.<sup>55</sup>

A continuación se presenta una descripción y análisis de los cambios incluido en estos dos instrumentos.

### Mejoras administrativas – Instructivo Presidencial

Teniendo en consideración que el mecanismo previsto por la ley 19.882 para cubrir las vacancias de Alta Dirección Pública prescribe que el cargo puede ser llenado por el subrogante legal, o si así lo estima la autoridad, por una persona designada discrecionalmente, sin que necesariamente reúna los requisitos de mérito, en carácter de "transitorio y provisional", y que dicho ultimo nombramiento no es incompatible con que a su vez se postule al cargo definitivo, se empezó a dar con cierta frecuencia (17 casos las dos últimas administraciones anteriores a 2010) que algunos directivos "transitorios y provisionales" fueran finalmente ganadores del concurso del cargo que ocupaba en la mencionada calidad. Esta práctica introdujo un riesgo de credibilidad en el sistema, toda vez que era difícil explicar que quien concursaba para ocupar un cargo de primer nivel desde su posición de "transitorio y provisional" no tenía ventajas a la hora del nombramiento definitivo. Adicionalmente, se producía cierta asimetría en el hecho que quien ejercía provisional y

<sup>53</sup> GAB, PRES. 007, 02 noviembre 2010.

<sup>54</sup> Mensaje N° 216-358, proyecto de ley que perfecciona el sistema de alta dirección pública. Santiago, enero 19 de 2010.

<sup>55</sup> Ver en Anexo 2 Instructivo Presidencial y Proyecto de Ley Corta.

transitoriamente un cargo podía despedir a los directivos de confianza, que habían sido nombrados en propiedad por el sistema regular de ADP.

Para enfrentar administrativamente este problema, el Gobierno actual emitió un Instructivo Presidencial, en el cual se fijan pautas para que “los procesos de selección en los que participen postulantes que ejerzan cargos en calidad provisional y transitorio “dicha calidad no sea considerada como mérito en el concurso que postule, además de regular la decisiones que estos directivos puedan tomar en ese período.

### **Modificaciones legales – Ley Corta**

Por otra parte, a partir del primer diagnóstico las nuevas autoridades han propuesto iniciar mejoras al funcionamiento del sistema siguiendo una estrategia de dos etapas, según se describe en el proyecto de ley enviado al Congreso Nacional en enero pasado: primero, una legislación a corto plazo, que atienda estas reformas menores y que fortalezca el sistema: se abrevian los plazos, se mejoran las indemnizaciones, y se acota la capacidad de recurrir a directivos provisionales y transitorios en forma prolongada. Una segunda etapa, proponer otro proyecto de ley con mejoras a los convenios de desempeño y a otros instrumentos para medir los resultados de gestión logrados por los Altos Directivos Públicos y monitorear su gestión.

El contenido del primer proyecto de ley da cuenta de un conjunto de mejoras que se dirigen en tanto a corregir imperfecciones de diseño como hacer más eficiente el proceso de selección de altos directivos públicos. Las principales modificaciones propuestas se refieren a:

- Establecer que el Subsecretario del ramo deberá participar al menos en una oportunidad en los procesos de selección de un Jefe superior de servicio, con el objetivo de agilizar los procesos al permitir que el Consejo sesione sin la obligatoria presencia del Subsecretario del ramo en todas las sesiones relativas a ese concurso.
- Permitir la publicación mediante medios electrónicos en las secciones de empleo de diarios con mayor lectoría o en el diario oficial y en las páginas web de las instituciones involucradas y limitar el detalle de la información sobre el cargo a los avisos publicados en medios electrónicos, con el fin de reducir costos de publicaciones.
- Generar mayor celeridad en los procesos de selección proponiendo para los cargos de primer nivel, un plazo máximo de 20 días para que el Ministro comunique la vacancia de un cargo y envíe, en el mismo acto si no lo hizo antes, para la aprobación del Consejo, la propuesta de perfil profesional y la propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública. Para los cargos de segundo nivel, se establece un plazo de 15 días para que el Jefe del Servicio respectivo comunique la vacancia y haga las propuestas antes referidas, si no las hizo antes.
- Establecer la posibilidad que una persona que integró una nómina rechazada no queda inhabilitada en forma indefinida para ser incluida en una nueva nómina para proveer el mismo cargo.
- Modificar requisitos y roles de los Comités de Selección y normas relativas a la autoridad encargada del nombramiento de cargos de segundo nivel jerárquico y otros como son: la obligación que el Servicio en dicho Comité forme parte de la planta directiva del mismo servicio para evitar situaciones en las cuales no es posible contar con representantes del Jefe de Servicio que cumplan este requisito; encargar al Consejo regular el nombramiento, evaluación y remoción de los profesionales expertos, para formalizar y fortalecer su rol; establecer el derecho a representación de cualquiera de los miembros del Comité de Selección, ante el Consejo, en caso de no haber unanimidad respecto a la conformación de la nómina con el fin

de avanzar hacia una menor asimetría entre la selección de cargos de primer y de segundo nivel; establecer que el quórum necesario para que los Comités se constituyan, sesionen y adopten acuerdos es el de la mayoría de sus integrantes, y agrega, como requisito esencial para tomar acuerdos, la presencia de un representante del Consejo; facultar a la autoridad responsable del nombramiento de cargos de segundo nivel jerárquico, para entrevistar personalmente a los candidatos que integren una nómina; imponer al Jefe de Servicio un plazo de 15 días, contados desde el envío de la nómina y excepcionalmente prorrogable una vez por un plazo igual, para informar a la Dirección Nacional del Servicio Civil su decisión sobre la misma; fijar plazo máximo para la etapa inicial del proceso de pago de las indemnizaciones, en el caso que ella proceda; establecer procedimientos especiales para completar nóminas evitando declarar desierto un concurso y para generar nóminas conjuntas para cargos con similar perfil

- Establecer la posibilidad de que candidatos que han formado parte de una nómina puedan participar en otros procesos, sin pasar nuevamente por las primeras etapas de selección.
- Precisar el carácter reservado o secreto de la nómina, del proceso de selección y de la identidad de los candidatos permanecerá durante 10 años contados desde el término del proceso de selección.
- Modificar el procedimiento de reclamo ante eventuales vicios o irregularidades, que la ley ya franquea a los candidatos a cargos concursados a través del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Permitir el nombramiento de otro miembro de esa nómina, siempre que al menos haya dos candidatos en caso de producirse el desistimiento de uno de los integrantes de una nómina con posterioridad a la entrega de ésta a la autoridad.
- Creación de un monto mínimo a todo evento para la indemnización por despido y de una indemnización por ciertas renunciaciones.
- Reformulación de nombramientos transitorios y provisionales, reorganizando el proceso de manera de facilitar y permitir que la autoridad cumpla en forma previa a la vacancia los tres requisitos para iniciar un concurso público (proponer perfil, obtener aprobación del perfil, fijar porcentaje de asignación de Alta Dirección) y otros cambios destinados evitar prácticas que minen la confiabilidad del sistema.
- Ampliar de 5 a 30 días el plazo para proponer al alto directivo el convenio de desempeño, con el fin de facilitar el futuro mejoramiento de este sistema de control del desempeño, que exigirá una mayor dedicación de las Subsecretarías a la definición de los Convenios.
- Fijar un plazo de 20 días hábiles, contados desde la recepción de la proposición de porcentaje efectuada por el Consejo de Alta Dirección Pública o el Ministro del ramo, según se trate de cargos de primer o segundo nivel jerárquico, para que el Ministro de Hacienda o el Director de Presupuestos, respectivamente, informe a la Dirección Nacional del Servicio Civil sobre el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública que han fijado.
- Finalmente se propone modificar el Estatuto Administrativo, con el fin de aumentar el grado de competencia que en teoría habría en los concursos para cargos directivos de tercer nivel directivo, y para dar más oportunidades de ascenso al personal calificado.

## II. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

### 1. Estructura organizacional, mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades

#### 1.1. Estructura organizacional<sup>56</sup>

La Ley N° 19.882 que creó el Servicio Civil establece en su articulado las siguientes definiciones respecto de su estructura organizacional:

- En la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil se establece un Consejo de Alta Dirección Pública (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 41°).
- El Consejo cuenta con una Secretaría Técnica, responsable de las actas de sesiones, definida como un cargo de exclusiva confianza de la DNSC, provisto por el Director a proposición del Consejo (Título VI, Párrafo II, artículo 43 inciso final).
- La dirección superior, la organización y la administración de la Dirección Nacional del Servicio Civil corresponden a un director de exclusiva confianza del Presidente de la República, quien es el jefe superior del servicio y tiene la autoridad, atribuciones y deberes inherentes a esa calidad (Título III, Artículo 26°, artículo 3°).
- Para los efectos de dar cumplimiento a sus funciones en el área de la Alta Dirección Pública la Dirección Nacional consulta en su estructura orgánica y funcional una Subdirección de Alta Dirección Pública (Título III, Artículo 26°, artículo 4°).

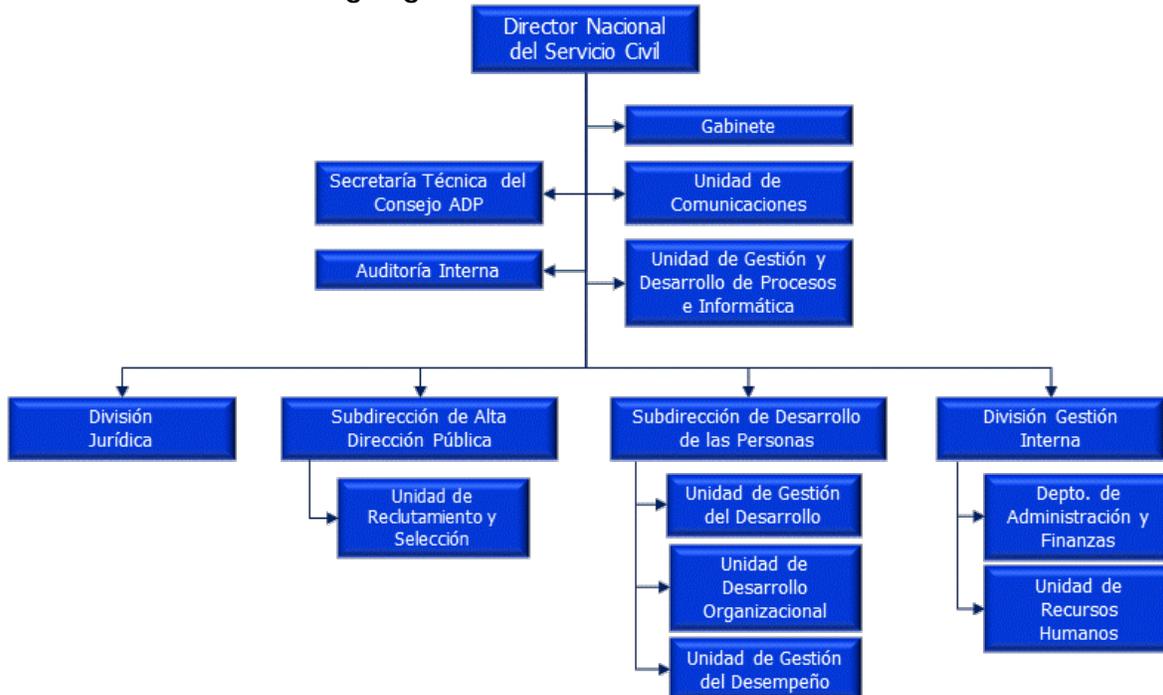
Las definiciones más específicas sobre la estructura organizacional y funciones se han establecido en resoluciones exentas del Servicio. La norma vigente establece que la organización interna de la DNSC es la siguiente:<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Para la Dirección Nacional del Servicio Civil se ha dictado un conjunto de normas que establecen su organización, atribuciones y funcionamiento: Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el Título III de la Ley N° 19.882 del 23 de Junio del 2003; DFL N° 26 del 16 de septiembre de 2003 del Ministerio de Hacienda, que Establece Plantas de Personal y Régimen de Remuneraciones de la DNS; Decreto N° 740 del Ministerio de Hacienda del 28 de junio de 2006, que determina el orden de subrogación de la Dirección Nacional del Servicio Civil; Decreto N° 382 del Ministerio de Hacienda del 23 de agosto de 2004, que establece el Reglamento del Registro de Consultores Especializados; Decretos Supremos del Ministerio de Hacienda (2003, 2006 y 2010) que designan al Director(a) Nacional del Servicio Civil; Resoluciones Exentas (2009 y 2010) del Servicio que establecen y aprueban una determinada organización interna y funciones

<sup>57</sup> Según Resolución Exenta N° 843, del 5 octubre 2010, que dejó sin efecto la Resolución Exenta N° 191, del 7 abril del 2009.

**Gráfico N° 1. Organigrama de la Dirección Nacional del Servicio Civil**



Fuente: Dirección Nacional del Servicio Civil (Resolución Exenta N° 843).

Desde el punto de vista funcional la DNSC distingue tres niveles jerárquicos: la Dirección; las Subdirecciones, de Alta Dirección y de Desarrollo de las Personas, y las Divisiones, de Gestión Interna y Jurídica; y cinco unidades y un departamento que dependen de las anteriores.

A nivel staff de la Dirección Nacional se encuentran el Gabinete, la Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección, Auditoría Interna, la Unidad de Comunicaciones y la Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos.

## 1.2. Asignación de Responsabilidades

La asignación de responsabilidades para las unidades que componen la estructura organizacional de la DNSC es la siguiente:<sup>58</sup>

### Dirección Nacional

Cuyas principales facultades y funciones son las siguientes:

- En relación a la gestión del personal del sector público: participar en el diseño de políticas y colaborar con los servicios públicos en su aplicación descentralizada; promover reformas y medidas para su mejoramiento; prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno; y fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios.
- En relación al Sistema de Alta Dirección Pública: presidir el Consejo de Alta Dirección Pública y resolver en caso de empate las decisiones que tome el Consejo; realizar las acciones necesarias para asegurar su funcionamiento eficiente y eficaz; facilitar y prestar apoyo

<sup>58</sup>Según Resolución Exenta N° 843, del 5 octubre 2010, excepto para la Dirección Nacional, cuyas funciones y facultades están especificadas en la Ley N° 19.882, Título III y Título VI. El detalle de la asignación de responsabilidades se encuentra en Anexo N° 3.

oportuno al Consejo de Alta Dirección Pública para el cumplimiento de sus funciones; constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos (información individual y funcionaria y perfiles profesionales), de los convenios de desempeño, y de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal.

#### **Gabinete de la Dirección**

- Coordinación de las tareas y el quehacer institucional; organizar y administrar la agenda de responsabilidades e intervenciones públicas de la Dirección; coordinar el desarrollo de ceremonias y eventos en los que participe la Dirección del Servicio.

#### **Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública**

- Proveer asistencia técnica y administrativa al Consejo de Alta Dirección Pública; levantar las actas de las sesiones de Consejo, mantener un registro de acuerdos y documentación relacionada, y realizar el seguimiento y comunicación de los acuerdos de Consejo; administrar las comunicaciones formales del Consejo y asesorar a la Dirección en materias propias del Sistema de Alta Dirección Pública.

#### **Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos e Informática**

- Controlar la gestión de las diversas áreas de la DNSC mediante la implementación y seguimiento de indicadores; coordinar la planificación y control de los diversos instrumentos de gestión del Estado; mejorar la eficiencia de los procesos de la DNSC mediante la estandarización y optimización de éstos.
- En relación a las TICs: gestionar la información del Sistema de Alta Dirección Pública en forma actualizada, expedita y confiable; ejercer el rol de contraparte técnica con empresas TIC especializadas; analizar la factibilidad e implementación de herramientas TIC para la gestión y apoyo a procesos de la DNSC; mantener los sistemas informáticos de la DNSC; prestar soporte y seguridad tecnológica.

#### **Unidad de Auditoría**

- Elaborar y proponer al Jefe del Servicio, para su aprobación, el Plan de Auditoría Anual de la Institución.
- Efectuar el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría, aprobadas por la autoridad.

#### **Unidad de Comunicaciones**

- Asesorar a la Dirección del Servicio en materias de comunicación estratégica y de posicionamiento público de las tareas institucionales.
- Difundir y comunicar las acciones que se llevan adelante por el Servicio.
- Elaborar, diseñar y redactar el contenido de soportes comunicacionales como dípticos, folletos informativos, revista institucional, entre otros.

#### **Subdirección de Alta Dirección Pública**

##### **Reclutamiento y Selección**

- En relación a la concursabilidad: Coordinar y administrar los procesos correspondientes a altos directivos públicos de nivel jerárquico I y II; dar cuenta de los avances de los procesos de concursabilidad y entregar información específica al Consejo de Alta Dirección Pública.
- En relación al fortalecimiento: Asesorar y coordinar a los ministerios y servicios públicos en la elaboración, suscripción, modificación y evaluación de los convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos; registrar los convenios de desempeño suscritos con sus respectivas evaluaciones; orientar y acompañar a quienes han sido nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública respecto de los contenidos centrales y desafíos de sus cargos en el contexto de la administración pública.

#### **Subdirección de Desarrollo de las Personas**

- Entregar asesoría integral en materia de gestión estratégica de recursos humanos a los servicios públicos.
- Diseñar políticas para mejorar y fortalecer la gestión y el desarrollo de las personas en la administración civil del Estado incorporando variables que eviten todo tipo de discriminaciones tales como género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza.

#### **División de Gestión Interna**

- Administrar y controlar el uso eficiente de los recursos físicos y financieros de la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Proveer apoyo logístico para el cumplimiento de los objetivos institucionales y correcto funcionamiento de las distintas áreas.
- Planificar y controlar la gestión de personas al interior de la Institución.

#### **División Jurídica**

- Prestar asesoría jurídica a la DNSC, elaborando informes en derecho, revisando instrumentos de procedimientos, de asesoría y de procesos de contrataciones en cuanto a la normativa pública vigente.
- Gestión y soporte administrativo de los procesos de concursabilidad de primer y segundo nivel, u otros que establezcan las leyes, convocados por el Servicio.

#### **Consejo de Alta Dirección Pública**

La Ley N° 19.882 (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 41°) especifica que “En la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil se establece un Consejo de Alta Dirección Pública”, y en el artículo siguiente se establecen sus funciones (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 42°):

- Proponer al Presidente de la República una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados en el proceso de selección efectuado para la provisión de un cargo de jefe de servicio.
- Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo.
- Proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema.
- Proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil las medidas y normas generales que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicio del sistema, que incluye revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos, resolver la contratación de empresas especializadas en selección de personal, conocer de los reclamos interpuestos por los participantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.

### **1.3. Unidades Responsables de Productos Estratégicos (PE)**

La relación entre unidades organizacionales y productos estratégicos en términos de responsabilidades directas en su producción (no de soporte), es la siguiente:

**Tabla N° 34. Productos Estratégicos y Unidades Responsable**

Producto Estratégico	Unidad organizacional que participa directamente en la producción
PE1 Políticas de gestión de personas para los servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirección de Desarrollo de las Personas, respecto de la propuesta y difusión de modelos de gestión estratégica de personas.</li> </ul>
PE2 Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirección de Alta Dirección Pública, respecto de los convenios de desempeño, desarrollo (acompañamiento) e inducción de altos directivos (nivel I y II)</li> <li>Subdirección de Desarrollo de las Personas, respecto del diseño e implementación de procesos para el levantamiento de iniciativas destacadas como buenas prácticas laborales y de concursabilidad.</li> </ul>
PE3 Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirección de Alta Dirección Pública, respeto del registro de los convenios de desempeño ADP</li> <li>Subdirección de Desarrollo de las Personas, respecto del Código de Buenas Prácticas Laborales, administración del Premio Anual por Excelencia Institucional y validación de PMGs (capacitación y evaluación del desempeño).</li> </ul>
PE4 Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subdirección de Alta Dirección Pública, respecto del fortalecimiento de altos directivos (nivel I y II)</li> <li>Subdirección de Desarrollo de las Personas, respecto de la capacitación de directivos (nivel III) de las Unidades de Recursos Humanos (URH) de los servicios públicos.</li> </ul>
PE5 Selección de Directivos Públicos, I y II nivel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo de Alta Dirección Pública, para la aprobación de perfiles ADP y la propuesta de nómina de candidatos ADP a autoridades, Ministros y Jefes de Servicios</li> <li>Subdirección de Alta Dirección Pública, en la ejecución de los procesos de convocatoria, evaluación y pre-selección de candidatos para construcción de nóminas de candidatos ADP</li> <li>Secretaría Técnica del CADP, que participa directamente en actividades de oficialización de citaciones, decisiones y comunicaciones con candidatos ADP</li> <li>División Jurídica, a cargo de proponer interpretación jurídica ante eventuales conflictos en los procesos de selección ADP y dar respuesta oficial a eventuales reclamaciones de postulantes en concursos ADP</li> <li>Unidad de Comunicaciones, a cargo de la gestión de la relación con medios de comunicación (periódicos) para la publicación de convocatorias a concursos ADP</li> </ul>

#### 1.4. Mecanismos de coordinación

##### Ámbito Interno

El principal organismo de coordinación de gestión con que cuenta la Dirección Nacional del Servicio Civil es el Comité Directivo del Servicio Civil, que encabeza el Director Nacional y está integrado por las jefaturas de las siguientes áreas:

- Gabinete.
- Subdirección de Alta Dirección Pública
- Subdirección de Desarrollo de las Personas
- División Jurídica
- División de Gestión Interna
- Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública
- Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos y Tecnologías de la Información
- Unidad de Comunicaciones.

El Comité Directivo se reúne con una periodicidad semanal y es la instancia de coordinación, planificación y reporte de resultados, en la cual se da cuenta del avance, cumplimiento y marcha de las metas y proyectos institucionales, se entregan y se definen los lineamientos y directrices

generales y sus estrategias de implementación y se trabaja en la programación y proyección del quehacer institucional.

Existen, además, otras instancias especializadas a modo de comités asesores o resolutivos en materias específicas que están conformados por directivos y representantes de los trabajadores, cuando corresponde. Las materias tratadas y los acuerdos adoptados se expresan en actas. Estas instancias son:

- Consejo de Calidad: está conformado por el Director Nacional, un Representante de la Dirección, un coordinador de calidad (Profesional de la Unidad de Procesos), los Subdirectores, Jefe de la División de Gestión Interna y Encargados de Sistemas PMG certificados o en proceso de certificación bajo Norma ISO 9001:2000.
- Comité Bipartito de Capacitación: está compuesto por el Jefe de Recursos Humanos, dos representantes del personal, dos representantes de la Dirección y la encargada de capacitación.
- Comité Paritario de Higiene y Seguridad: conformado por 3 representantes de la Dirección del Servicio y 3 representantes de los trabajadores y el jefe de RRHH.
- Comité de Gestión de Riesgos: se encuentra conformado por el Director Nacional o un representante que él designe, los Subdirectores, el Jefe de la División Jurídica, el Jefe de Gabinete de la Dirección y el Auditor Interno.
- Consejo Administrativo del Servicio de Bienestar Institucional: conformado y presidido por el Subdirector de Alta Dirección Pública, designado por el Director Nacional en su representación, por la jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, 1 representante titular y 1 suplente de la Asociación de Funcionarios y 1 representante titular y 1 suplente de los funcionarios/as, elegidos por votación directa. La secretaria de este Consejo la ejerce la Jefa del Servicio de Bienestar.
- Junta Calificadora del Personal: conformada por las 5 más altas jerarquías institucionales, representadas por los Subdirectores/a de Alta Dirección Pública y Desarrollo de las Personas, los Jefes/a de División Jurídica y Gestión Interna, la Secretaria Técnica del Consejo Alta Dirección Pública, 1 representante titular de los funcionarios/as por estamento a calificar, elegido por votación directa. Se integra a la Junta Calificadora 1 representante de la Asociación de Funcionarios y la Jefatura de la Unidad de Recursos Humanos, como Secretaria Técnica.

## Ámbito Externo

En el ámbito externo se reconocen las siguientes instancias de coordinación:<sup>59</sup>

- Jurado Premio Anual por Excelencia Institucional: Para efectos de discernir entre las instituciones postulantes, el Servicio Civil convoca a un jurado que está integrado por el Director Nacional del Servicio Civil, quien lo preside y decide la otorgación del premio; el Subsecretario del Trabajo; el Subsecretario General de la Presidencia; el Subsecretario de Hacienda un representante de la entidad nacional que agrupe a las asociaciones de funcionarios/as de las instituciones postulantes y, la Subdirectora de Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, quien ejerce como Secretaria Ejecutiva. El Premio Anual por Excelencia Institucional es otorgado cada año por la Dirección Nacional del Servicio Civil a las instituciones públicas que se han destacado por el cumplimiento de sus metas de gestión y desempeño, por innovar hacia modelos participativos de administración y por la alta calidad de las prestaciones que entregan a sus usuarios. Si bien esta instancia corresponde a

<sup>59</sup> El Servicio informó como parte de las instancias de coordinación al Consejo ADP, Consejo Triministerial y al Comité Consultivo. Desde el punto de vista de esta evaluación estos cuerpos colegiados no constituyen instancias de coordinación, sino que unidades específicas definidas para el buen funcionamiento y gobernanza del Sistema ADP, y en las cuales se toman decisiones de motu proprio, sin perjuicio que se realicen las coordinaciones que requiere toda entidad que espera funcionar de la mejor manera posible.

una de coordinación, la labor que desempeñan las personas de la DNSC tiene un alto componente técnico ya que en la práctica actúan como un cuerpo colegiado encargado de proveer un juicio experto.

- Participación en la Red de Expertos de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) dado que la DNSC es la entidad validadora de los PMG de Evaluación de Desempeño y Capacitación.

### 1.5. Análisis y Evaluación de la Gestión Organizacional

La estructura de la DNSC se construyó a partir de las definiciones de la Ley N° 19.882, que establecen la Dirección Nacional, el Consejo de Alta Dirección Pública y la Subdirección de Alta Dirección Pública. Por ello, en relación a los temas de alta dirección pública la organización de la DNSC es suficientemente clara, si se considera además que el diseño definitivo queda tácitamente descrito en el DFL 26 (del Ministerio de Hacienda, 2003) que estableció las plantas de personal y régimen de remuneraciones de la DNSC, definiendo así los bordes de la estructura organizacional. El DFL 26 indica entonces que los directivos de exclusiva confianza serían cinco: un Subdirector de Alta Dirección Pública, un Subdirector (sin denominación específica), dos Jefes de División y un Secretario del Consejo de Alta Dirección Pública. Enseguida, se establece que dentro de los Directivos de Carrera el Servicio dispondría de tres Jefes de Departamento. La primera resolución del Servicio Civil sobre su organización interna, creada el 2004, es del 2009, lo que en una entidad de carácter pública indica una deficiencia en la gestión por cuanto durante ese lapso de tiempo la comunicación a la organización y a quiénes se integren a ella sobre la definición de roles y responsabilidades para cada cargo no estuvo consolidada ni fácilmente disponible.

Por otro lado, la Ley N° 19.882 (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 41°) genera menos claridad al especificar que “en la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil se establece un Consejo de Alta Dirección Pública”, frase que no posee contenido desde el punto de vista de diseño organizacional,<sup>60</sup> pues ¿Qué significa ello, que el Consejo ADP es parte de la estructura de la DNSC?, Si es parte de la estructura, entonces ¿cuál es la relación de jerarquía: el Consejo ADP es subordinado, staff o superior al Director Nacional?

Por una parte, es claro que el CADP es un órgano que se vincula con la DNSC en una relación cliente-proveedor, siendo el Consejo el cliente y la DNSC quien provee de soporte para la ejecución de los procesos necesarios para cumplir el mandato de búsqueda y selección de ADP. Es así que el mandato del CADP es tanto conducir y regular los procesos de selección de primer nivel como proponer a la DNSC las medidas para el mejor funcionamiento del SADP y, por su parte, la DNSC presta apoyo administrativo y técnico al Consejo.

En tanto que la DNSC como organización, a través de su Director Nacional, tiene facultades que la posicionan más bien como “principal” que como “agente”, pues el Director Nacional tiene plenas atribuciones para definir la estructura y funcionamiento de la DNSC, incluidos los procesos de reclutamiento y selección de ADP, y tiene poder de decisión dentro del Consejo, pues resuelve en caso de empate las decisiones que éste tome. Esta multiplicidad de funciones, por un lado de apoyo al Consejo, por otro como miembro que dirige al interior de éste, y además como responsable del funcionamiento de la DNSC otorga un poder asimétrico a la Dirección Nacional. Por ejemplo, en el ejercicio de sus funciones el Director Nacional puede establecer procedimientos y estándares de operación de interés de la DNSC que podrían conflictuar al Consejo. El sentido

---

<sup>60</sup> Esto quiere decir, considerando que “la estructura de una organización determina la ubicación del poder y la autoridad” dentro de ésta (Galbraith, J.R. (2002) “Designing Organizations: An executive guide to strategy, structure, and process”, Jossey- Bass, John Wiley and Sons.)

común podría salvar esta situación. En este sentido, no se advierten dificultades en la jerarquía para la toma de decisiones en la DNSC (distribución del poder) sino más bien una fragilidad en el Sistema ADP, respecto de la relación que establece el Consejo con la DNSC.

El modo de definir organizacionalmente al Consejo ADP puede tener sentido desde el punto de vista presupuestario, en la medida que se haya optado por este diseño organizacional donde el Consejo ADP es una entidad separada de la DNSC, pero que se relaciona con el Servicio en la práctica para disponer de los recursos (presupuesto) para su funcionamiento (por ejemplo, logística para sesiones y entrevistas, pagos a consejeros), sin que ello signifique, por ejemplo, crear un programa presupuestario.

No hay antecedentes que muestren el uso de algún modelo de diseño organizacional en la DNSC.<sup>61</sup> Los antecedentes disponibles no reflejan el uso de criterios como segmentación, especialización y competencias. Más bien la organización del Servicio Civil que la Ley crea define una segmentación sobre la base de públicos distintos: ADPs nivel I y II y resto del sector público. Usualmente segmentaciones por clientes se traducen en dificultades respecto del tipo de productos generados (generación de productos parecidos para públicos distintos) y procesos soportantes (duplicaciones o descoordinaciones), caso que se aplica a la DNSC a juzgar por productos como formación y capacitación y procesos como fortalecimiento de recursos humanos.

La falta de uso de modelos de diseño organizacional se evidencia también en la falta de equilibrio de los diseños desde 2004 a la fecha, que en definitiva produce falta de claridad a través del tiempo en los roles asignados a determinadas unidades organizacionales. Básicamente, en los siguientes ámbitos:

- Planificación y desarrollo de la organización: Planificación y Control de Gestión (2004 y 2005) se transforma en Unidad de Estudios (2006), luego en Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos (2007 al 2009). En esta última se enfoca principalmente en los diversos instrumentos de gestión del Estado (PMGs, BGIs, entre otros). A partir del 2010, la función de planificación se retoma en una nueva Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos e Informática (UGDPI), que concentra temas de planificación, gestión de procesos y soporte TIC (anteriormente dentro de Administración y Finanzas).<sup>62</sup>
- Legal: los aspectos jurídicos se han entendido tanto como temas de apoyo y como temas del negocio. Así la División Jurídica pasa de unidad de línea (2004) a staff (2005) y luego vuelve a línea (2006-2010).

El posicionamiento de los aspectos de planificación y desarrollo de la organización no han encontrado una expresión clara dentro de la estructura de la DNSC, que para una organización nueva y en evolución debiese ser de primera necesidad. Se entiende que el esfuerzo de instalación de una institución nueva, en un contexto político que pone acento y urgencia en la necesidad de contar con un mecanismo para gestión de la alta dirección pública y donde era preciso rápidamente ganar credibilidad en la nominación de cargos de esta envergadura, hizo que la institución descuidase su propio desarrollo.

La asignación de responsabilidades es más clara y específica en el caso de la Subdirección de Alta Dirección Pública, pues la fuerza de la definición de funciones es mayor que en el caso de la Subdirección de Desarrollo de las Personas: "realizar las acciones necesarias para asegurar el

<sup>61</sup> Entre otros modelos, los más conocidos son Modelo Estrella de Galbraith (ver Galbraith, J.R. (1995) *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Processes*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco) y el Modelo 7S McKinsey (ver Waterman, R., Peters, T, y Phillips, J. (1980), *Structure Is Not Organization*, Business Horizons, Junio 1980).

<sup>62</sup> En comentario al Informe anterior, la UGDPI señaló que desarrollaba una "labor en levantamiento de conocimiento", situación que a la fecha no ha sido documentada.

eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública”, “constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos ...”, “constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria...”. Mientras que es más indicativa o sugerente en el caso del Desarrollo de las Personas, ya que se utilizan verbos como participar, promover, prestar asesoría, fomentar y apoyar.

Esta característica, que afecta principalmente a la Subdirección de Desarrollo de las Personas, implica que los productos específicos a entregar requerían, primero, de una conceptualización y diseño, para luego ser desarrollados y entregados. Existiendo dos casos donde este mandato es particularmente débil:

- Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos. Podría pensarse que el Comité Consultivo<sup>63</sup> cumple este rol, pero su reglamento acota sus funciones a tres espacios: análisis para las materias relativas a las funciones de personal de los servicios de la administración civil del Estado; recomendar a la DNSC estudios y análisis relativos a diagnosticar y proponer medidas tendientes al perfeccionamiento de la función pública; y generar propuestas a requerimiento de la DNSC, en los ámbitos de desarrollo de personas y gestión pública que permitan avanzar en la profesionalización de la gestión de recursos humanos en la administración civil del Estado. No surge de esta lectura una orientación clara en cuanto a la supervisión del cumplimiento de normas legales, excepto en el caso de iniciativas donde expresamente se le otorga esa responsabilidad, como es el caso de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, a través de un instructivo presidencial y su reglamento. Para el caso de políticas transversales, como el mencionado Código, debiera existir una definición más clara respecto de las facultades que corresponde asignar a la DNSC, y en el entendido que las materias de gestión son atribución de cada Servicio, aquellas temáticas que contribuyan a la modernización de la gestión de recursos humanos debieran ser monitoreadas o validadas por la DNSC.
- Administrar fondos creados para ejecutar programas del área laboral, tales como relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo. A excepción de la iniciativa Programa de 400 becas (creadas por Ley N° 19.882) para funcionarios públicos para estudios de pregrado y postítulo no conducentes a un grado académico, no se advierte otra iniciativa en curso que dé continuidad a este mandato.

En relación a los mecanismos de coordinación, al menos dos instancias en este ámbito no presentan un funcionamiento regular: primero, la referida en la Ley en cuanto al apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, y, segundo, una instancia a nivel institucional donde el Servicio vaya poniendo los temas relevantes en materia de gestión de RRHH a nivel gubernamental. En cuanto a lo primero, el Consejo Consultivo ha funcionado de manera irregular. Se dispone de actas sólo para el año 2005, y se desconoce su funcionamiento en los años siguientes, y la revisión de las actas disponibles anuncian su bajo perfil pues de parte de las autoridades de gobierno (ministros) se observa una práctica corriente de enviar representantes a las sesiones, mientras que de parte de los trabajadores (ANEF) suelen

---

<sup>63</sup>El Comité Consultivo (creado por Ley 19.882, Título III, Artículo 5°) integrado, entre otros, por expertos en gestión de recursos humanos en el sector público, representantes de la Administración, y de las asociaciones de funcionarios de la Administración del Estado. Su reglamento (DS N° 1.029, 2005) establece que se concibe como un espacio de análisis para las materias relativas a las funciones de personal de los servicios de la administración civil del Estado. Se encarga de asesorar técnicamente a la DNSC, a requerimiento de su Director Nacional, en todas aquellas funciones que se relacionen con la gestión de recursos humanos del sector público que la Ley N° 19.882 le ha definido al Servicio Civil. Se indica además que “las propuestas del Comité Consultivo tendrán por contenido materias de diseño e implementación de políticas públicas relacionadas con el perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.”

participar sus máximos dirigentes. En general, esta práctica tiende a debilitar el funcionamiento de instancias de esta naturaleza. En cuanto a lo segundo, no hay evidencia que el Consejo Triministerial<sup>64</sup> haya sesionado de manera regular como se lo ha planteado (mínimo 2 veces al año). Los temas tratados en las tres sesiones sobre las cuales hay reporte (2004 y 2005) se han enfocado en revisar y analizar los informes semestrales de gestión preparados por la Secretaría Ejecutiva del Consejo ADP.

### Capacidad institucional en Recursos Humanos

De acuerdo a la ley N° 19.882 ((Título III, Artículo 26°, artículo 8°) el personal de la Dirección Nacional del Servicio Civil está afecto a las disposiciones del estatuto administrativo de los funcionarios públicos. La DNSC tiene autorizada la siguiente relación de recursos humanos:

**Tabla N° 35. Dotación de Recursos Humanos DNSC**

	Dotación Autorizada	Vigente	Vigente "ajustado"	Cupos "vacantes"
<b>Dotación Autorizada (Ley Ppto. 20.407)</b>	85			
Planta	17	14		3
Contrata	64	64		0
<b>Total</b>	81	78		3
Suplentes sobre Dotación	8	11		-3
Remplazos	1	1		0
<b>Total Suplentes y Remplazos</b>	9	12		-3
<b>Total Funcionarios/as DNSC</b>	90	90	90	0
Honorarios		23	18 <sup>65</sup>	-18
Total RRHH	90	113	108	

Fuente: Unidad de RRHH DNSC – datos al 01-dic-2010

Como se aprecia en la tabla anterior, al total de funcionarios por dotación autorizada (90) se le deben agregar 18 honorarios, que prestan servicios en la DNSC por más de un año. De este modo, la dotación vigente ajustada a considerar pasa de 90 a 108 personas.

**Tabla N° 36. Distribución de personal por unidad organizacional**

Unidad	N° personas
Dirección Nacional	8
Secretaría Técnica del Consejo ADP	3
Subdirección de Alta Dirección Pública	38
Subdirección de Desarrollo de las Personas	18
División de Gestión Interna	22
División Jurídica	5
Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos	16
Unidad de Comunicaciones	3
<b>Total</b>	<b>113</b>

Fuente: Unidad de RRHH DNSC – datos al 01-dic-2010

<sup>64</sup>El Consejo Triministerial está integrado por los ministros de Hacienda, del Trabajo y Previsión Social y Secretario General de la Presidencia, y se encarga de velar por la calidad técnica y la coherencia intersectorial en el desarrollo de las diversas funciones que le corresponden a la Dirección Nacional del Servicio Civil (Ley 19.882, Título III, Artículo 5°).

<sup>65</sup> Considerando sólo 18 honorarios que tienen más de un año de permanencia en el Servicio.

La distribución de personal en la estructura organizacional de la DNSC revela la importancia de la Subdirección de Alta Dirección Pública, con 34% del personal, seguida muy atrás por la Subdirección de Desarrollo de las Personas (16%) y la Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos (14%), que son las dos que en este aspecto son de mayor tamaño dentro del Servicio Civil.

La DNSC se ajusta a la dotación autorizada, de 85 funcionarios, sin embargo cubre labores de carácter permanente con un conjunto de honorarios cuya relación supera el año de antigüedad (18 de un total de 23), que en varios casos corresponden a suplencias y reemplazos.

Respecto de la concordancia entre el tipo de profesional y el cargo o función ejercido, se advierte en las áreas del negocio lo siguiente:

- En el periodo 2006-2009 hay un perfilamiento más definido en el área de Búsqueda y Selección ADP que en el Área de Fortalecimiento ADP, considerando que en la primera el 87% de los profesionales corresponden a psicólogos y la labor principal es evaluación y selección de candidatos ADP. A fines del 2010 esta área de Fortalecimiento es disuelta como tal y las funciones y personal son incorporados a la Unidad de Reclutamiento y Selección, y las tareas encomendadas reasignadas, de modo que se observa mayor consistencia entre las tareas realizadas, que están más en el ámbito de la psicología laboral (inducción, acompañamiento (coaching gerencial), gestión del desempeño y compensaciones, y desvinculaciones), y los profesionales que actualmente las desempeñan.
- En el caso de la Subdirección de Desarrollo de las Personas, predominan ingenieros comerciales y administradores públicos (64% de los profesionales), seguidos de asistentes sociales (29%) y luego psicólogos (14%). Los equipos presentan una composición adecuada a las tareas encaradas, las que se configuran a partir del modelo MGP<sup>66</sup> (gestión del desempeño, gestión del desarrollo RRHH y gestión de desarrollo organizacional) que promueve el Servicio.

## 2. Procesos de Producción de los Productos Estratégicos

La DNSC ha definido formalmente 37 procedimientos agrupados en 10 familias de procesos, que cubren las distintas áreas del Servicio (Subdirecciones, Divisiones y Unidades de apoyo).<sup>67</sup> Estos procedimientos declarados cubren sólo una parte de todos los procesos que en la práctica ejecutan las unidades responsables de su producción y entrega, y no guardan una relación estricta con los productos estratégicos definidos. Al realizar esta relación (Producto estratégico - Proceso/Procedimiento) se identifican los siguientes procesos y procedimientos, que corresponden a 18 de los 37 declarados por la DNSC:<sup>68</sup>

**Tabla N° 37. Productos Estratégicos y Procesos**

Producto Estratégico	Procesos	Procedimientos
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	s.a.	s.a.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Buenas Prácticas Laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de Iniciativas Destacadas orientadas al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.</li> </ul>

<sup>66</sup> Ver Modelo MGP en Anexo N° 4.

<sup>67</sup> Ver detalle en Anexo N° 5.

<sup>68</sup> Los procesos y procedimientos restantes (19, ver Anexo N°5) se relacionan a aspectos administrativos y financieros (Percepción de Ingresos y pagos realizados por tesorería), procesos transversales (Control de los documentos, control de registros, etc.), procesos relativos al Sistema Planificación y Control de Gestión (Formulación y aprobación de definiciones estratégicas e indicadores de desempeño, etc.), y procesos del Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo (Elaboración del plan anual de prevención de riesgos y programa de trabajo, etc.)

PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del Desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y difusión de Documentos Técnicos del PMG SED.</li> <li>Validación de Programas de Capacitación PMG SED.</li> <li>Validación de Informe Final de Gestión y Validación Final del PMG SED.</li> <li>Validación de Informe de Ejecución de Capacitación PMG SED.</li> <li>Validación de los Informes Cuantitativos PMG SED.</li> <li>Validación de los Informes de Desempeño PMG SED.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validación Final del Sistema PMG de Capacitación.</li> <li>Definición y difusión de Documentos Técnicos del PMG de Capacitación.</li> <li>Validación de Indicadores del PMG de Capacitación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Código Buenas Prácticas Laborales.</li> <li>Premio Anual Excelencia Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento a la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales.</li> <li>Administración del Premio Anual por Excelencia Institucional.</li> </ul>
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	s.a.	s.a.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclutamiento y Selección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación I Nivel</li> <li>Planificación II Nivel</li> <li>Convocatoria</li> <li>Evaluación I Nivel</li> <li>Evaluación II Nivel</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclamación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reclamación</li> </ul>

Fuente: Listado Procedimientos DNSC, Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos.

Nota: "s.a." corresponde a "sin antecedentes del proceso productivo".

Otros procesos y procedimientos que aportaron las propias unidades, SADP y SDDP, en entrevistas<sup>69</sup> y documentación enviada, y no incluidos en listado oficial de procedimientos de la UGDPI, son los siguientes:

**Tabla N° 38. Otros Procesos**

Producto Estratégico	Procesos	Procedimientos
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público	Concursabilidad (ingreso, promoción interna, encasillamiento, contrata, Jefe de departamento o equivalente, honorarios y otros estatutos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instructivo para las Asesorías en materias de Concursabilidad (IT-DP-01):               <ol style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en la confección de bases de concurso (DS N° 69, 2004)</li> <li>Apoyo en la confección del aviso de concurso para el Diario Oficial</li> <li>Publicación de la convocatoria a concurso en la página Web de la DNSC</li> <li>Apoyo en el desarrollo del concurso</li> </ol> </li> </ul>
	Fortalecimiento ADP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de eventos para Altos Directivos Públicos (PR-FT-07)<sup>70</sup></li> <li>Inducción del Alto Directivo Público de I y II</li> </ul>

<sup>69</sup> Ver detalle de entrevistados en Anexo N° 6.

<sup>70</sup> En paréntesis la codificación utilizada por el Servicio para sus procedimientos.

		<p>Nivel (PR-FT-02)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio del ciclo del convenio de desempeño (PR-FT-02)</li> <li>• Suscripción del convenio de desempeño (PR-FT-04)</li> <li>• Modificación del convenio de desempeño (PR-FT-06)</li> </ul>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2.1. Evaluación de los procesos de producción

Junto a los procesos y procedimientos individualizados anteriormente, las entrevistas realizadas permiten identificar un conjunto de actividades no formalizadas como procesos o procedimientos, pero que sin duda han constituido en algún momento de la vida de la DNSC labores que han abierto líneas de trabajo, muchas de las cuales tienen continuidad en el tiempo. En este sentido, falta la identificación de procesos y procedimientos para la generación de los siguientes productos específicos:<sup>71</sup>

En la SDP

- Elaboración y actualización de Estudios: diseño y mejora de modelos de gestión de personas (MGP); diagnósticos URH.
- Elaboración y actualización de materiales: manuales, guías de orientación para las URH
- Diseño y ejecución de capacitación / formación URH: Diplomado en Gestión de Personas para el Sector Público

En la SADP

- Elaboración y actualización de diversos estudios para perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

En general la DNSC presenta un bajo desarrollo y formalización de sus procesos de negocio, a excepción de la SADP-Búsqueda y selección, cuyo proceso de reclutamiento y selección se espera certificar durante el 2011 por la norma ISO 9001/2008. En los procesos de apoyo, durante el 2010 se realizó un pre certificación de procesos para una parte mínima del Servicio, referida a los PMG de Higiene y Seguridad de Planificación y Control.

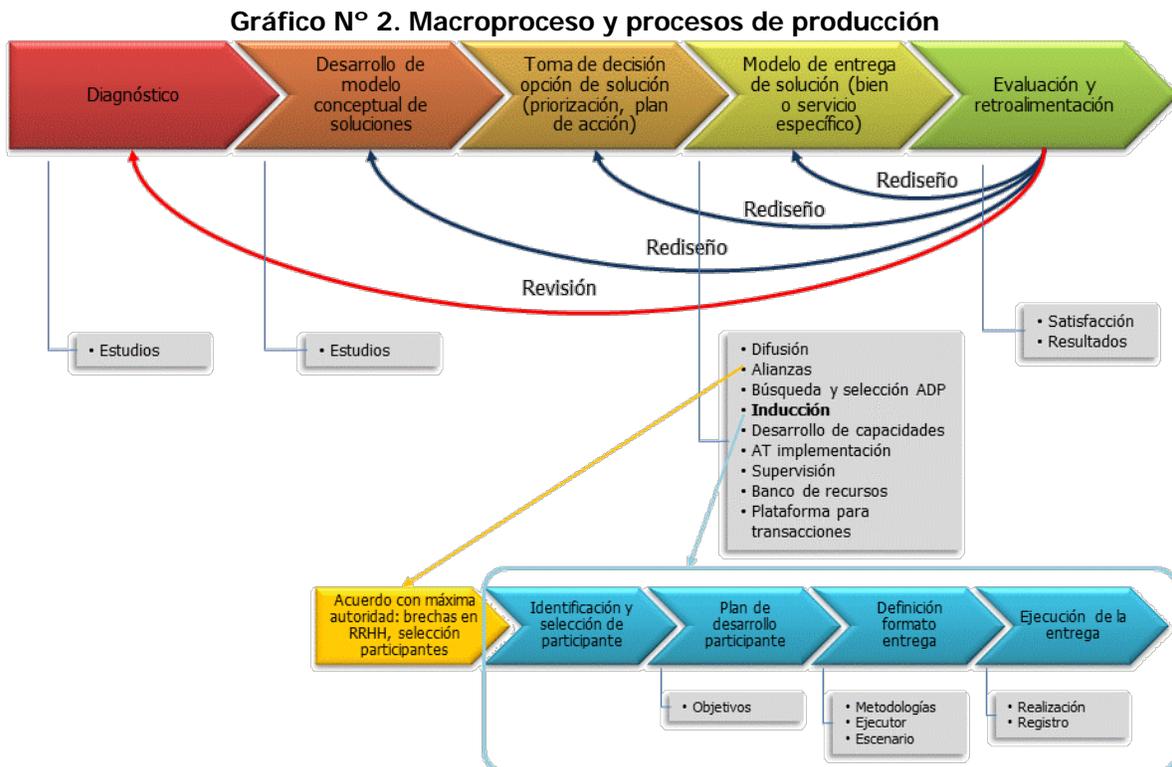
Los procesos documentados, a excepción de SADP-Búsqueda y selección, suelen estar identificados principalmente en su componente administrativo (por ejemplo, logística para la inducción), no describiendo el proceso productivo del bien o servicio mismo. Esto significa que la ejecución de procesos, en un sentido estricto, tiene riesgo estratégico (conceptualización) y operacional (recurrencia), pues la concepción de los procesos no está declarada y su ejecución depende de las personas específicas que los han ejecutado. Un cambio en estas personas podría afectar la ejecución de los procesos actuales. Esta situación se explica por la falta de diseño (ingeniería de detalle) en materia de procesos y una orientación a producir procedimientos normativos en lugar de procesos, lo cual produce mapas de procesos caracterizados por describir trámites y no el centro de la acción que permite producir determinado servicio. Esto es, las actividades claves, los instrumentos a utilizar, los criterios a aplicar y las principales decisiones que conducen la secuencia de actividades.

### ¿Qué entendemos por proceso de producción de un producto (estratégico)?

<sup>71</sup> El respectivo detalle se encuentra en la sección de Resultados.

Sabido es que existen muchas definiciones de “proceso”. Sin embargo, unas son más aceptadas que otras. Convengamos que un proceso es un conjunto estructurado y medible de actividades o tareas, diseñado para producir un producto específico para un cliente o un mercado.<sup>72</sup> Se puede agregar que este conjunto estructurado supone una ejecución recurrente en el tiempo, de otro modo sólo constituye un “evento”, supone también que tiene bordes bien definidos por sus insumos y productos, que no existen por sí mismos, sino que están incorporados en la estructura organizacional. Por su naturaleza, son una expresión (ingenieril) de la división del trabajo.

En este contexto, los procesos de producción de la DNSC pueden representarse del siguiente modo:



Fuente: elaboración propia.

Este diagrama declara que la actividad propia de la DNSC tiene en su origen determinados diagnósticos acerca de la gestión de personas en el sector público, que de algún modo se ha realizado una conceptualización respecto de las posibles soluciones, que mediante un ejercicio técnico y político se han tomado opciones respecto de qué, cuándo y cómo implementar soluciones, y que, en general, al Servicio le ha correspondido definir los productos específicos y modos de entrega.<sup>73</sup> Y, finalmente, como todo proceso concebido en la actualidad, requiere un espacio de evaluación y retroalimentación para que el Servicio determine las revisiones y rediseños pertinentes que optimice el cumplimiento de los grandes objetivos fijados.

<sup>72</sup> Definición según “Process Innovation: Reengineering work through information technology”, Thomas Davenport, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

<sup>73</sup> Varios productos de la DNSC obedecen a mandatos establecidos por Ley y sus reglamentos o instructivos de gobierno.

Considerando este enfoque, se puede visualizar, por ejemplo, que el producto “inducción” tiene su proceso de producción particular, y que más allá de los procesos de soporte que requiera para su ejecución (administrativos, presupuestarios, contables, logísticos, etc.), al menos, debiera especificar cuáles son las actividades o tareas mínimas a realizar para que al final del proceso resulte algo que la DNSC, y también el cliente, denominan “inducción”.

La evaluación por cada producto estratégico indica lo siguiente:<sup>74</sup>

### **Proceso PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos**

No existe un proceso formal o declarado para la elaboración de alguna propuesta y difusión de políticas de gestión de personas,<sup>75</sup> de modelos de gestión estratégica de personas o de modelos de desarrollo del sistema ADP o de altos directivos públicos.

Estos modelos han sido desarrollados bajo el formato de “estudios”, y tienen el carácter de un evento en el tiempo, no estando conectados, por ejemplo, a algún ciclo de mejora continua, o de evaluación estratégica de la institución. Dichos estudios han sido desarrollados por cada Subdirección, ADP y SDP, por separado, no estando conectados por alguna lógica sistémica, por ejemplo, modelo de gestión de recursos humanos – modelo de desarrollo del sistema ADP - modelo de desarrollo de directivos ADP.

La SDP entiende que productos como las guías de orientación en materias de clima laboral, prevención del acoso laboral, concursabilidad, entre otras, constituyen propuestas de políticas. Sin embargo, la elaboración de estos materiales corresponde a la implementación de políticas previamente definidas en otros niveles gubernamentales. El apoyo a la implementación que presta la SDP corresponde entonces al ámbito de la asesoría a las URH y no de definición de políticas. Pues, según se entiende en este documento, la definición de políticas de recursos humanos descansa principalmente en DIPRES (remuneraciones y dotación), mientras que las directrices para gestión de recursos humanos son atribución de los propios servicios públicos, de modo que a la SDP le cabe el rol de asesorar a estos servicios públicos con modelos conceptuales, metodologías, instrumentos, entre otros.

Esta falta de elaboración sistemática, conectada a algún proceso de planificación o desarrollo institucional, reduce las posibilidades de la DNSC de construir identidad como voz autorizada u opinión experta (“think tank”) en el sector público en materia de desarrollo de las personas. El Modelo de Gestión de Personas que ha orientado la labor de la SDP, por su definición, no está construido para orientar el desarrollo de la política de recursos humanos en los Servicios públicos, pues ésta es una materia distinta, de diseño y desarrollo organizacional. El modelo MGP se enfoca en atender los procesos de gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección, desempeño, capacitación, desarrollo profesional, clima organizacional, relaciones laborales, estilos de gestión). Es reconocido que los criterios o políticas aplicados para el diseño y desarrollo de una organización, cualquiera sea el modelo interpretativo que se utilice,<sup>76</sup> producen mejores resultados cuando son consistentes con las otras áreas organizacionales.<sup>77</sup> Vale decir, el desarrollo de la “política” de recursos humanos (o personas) si pretende tener impacto en las organizaciones no puede

<sup>74</sup> La métrica asociada a procesos se entrega en la sección sobre Resultados de este informe, acorde la disponibilidad de estadísticas entregadas por la DNSC.

<sup>75</sup> El Servicio, como se advertirá más adelante, no ha elaborado propuestas de políticas, sino que ha implementado aquellas instruidas por autoridades superiores. Como es el caso del Código de Buenas Prácticas Laborales, instructivo de la Presidenta Bachelet, o el DS N° 69 que surge al amparo de la Ley N° 19.882.

<sup>76</sup> Ver nota al pie N° 61.

<sup>77</sup> Ver Galbraith, J.R. (1995) *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure and Processes*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, pág. 15.

pensarse como la implementación de un conjunto de procesos y procedimientos administrativos,<sup>78</sup> sino como una pieza clave que sintoniza la estrategia organizacional en una de sus dimensiones, la de recursos humanos.<sup>79</sup> Esta sintonía requiere un ejercicio permanente que relaciona la secuencia de ajustes en la estrategia, ajustes en los procesos, ajustes en la estructura, ajustes en los recursos humanos. Como se advertirá, esta sintonía no descansa en el “jefe de personal” de una organización, sino en el potenciamiento de una relación estratégica con la más alta autoridad entre quienes están a cargo de la política (estrategia) de los RRHH y la máxima autoridad de la institución. ¿Qué se observa en la DNSC? En la práctica la unidad de la SDP a cargo de los temas de desarrollo organizacional se enfocó en la implementación y seguimiento del Código de Buenas Prácticas Laborales.

## **Proceso PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público**

En general las asesorías no disponen de criterios declarados de selección o priorización para definir si se asiste o no a determinadas instituciones. Se actúa por demanda, atendiendo por orden de llegada del pedido y el criterio de corte final es la disponibilidad presupuestaria para este tipo de actividad. En este sentido, la DNSC no dispone de una estrategia que aborde, por ejemplo, servicios más débiles y los lleve hacia un estándar deseado.

Formalmente se dispone de dos focos de acción para este producto estratégico, con procesos que apuntan a aspectos parciales del quehacer de las áreas de trabajo a cargo, SADP-fortalecimiento (2006-2010) y SDP. Por un lado, la gestión de eventos y la inducción para altos directivos públicos (nivel I y II) a cargo del área SADP-Fortalecimiento están descritos como procesos administrativos, respecto de cómo se solicita el servicio y no cómo se produce el servicio. Estos procesos no describen el contenido de las acciones. Es así que la “gestión de eventos” no hace referencia a los servicios efectivamente entregados (seminarios o encuentros de ADP) y la inducción describe el procedimiento para la contratación de servicios de terceros como conectividad (videoconferencia), relatoría, logística (auditorio) y no contiene actividades de planificación propiamente tales. Por ejemplo, qué directrices se deben considerar para elaborar un programa de inducción, cómo asegurar la consistencia de las actividades con algún modelo interpretativo del desarrollo de la ADP que el Servicio suscribe formalmente, cuáles son los estándares mínimos de ejecución de la inducción, cómo se evalúa el servicio entregado, cómo se utiliza esa retroalimentación. Esta dificultad para definir el modo de producción de este tipo de servicio específico constituye una debilidad en el funcionamiento del área SADP-Fortalecimiento por cuanto no se establecen los vínculos entre el servicio entregado (por ejemplo, seminario para ADP), las decisiones que se deben tomar para definir el formato y contenido y la secuencia de decisiones que los relacionan con objetivos de área y de la DNSC, y cómo se debe garantizar la calidad de un servicio que se define como clave para un ADP seleccionado.

No obstante el CADP aprobó un plan de trabajo 2009 -2010,<sup>80</sup> la cadena de decisiones que debe existir para darle forma a éste u otro programa que el Consejo esté interesado en que se ejecute, no está levantada como proceso en la SADP. Vale decir, de qué modo temas como comunidad virtual, gestión de redes, planificación, diplomado de coaching, entre otros, se relacionan dentro de

---

<sup>78</sup> Ello no significa que no deban realizarse estos procesos, todo lo contrario, deben realizarse de manera impecable. Pero su ejecución no será la que cambie el destino de los recursos humanos, pues ello depende de decisiones sobre la estrategia organizacional y la interpretación de cómo generar valor. Ver, por ejemplo, Piriz, R. (2011), Nuevas vías para la organización de la función de Recursos Humanos, artículo publicado por Microsoft (<http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=267>).

<sup>79</sup> El modelo de Galbraith sintetiza cinco áreas de “políticas”: estrategia, procesos, estructura, personas, sistemas de recompensa.

<sup>80</sup> Que contempla acciones de inducción y desarrollo, para las cuales se definieron objetivos, metodología, programa y evaluación de los resultados y recomendaciones.

un proceso de decisión sistemático y declarado, enfocado a objetivos estratégicos del Servicio.

En relación al Registro de convenios de desempeño, la SADP ha ejecutado actividades contenidas en el proceso de Suscripción del convenio de desempeño, que consiste en el registro y publicación en el sitio Web de la DNSC de cada convenio. Esta labor de carácter administrativo, en definitiva se orienta a una difusión pública que contribuye a la transparencia, sin mayor alcance en relación a aspectos de supervisión o evaluación (externa a la autoridad superior del ADP) del cumplimiento de dichos convenios. Esto último, que constituiría un valor agregado para el sistema ADP, no es posible de realizar para la SADP pues la normativa vigente<sup>81</sup> no le entrega facultades a la DNSC en este ámbito.<sup>82</sup> Sin embargo, la Ley N° 19.882 establece que la DNSC debe "Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública",<sup>83</sup> lo que resulta un contrasentido en la medida que la supervigilancia de la calidad de los convenios de desempeño y su efectivo cumplimiento es un requisito de buen funcionamiento para el sistema.

Por lo anterior, y desde el punto de vista de procesos, la inclusión del registro de convenios de desempeño como un proceso que sirve al producto estratégico PE2, Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público, le resta potencialidad a dichos instrumentos, pues debiesen estar contenidos como parte del PE5 o, en su defecto, en el PE3, Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público, en el entendido que no corresponde en rigor a "supervisión", sino que a una validación de condiciones (están o no presentes) sin emitir juicio respecto de si se han realizado bien o no.

Por otra parte, la descripción del levantamiento de iniciativas destacadas orientadas al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, en el contexto de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, describe como actividades principales la tramitación de informes, revelando una baja participación de la DNSC en la transferencia de conocimientos, y por ende, un bajo contenido de asesoría propiamente tal.

En cuanto a las asesorías en materias de concursabilidad el instructivo diseñado muestra el trabajo de apoyo de la SDP para la correcta implementación de un proceso de concurso, en cualquiera de sus modalidades (ingreso, promoción, encasillamiento, etc.). A diferencia de un proceso de selección para el ingreso a la ADP, la concursabilidad se desenvuelve en un contexto de orientación que el servicio público puede o no considerar. Tal como lo indica el instructivo, "independientemente de la asesoría entregada, el Servicio Público tiene la facultad de considerar y aplicar o no las sugerencias o recomendaciones originadas en el marco de la asesoría realizada por la SDP. Del mismo modo, el solicitante puede dar término anticipado a la asesoría".<sup>84</sup> En este sentido el proceso desarrollado por la DNSC dentro de las facultades que le entrega el reglamento vigente (DS N° 69, 2004) no contiene acciones que permitan controlar la calidad y pertinencia de la asesoría.

---

<sup>81</sup> Ver Decreto 1.580 (2006) del Ministerio de Hacienda, que regula la formulación y funcionamiento de los convenios de desempeño para los altos directivos públicos establecidos en el párrafo 5° del título VI de la Ley 19.882.

<sup>82</sup> Las facultades establecidas en el Decreto 1.580 (2006) para la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de resultado corresponden al ministro o jefe de servicio, según el caso, así como determinar los mecanismos necesarios para su control y evaluación. Queda a discreción de dichas autoridades "...encargar la realización de exámenes selectivos de los sistemas de información de los servicios de su sector, los cuales podrán realizarse antes, durante o después del proceso de evaluación respectivo" (Artículo 21°).

<sup>83</sup> Título III Artículo 26°, Artículo 2°, letra d).

<sup>84</sup> Ver "Instructivo para las Asesorías en materias de Concursabilidad (IT-DP-01)", página 5.

### **Proceso PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público**

Este producto estratégico contiene procesos para cuatro productos específicos: PMG Evaluación del Desempeño, PMG Capacitación, Código Buenas Prácticas Laborales y Premio Anual Excelencia Institucional. Para los dos primeros se establecen los procedimientos de aplicación para la validación de PMGs, y en este sentido están restringidos a lo establecido en la normativa que regula dichos programas, y por lo tanto no tiene alcance más amplio respecto de lo que pueda requerir en particular, determinado Servicio público. Desde este punto de vista, los procesos definen de manera adecuada la tramitación a seguir para verificar el cumplimiento de ciertos parámetros que conducen finalmente a la obtención de un bono. Como se ha indicado previamente, estas labores no tienen contenido de supervisión, sino de ejecución de actividades de verificación. Esta labor de validación de PMGs cubre una parte importante del quehacer de la Subdirección de Desarrollo de las Personas, y la cancelación de los PMGs de parte del Ministerio Hacienda dejará un espacio vacío de trabajo en la SDP.

Los dos procesos restantes (Seguimiento a la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales y Administración del Premio Anual por Excelencia Institucional) si bien cuentan con reglamentos para su funcionamiento que dan cuenta de pautas de trabajo, aún carecen de una descripción de contenidos y se basan en la descripción de actividades que no revelan claramente el valor agregado de la DNSC, como evaluación de informes, elaboración de estadísticas. Se define, por ejemplo, como actividad el diseño de orientaciones para la generación de informes de cumplimiento, y no hay un proceso o criterios definidos respecto del modelo de seguimiento de los planes trienales de implementación e informes de avance, que contenga estándares de desempeño respecto de la instalación de buenas prácticas laborales. No se conoce el método o pautas de trabajo respecto de cómo se evalúa el avance o cómo se determina el grado de cumplimiento en la implementación del Código, y por lo tanto cómo ello se vincula con la orientación y retroalimentación que posteriormente se brinda a los servicios. En el caso del Premio Anual por Excelencia Institucional cada año se establecen los criterios de validación que deben aplicar los expertos miembros del comité de selección y la DNSC cumple un rol de coordinación operativa y técnica, pues finalmente es el Director Nacional quien formalmente otorga el premio.

Por su parte, la gestión del Premio Anual por Excelencia Institucional está regulada por reglamento (DS N° 130, 2008) y por ello el proceso establecido refiere al cumplimiento de dicha normativa. En este sentido el proceso es adecuado al objetivo y producto definidos: administrar un premio anual. Sin embargo, el mayor valor agregado que podría aportar la DNSC, la retroalimentación, queda, por reglamento, en manos de la institución participante. Si esta no la solicita, el proceso no asegura mejora continua o logro de estándares mínimos. El mencionado reglamento define básicamente los objetivos que se persiguen y los actores que participan, no detallándose el modo de producción del mismo. Vale decir los criterios para evaluar excelencia; por ejemplo, se indica que "La evaluación de las instituciones postulantes así como la selección de las tres instituciones favorecidas se efectuará sobre la base del análisis de los decretos emanados de los Ministros de Hacienda, del Interior y Secretaría General de la Presidencia que certifiquen el grado de cumplimiento igual o superior al 100% de los programas de mejoramiento de la gestión o de los documentos de respaldo análogos que certifiquen el cumplimiento de dicho porcentaje respecto de los otros incentivos vinculados al desempeño institucional".<sup>85</sup> Al respecto cabe a la DNSC proporcionar al Jurado una copia de la postulación y de la resolución de los PMGs respectivos.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> DS 130, 2008, artículo 5°.

<sup>86</sup> DS 130, 2008, artículo 7°.

## **Proceso PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público**

No hay antecedentes de procesos que expliquen la producción de este producto estratégico. Aunque no hay procesos declarados, el Servicio ha realizado actividades en este ámbito tanto en la SADP como la SDP.

La SADP-fortalecimiento ha desarrollado un conjunto de talleres y seminarios para altos directivos públicos, en la idea de generar redes de colaboración e intercambio de experiencias. No se dispone de definiciones de criterios, objetivos y formatos de ejecución que permitan establecer que este tipo de actividades obedecen a un modelo interpretativo de la SADP respecto del desarrollo de un alto directivo público y de las brechas de capacidades que era preciso atender.

En la SDP no existe un proceso de diseño y ejecución de capacitación o formación para URH. Tanto el diplomado en gerencia social y políticas públicas (FLACSO-INDES, 2005-2006) como el diplomado en Gestión de Personas para el Sector Público (Universidad Alberto Hurtado, 2007-2008) que se han ejecutado no disponen de un proceso de planificación, ejecución y evaluación que lo vincule al quehacer estratégico de la DNSC. La orientación de estas acciones proviene del diagnóstico realizado a las URH en el 2005-2006, cuyos resultados indicaron, entre otros aspectos, que “Las jefaturas de las URH señalan que existe escaso nivel de interacción entre sí y que la rotación de Directivos en los servicios públicos, dificulta el desempeño de su gestión”, “Falta de interacción y sinergia entre los Subsistemas de RRHH, en particular, Ciclo de Vida Laboral, Capacitación y Formación, Gestión del Desempeño y Comunicaciones Internas”, “Bajo desarrollo del Subsistema Planificación de RRHH”. Siendo así, cabe preguntarse si estas debilidades son superadas mediante la realización de un diplomado, o más bien con otro tipo de acciones más focalizadas, tipo AT directa a las URH según un plan estratégico de cambio. Esto significa que las actividades desarrolladas no necesariamente se enmarcaron o respondieron a criterios estratégicos. Por ejemplo, ¿por qué directivos públicos requerían de un diplomado en gerencia social?, ¿cuál fue el diagnóstico que sustentó adquirir esa oferta?, ¿qué aportaba a las instituciones un “enfoque de gerencia social”?

## **Proceso PE5. Selección de Directivos Públicos**

Este producto estratégico se produce con dos procesos, Reclutamiento y Selección y Reclamación. El primero a cargo de la SADP-Búsqueda y selección, y el segundo a cargo de la División Jurídica. Ambos procesos presentan gran detalle y se considera que están alineados con el objetivo estratégico definido (OE3, Proveer candidatos/as idóneos para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública, seleccionados a través de concursos públicos abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito). También se considera que estos procesos son suficientes para dar cuenta de los productos a generar. Sin embargo, a juzgar por la variabilidad que se observa acorde la carga de trabajo (tiempos de procesamiento) no es claro que sean plenamente adecuados, es decir, que la secuencia de actividades y tareas y los tiempos involucrados sean los apropiados o estén bien organizados.

Existe un alto nivel de estructuración de los procesos de Reclutamiento y Selección y Reclamación, aspecto muy positivo considerando los objetivos de transparencia y equidad. Esta estructuración de procesos está respaldada por la Ley N° 19.882 y un conjunto de instructivos desarrollados por la SADP que regulan la operación de fases del proceso,<sup>87</sup> los lineamientos operacionales y el Convenio Marco para la contratación de servicios de búsqueda y evaluación de ADP, las

---

<sup>87</sup> Instructivo de Análisis Curricular, Instructivo de Revisión de Informes de Evaluación P2 y P3, Instructivo de Preparación de Carpetas para entrevistadores, Preparación de Carpetas para la Autoridad.

disposiciones operativas del sistema ANTARES<sup>88</sup> (contenidas en el Manual de Usuario del Sistema), el Reglamento del Consejo de Alta Dirección Pública y los acuerdos adoptados por éste.

El mecanismo de búsqueda y selección de candidatos ADP es robusto. Lo que en principio parece ser un mecanismo que duplica innecesariamente labores que ejecutan entidades externas (consultoras de evaluación) y los propios profesionales de la DNSC en realidad corresponde a un sistema de registro de cada acción que éstos llevan a cabo, de modo tal que en todos sus pasos es posible identificar qué se hizo y quién lo hizo. Los tres subprocesos o procedimientos que conforman el proceso de Reclutamiento y Selección (Planificación, Convocatoria y Evaluación) han sido diseñados de modo tal que aseguren no sólo el desarrollo de las actividades desde un punto de vista técnico, sino que den garantía de trazabilidad de cada actividad y decisión que se va tomando a lo largo del proceso. Esto es así, pues el sistema debe dar garantías de fe pública respecto de la transparencia, equidad y no discriminación para todo postulante a un cargo ADP. El mecanismo general es registrar y documentar cada acción que se realiza de manera tal de disponer de una memoria o bitácora para cada postulante, disponiendo al cierre de los cuatro hitos relevantes (P1 a P4) de instancias formales de reclamación, que son resueltas por la División Jurídica y el área SADP-Búsqueda y selección.

En este contexto de procesos estructurados cabe mencionar las siguientes debilidades:

- Conformación de equipo de Profesionales Expertos, representantes del CADP ante los Comités de Selección de ADPs de segundo nivel jerárquico. Se trata de un proceso más débil al inicio, donde no se disponía de mayores requisitos técnicos. A través del tiempo se han ido incorporando requisitos técnicos para los profesionales expertos así como para el procedimiento de selección mismo. A la fecha se han ejecutado tres procesos, el primero al inicio del sistema ADP, el segundo en octubre de 2009 y el último en mayo de 2011. Formalmente no existe un procedimiento para conformar el equipo, y el reglamento sólo indica que debe tratarse de personas destacadas o expertas en recursos humanos o en políticas públicas. A partir del 2009 el Consejo ADP acordó un perfil del profesional experto y cada consejero propuso del orden de 5 candidatos, los currículos fueron analizados por el Consejo y luego fueron entrevistados los candidatos (con la abstención del consejero que lo propuso), para enseguida designarlos con acuerdo unánime.<sup>89</sup>
- Calidad de las consultoras y análisis curricular de los candidatos (P1): Si bien se dispone de un instructivo para análisis curricular que deben utilizar las consultoras que ejecutan el servicio de evaluación, cada empresa puede –conforme con el marco contractual definido por el Convenio Marco en actual vigor- utilizar la metodología de evaluación que estime conveniente. Por lo anterior, su acción es heterogénea por lo que existen márgenes de variación en sus resultados, que son las calificaciones que se hacen a los postulantes. El proceso indica que las consultoras externas evalúan y la SADP aprueba o no dicho trabajo, mediante el examen del informe que dichas empresas elaboran para cada candidato. Hasta mediados del 2010 en la práctica la SADP duplicaba el trabajo de las consultoras, realizando internamente la evaluación del postulante, y si de esta acción resultaban diferencias se le indicaban las observaciones a la consultora, lo que equivalía a observar el informe que ésta había remitido. Esta duplicación de tareas se fundaba en la observación de una calidad no homogénea en el trabajo de las consultoras. De acuerdo a la información de la SADP, la información de las evaluaciones realizadas a las consultoras estaba dispersa y no sistematizada.

---

<sup>88</sup> Ver más adelante descripción del sistema. En síntesis es una plataforma informática que apoya el proceso de búsqueda y selección de candidatos ADP.

<sup>89</sup> Durante el 2011 se está preparando un tercer proceso y se está elaborando un Reglamento de Profesionales Expertos, que se espera aprobar como consecuencia de la futura tramitación del proyecto de ley corta que dispone la dictación del referido Reglamento, que incluye la metodología de reclutamiento y selección.

A partir de la segunda mitad del 2010 se realiza una verificación de carácter muestral, cuyo criterio de selección se basa en la observación detallada del trabajo de consultoras que entregan calificaciones en el borde del parámetro de corte (nota = 5 del postulante). Es decir, para aquellos que obtuvieron notas como 4,8 o 4,9 y entre 5,1a 5,2. Este criterio sin ser estadísticamente muestral permite validar el trabajo de las consultoras que eventualmente pudiese inducir a errores no subsanables, como es dejar eliminado del proceso a un buen candidato, o incluir en el proceso a otro que comparativamente no debiera estar. En la práctica, cada evaluación del trabajo de la consultora va quedando registrada en su hoja de vida (en sistema ANTARES) y es considerado por la DNSC y el Consejo en futuras asignaciones de evaluación para concursos convocados. Esta evaluación incluye una nota puesta por el CADP y/o Comité de Selección, más una nota de los profesionales de la SADP, más una nota de los candidatos que se recolecta mediante una encuesta telefónica (a través de empresa externa ATENTO). En el caso de los Head Hunter se agrega una nota por efectividad, relacionada al desenlace del postulante, considerando como máximo su inclusión en la nómina propuesta a la autoridad. Sólo a partir de marzo 2011, y una vez terminado cada concurso, las empresas reciben retroalimentación de los procesos.

Cabe tener a la vista que la DNSC hacía originalmente el análisis curricular pero que, a instancias del CADP y con el fin de reforzar esta etapa tan crucial del proceso, ya que puede implicar dejar fuera a buenos candidatos sin tener la posibilidad de evaluarlos con mayor profundidad, se entregó la tarea a las consultoras, en el entendido que éstas contarían con mayor expertise que la DNSC en este ámbito.

- Factibilidad de variabilidad en la Evaluación Inicial (P2) y Evaluación Psicolaboral (P3) de Candidatos: las consultoras que evalúan a los candidatos si bien disponen de criterios operativos que permitan efectuar una calificación de cada variable a observar (por ejemplo, liderazgo, visión estratégica), deben establecer un acuerdo operativo con la contraparte de la SADP a fin de reducir las diferencias de apreciación en cuanto a la medida que determinada característica está presente en el candidato (competencia asociada a un descriptor de conducta, por tramo de nota a calificar de 1 a 7). La existencia de posibles diferencias de apreciación se consideran propias de estos procesos, no obstante ello, el proceso de selección resulta en casi plena unanimidad del Consejo en cuanto a las nóminas enviadas a las autoridades, tanto en el nivel I como en el nivel II. Esta conversación recurrente entre consultora o hunter y SADP debiera consolidarse en determinados hitos que permitan poner en común los criterios operativos aplicados
- Concurso desierto declarado por la autoridad.<sup>90</sup> En la fase de confección de la nómina de candidatos elegibles el CADP o Comité de Selección es el actor principal, y sus decisiones sobre los resultados del concurso (nómina o desierto) le dan sentido a todas las fases anteriores. Así, el éxito de todo el proceso de selección es que uno de los candidatos de la nómina que envía el CADP o Comité de Selección sea nombrado por la autoridad competente en el cargo concursado. El resultado "concurso desierto" declarado por la autoridad (ministro o jefe de servicio) es un fracaso para el sistema ADP. Como la ley expresa que la autoridad puede declarar desierto, no aceptando a los candidatos de la nómina enviada, sin expresar razón alguna, claramente representa una debilidad desde el punto de vista de procesos para el mecanismo de selección ADP y para el sistema ADP en su conjunto. Esto no permite generar acciones correctivas, al diseño, los procesos ni los actores que participan. En el caso del primer nivel y ocasionalmente del segundo, el Consejo suele consultar las razones de la declaración de

---

<sup>90</sup>A la fecha el 31% de los concursos han sido declarados desiertos por la autoridad, 8% por el CADP y 66% por los comités.

desierto con el fin de precisar el perfil, si ello fuere necesario, y en definitiva, orientar la nueva búsqueda de candidatos a las necesidades de la autoridad que solicita la provisión de un cargo de su dependencia. Las cifras indican que los concursos desiertos tienen mayor explicación en la autoridad que en el CADP para el nivel I, (67% vs. 33%, respectivamente) y en el caso del nivel II es mayor la proporción de desiertos declarados por los Comité que por la autoridad (74% vs. 26%, respectivamente).<sup>91</sup>

### 3. Procesos y Criterios de Asignación / Distribución de Recursos

Los mecanismos de ordenamiento y priorización de la demanda de la DNSC son simples. Por un lado, la demanda por selección de ADPs está dada exógenamente por ley, de acuerdo a los Servicios que se incorporan al sistema de alta dirección pública cada año, y en rigor los cargos que se van ingresando a dicho sistema. Depende de la autoridad pública, ministro o jefe de Servicio, solicitar la realización del concurso para el cargo incorporado al sistema.<sup>92</sup> Si ello no ocurre, la DNSC no puede poner en marcha sus procesos de reclutamiento y selección. Al respecto la DNSC no define de mutuo propio la prioridad de la demanda que recibe, simplemente va desatando las actividades acorde se reciben los pedidos formalmente. En la práctica lo que va ordenando la realización de los concursos es la correcta presentación de los antecedentes para el concurso y que permitan legalmente realizarlo. Por ejemplo, una solicitud de concurso para determinado cargo puede llegar formalmente a la DNSC, pero no contar con el respectivo decreto de vacancia del cargo. Esto hace que este pedido entre a una lista de espera hasta resolverse formalmente dicha situación.

En el caso de demandas para asesorías, la demanda surge a pedido de la institución y el Servicio formaliza un protocolo de atención (memo) y ordena sus recursos acorde con la disponibilidad de tiempos y presupuesto.

En el caso de demandas para formación y capacitación es el Servicio Civil quien tiene la iniciativa de ofrecer determinadas actividades (diplomados, seminarios, jornadas, etc.), las que programa de acuerdo a ciertos criterios, siendo determinante la disponibilidad presupuestaria. Según el público por atender, ADPs o personas de las URH, la práctica inicial fue establecer requisitos mínimos que asegurasen la concurrencia de personas del sector público, dejando a las jefaturas de los beneficiarios directos de las actividades de formación y capacitación su selección y nominación. Hacia fines del periodo 2006-2010 el Servicio Civil incorporó criterios más específicos para atraer a los recursos humanos del sector público de su interés, por ejemplo, personas con determinado nivel de experiencia, o que no hubiesen recibido previamente servicios de este tipo. En este sentido, la administración de la demanda, a excepción de los ADP nivel I y II, ocurre en función de un presupuesto histórico más bien que de metas de cobertura preestablecidas.

La formulación presupuestaria de la DNSC se coordina desde el área de Administración y Finanzas de la Unidad de Gestión Interna, cuya encargada prepara un pedido a las distintas unidades de la DNSC en marzo de cada año, solicitando requerimientos, actividades y costeo, que se basa en un presupuesto histórico y una estimación para el año siguiente de lo que se denomina "variable", que corresponde a nuevos proyectos. Los criterios de estimación consideran estimaciones por ítem presupuestario:

---

<sup>91</sup> Una apertura para cada nivel, I y II, por sector (salud vs. resto) indica que el nivel I se comporta de manera distinta al nivel II. En el sector salud los porcentajes de cargos declarados desiertos por la autoridad (33% nivel I y 18% nivel II) son inferiores a los declarados por el CADP o el Comité (67% nivel I y 82% nivel II); situación distinta al resto de los sectores en el nivel I (92% desiertos por autoridad y 8% por CADP), y similar en el caso del nivel II (36% desiertos por autoridad y 64% por Comité).

<sup>92</sup> Ver en capítulo de Resultados el Gráfico N° 4, sobre cobertura del sistema ADP.

- Ítem 21, se estima con la dotación autorizada y se proyecta acorde los requerimientos que plantean las unidades. En general se tiende a una proyección prácticamente sin modificaciones.
- Ítem 22, se estima en base a los requerimientos que surgen, por ejemplo, del conocimiento acerca del desarrollo del sistema ADP. Esto es, concursos a cargos nuevos (instituciones que se incorporan al SADP), cargos vacantes y cargos a renovar. Para el 2011 se estimó realizar 38 concursos de I nivel y 350 concursos de II nivel, se conocen los costos promedio de profesionales expertos y otros costos del proceso de selección (publicación, head hunters, consultoras)<sup>93</sup> de modo que es factible realizar un cálculo bastante aproximado de la realidad. En el caso de Fortalecimiento,<sup>94</sup> el modelo que ha planteado esta área para el desarrollo de ADP implica definir y priorizar cierto tipo de acciones que importan costos directos, tales como la realización de coloquios, programa de mentores, diplomado ADP, logística etc. Estas cifras son estimadas acorde la experiencia y tarifas de mercado. Caso similar es la SDP, estimándose el costo de actividades como la producción y merchandising de encuentros nacionales de servicios públicos, seminarios regionales, diploma en gestión de personas, etc.

En cuanto a los mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago, la adquisición de servicios para ejecutar los PE1 a PE4, incluido fortalecimiento, en particular los referidos a formación y capacitación, han sido licitados y las modalidades de pago han sido establecidas acorde prácticas estándares para estos servicios (4 cuotas, contra la entrega y aprobación de informes de actividades).

Por su parte, los servicios contratados por la SADP de búsqueda y evaluación de candidatos a cargos ADP nivel I y II, están sujetos a las siguientes condiciones:

- Se convoca a proveedores interesados inscritos previamente en un registro de consultores externos especializados en reclutamiento y selección de personas.<sup>95</sup>
- La DNSC licita los servicios y las consultoras registradas que participan y califican técnica y económicamente suscriben un Convenio Marco que especifica el precio ofrecido por servicios de búsqueda y/o evaluación de candidatos (denominado “ponderador ofertado”),<sup>96</sup> y que posteriormente los habilita para recibir órdenes de compra de servicios de la DNSC.
- La consultora con Convenio Marco puede recibir una orden de compra para búsqueda y/o evaluación de candidatos. El pago final que reciba depende de la dificultad relativa que se estima tendría la búsqueda y/o selección de candidatos.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Costos a pagar por servicios de búsqueda y evaluación de postulantes a cargos ADP Nivel I y II, encargados a consultoras y head hunters.

<sup>94</sup> A fines del 2010 el área de Fortalecimiento fue disuelta como tal y sus funciones y personal fueron incorporados a la Unidad de Reclutamiento y Selección.

<sup>95</sup> Según Decreto N° 382 (2004), del Ministerio de Hacienda, que aprueba el Reglamento de registro de consultores externos especializados para la preparación y ejecución de los concursos de selección de personas. El registro requiere la presentación de antecedentes y experiencia acreditada por los respectivos contratantes. No se exigen estándares mínimos. Esta inscripción permite a la consultora (persona natural o jurídica) participar en todas las licitaciones cuyo objeto sea adjudicar la prestación de servicios de reclutamiento y selección. Los consultores externos deben, además, estar inscritos como proveedores en Chilecompra. A diciembre 2010 existen 146 consultoras inscritas en el registro.

<sup>96</sup> El “ponderador” o factor considera tanto la renta líquida promedio asociada al cargo como la zona geográfica donde se prestarán los servicios. Zonas más alejadas son consistentes con ponderadores más altos, determinando un precio más caro para los servicios de evaluación y búsqueda. Conforme a la renta se distinguen dos tramos: Renta menor a \$2.400.000 y Renta igual o superior a \$2.400.000. Según la zona geográfica se distinguen: Zona Norte Extrema (XV, I, II Regiones), Zona Norte (III y IV Regiones), Zona Centro (RM, V y VI Regiones), Zona Sur (VII, VIII, IX, X, XIV Regiones) y Zona Sur Extrema (XI y XII Regiones). A diciembre 2010 existen 40 consultoras en Convenio Marco.

<sup>97</sup> El algoritmo de cálculo considera las siguientes dos situaciones: i) **Pago Final Servicio de Búsqueda de Altos Directivos** =  $A \cdot (40\% \cdot W + 20\% \cdot W \cdot N)$ , donde A es el Ponderador ofertado, W es la Renta líquida promedio del cargo, y N es el Número de candidatos entregados por la consultora por proceso de búsqueda y que integran la nómina final que sanciona el CADP. ii) **Pago Final Servicio de Evaluación de Altos Directivos** =  $B \cdot (0,25UF \cdot N1 + 2UF \cdot N2 + 4UF \cdot N3)$ , donde B es el Ponderador ofertado, N1 es el número de currículos analizados, evaluados y calificados en primera

### 3.1. Evaluación de los procesos y criterios de asignación / distribución de recursos

La asignación y distribución de recursos se ordena desde la estructura organizacional, SADP y SDP, y está basada en criterios históricos. Esta inercia que tiene el sistema es alterada por dos fenómenos: por un lado, la SADP recibe cada año un mandato de atender a “x” entidades públicas que se incorporan al sistema ADP. La decisión es política, no de la SADP. Esto hace que las variaciones en la formulación del presupuesto hayan sido hacia el incremento de las actividades desarrolladas. Por otro lado, aunque la SDP tiene un rol orientador de las URH y atiende por demanda de éstas, realiza actividades que estimulan dichas demandas, de modo que sus requerimientos de presupuesto también son crecientes. Se estima que la SADP, al atender los efectos de decisiones del ámbito político que se traducen en un creciente número de concursos, no cabe sino responder con esta lógica para estimar los requerimientos de recursos. En cuanto a la SDP y SADP-fortalecimiento las orientaciones que se adopten, basadas en algún modelo interpretativo respecto de cómo debiera proceder el desarrollo de los recursos humanos, tanto ADP como no-ADP tienen clara incidencia en la formulación presupuestaria y en la distribución de recursos entre productos estratégicos (PE5 versus el resto) y al interior de éstos. Si por ejemplo, cambia el enfoque respecto del tipo de apoyo considerado relevante de entregar a los nuevos ADP, desde diplomados hacia la facilitación de trabajo en red, sin dudas que habrá cambios en la configuración del presupuesto al interior de la DNSC.

Respecto de los mecanismos de transferencia de recursos y modalidades de pago, el caso que merece atención es el sistema de pago a head hunters y consultoras que realizan los servicios de búsqueda y evaluación de candidatos ADP. De acuerdo a las entrevistas realizadas, al momento de poner en marcha el sistema de ADP se requería la participación de empresas que prestasen este tipo de servicios y que, al mismo tiempo, “traspasaran” atributos de su identidad, como confiabilidad y transparencia, al sistema. Esto se entendió como la necesidad de incorporar a empresas de prestigio en el ámbito privado cuyos costos no eran conocidos en el mundo público, para lo cual se dispuso un mecanismo de pago que permitía reconocer el esfuerzo diferencial de atraer a un alto directivo, ya sea por su renta o la localización geográfica. En este contexto se considera un mecanismo adecuado. Sin embargo, tras seis años de implementación del sistema ADP, y con la información que posee tanto la DNSC como las propias consultoras no parece razonable: i) mantener un porcentaje fijo de 40% de la renta líquida promedio del cargo concursado en el pago por servicio de búsqueda de altos directivos; ii) que el peso de la remuneración para los head hunters no esté precisamente en el resultado (candidato en nómina pesa 20%); y, iii) que no existan pagos máximos ni mínimos al servicio de búsqueda de altos directivos (los cuales podrían ser parte del mecanismo de licitación del servicio de búsqueda). A la fecha es sabido que el resultado de los concursos es 3,5 candidatos por nómina, de los cuales 1,9 llegan por el mecanismo abierto y 1,6 por head hunters.<sup>98</sup>

Una modificación en el algoritmo de pago que induzca reducción en los costos para el sistema debiera considerar alternativas como: incentivos que induzcan a una caída en el ponderador ofertado (“B”) asociados a volúmenes de servicios de búsqueda. El sólo cambio de los factores fijo y variable podría tener efectos contrarios a lo deseado. Por ejemplo, invirtiendo los ponderadores

---

aproximación (P1), N2 es el número de informes P2 correspondientes a los candidatos que concluyen su participación en la etapa de evaluación preliminar previa aprobación de la DNSC, N3 es el número de informes P3 correspondientes a los candidato que se les ha aplicado la evaluación psicolaboral, previa aprobación de la DNSC.

<sup>98</sup> Para una remuneración líquida del ADP de \$5 millones, el pago estimado al head hunter por lograr ponerlo en la nómina ascendería a \$10 millones según el algoritmo vigente, considerando los siguientes parámetros: A: 2,8 (ponderador promedio país servicio head hunter, para remuneración superior a MM\$2,4); W: MM\$5,0; N: 1,6 (promedio candidatos head hunter que llegan a nómina). Si se aplicase la regla de mercado (25% de la remuneración líquida anual) este valor alcanzaría a \$15 millones. En efecto, el algoritmo vigente restringe el pago efectivo a 60% del máximo pago posible.

de modo que el pago fijo sea 20% y el variable 40%, para la tasa de éxito actual del head hunter elevaría su pago final en 17%.<sup>99</sup> En todo caso, elementos estructurales del sistema ADP que lo distinguen del sector privado hace necesario contar con un piso a todo evento, por ejemplo, el requisito de documentar el proceso de selección implica elaborar informes para cada candidato propuesto.

Sin modificar el algoritmo de pago, se podría reducir el costo global del servicio de evaluación y búsqueda al incluir como paquete la calificación por cargo concursado, de modo tal que un mismo candidato que postule a distintos cargos en concursos simultáneos será evaluado una sola vez, medida a implementar por DNSC el 2011. Sin embargo, la ley actual no considera multi-concursos.

Los efectos que pueda causar en el mercado de consultoras que prestan servicios de evaluación a la DNSC la modificación del algoritmo de pago, y en particular el monto fijo (40%\*W) por cargo concursado, no es factible de estimar a priori. Para el 2011 la SADP está preparando una nueva licitación del convenio marco, que si bien no modifica los porcentajes mencionados, reduce el costo global del servicio al incluir como paquete la calificación por cargo concursado, de modo tal que un mismo candidato que postule a distintos cargos será evaluado una sola vez, caso que no ocurre hoy día. Esta medida es adecuada. El cuidado que se debe mantener es no olvidar que el objetivo es identificar y evaluar al mejor candidato posible, y enseguida optimizar la forma de pago, y no al revés. Esto porque las estrategias o metodologías que utilizan las empresas para realizar su trabajo, particularmente la búsqueda, no cuenta con estándares comunes, sino que cada empresa consultora o hunter posee sus propios estándares y metodologías.

#### 4. Procesos, actividades e instrumentos de planificación, control de gestión, seguimiento, monitoreo y evaluación

Durante el año 2010 se realizó la implementación de un sistema de gestión de la calidad cuyo alcance abarca dos áreas de la DNSC, Sistema Planificación y Control de Gestión, a cargo de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos e Informática.

- Sistema Planificación y Control de Gestión, a cargo de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos e Informática:

Identificación y revisión de requerimientos de clientes, internos y externos. No tiene indicadores de gestión.
Formulación y aprobación de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño: cuyo objetivo es revisar, analizar y aprobar las Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño de acuerdo a la identificación de necesidades del Cliente. No tiene indicadores de gestión.
Diseño/rediseño y desarrollo del SIG. <sup>100</sup> Tiene definidos dos indicadores de gestión: Porcentaje de Centros de Responsabilidad <sup>101</sup> con al menos un indicador con dimensión calidad y Porcentaje de Indicadores de resultado o producto asociados a Centros de Responsabilidad estratégicos.
Medición y Seguimiento del SIG: cuyo objetivo es recibir, procesar y analizar la información proporcionada por los Centros de Responsabilidad para la elaboración de informes que permitan dar cuenta del cumplimiento del SIG. Tiene definidos dos indicadores de gestión: Porcentaje de Centros de Responsabilidad con indicadores dentro del rango de cumplimiento y Porcentaje de indicadores que repiten incumplimiento en dos o más periodos de medición consecutivos.

<sup>99</sup> Según indica DNSC, el nuevo Convenio marco ha incluido porcentajes diferentes, que apuntan a mejorar los incentivos cuando los candidatos van en nóminas, elevando el pago final en 10% sólo en caso de incluir 3 candidatos en nómina.

<sup>100</sup> La evaluación del SIG como sistema de información se realiza en la sección siguiente.

<sup>101</sup> Centros de Responsabilidad (10): Subdirección de Alta Dirección Pública, Subdirección de Desarrollo de las Personas, Secretaría Técnica del ACDP, Unidad de Comunicaciones, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos, Unidad de Recursos Humanos, Departamento de Administración y Finanzas, Unidad de Informática, División Jurídica.

Evaluación del cumplimiento de las metas comprometidas en el presupuesto y programa de seguimiento: cuyo objetivo es analizar la información del desempeño de los indicadores comprometidos en presupuesto para la evaluación del cumplimiento de las metas y elaboración del programa de seguimiento, año vigente y cumplimiento del programa de seguimiento a indicadores evaluados el año anterior, reportando a la Dirección del Presupuestos. No tiene indicadores de gestión.

- Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, a cargo de la Unidad de Recursos Humanos:

Identificación requerimientos de clientes, internos y externos. No tiene indicadores de gestión.

Elaboración del Diagnóstico: cuyo objetivo es elaborar el diagnóstico de la calidad de los ambientes y condiciones de trabajo. No tiene indicadores de gestión.

Elaboración del Plan Anual de Prevención de Riesgos y Programa de Trabajo: cuyo objetivo es establecer las actividades necesarias para elaborar, aprobar y difundir el Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, y su programa de trabajo. No tiene indicadores de gestión.

Ejecución del Plan Anual según Programa de Trabajo y elaboración del informe de seguimiento: cuyo objetivo es ejecutar el programa de trabajo y la elaboración del informe de seguimiento parcial a la ejecución del programa, y ejecutar las actividades para revisar el plan de emergencia y el procedimiento de actuación frente a la ocurrencia de accidentes del trabajo. No tiene indicadores de gestión.

Elaboración de Informes: cuyo objetivo es elaborar informes de gestión que den cuenta de la evaluación de los resultados de la ejecución del Plan Anual del periodo, según el programa de trabajo y las situaciones extraordinarias ocurridas. Tiene dos indicadores de gestión (con el mismo nombre): Tasa de accidentabilidad (N° de funcionarios del servicio accidentados y Total días perdidos por accidente del trabajo y enfermedades profesionales)

- Se elaboraron los procesos de administración del Sistema de Gestión de la Calidad (procesos obligatorios de la Norma ISO 9001:2008), y de apoyo a la gestión operativa.

Control de los Documentos: cuyo objetivo es establecer una metodología para generar, aprobar, distribuir y controlar los documentos que están asociados a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, según su alcance, de acuerdo al modelo ISO 9001:2008. No tiene indicadores de gestión.

Control de los Registros: cuyo objetivo es establecer la metodología para asegurar que los registros del Sistema de Gestión de la Calidad estén debidamente identificados, almacenados, protegidos, accesibles, y recuperables; a la vez que determina el tiempo de retención y disposición. No tiene indicadores de gestión.

Acciones Correctivas y Preventivas: cuyo objetivo es establecer una metodología de acción para aplicar acciones correctivas y preventivas para el Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Tiene dos indicadores de gestión (con el mismo nombre): Cumplimiento en el cierre comprometido (referido a no conformidades y observaciones)

Control del Producto No Conforme: cuyo objetivo es establecer el mecanismo para controlar los Productos No Conformes (PNC), a fin de asegurar que las desviaciones de PNC son tratadas para corregir el error y revisadas para verificar la necesidad de generar acciones correctivas. No tiene indicadores de gestión.

Auditorías de la Calidad: cuyo objetivo es establecer la metodología con que se llevarán a cabo las Auditorías del Sistema de Gestión de la Calidad. La finalidad de las Auditorías de Calidad es contribuir de modo sistemático a la mantención continua del Sistema de Gestión de la Calidad, comprobar que está bien implementado, y que es eficaz para cumplir los objetivos de la Calidad previstos, obteniendo información del desempeño organizacional para planificar el mejoramiento continuo. Tiene tres indicadores de gestión: porcentaje cumplimiento plan anual de auditoría, porcentaje efectivo de aportes a la mejora y detección oportuna de problemas potenciales.

Revisión por la Dirección: cuyo objetivo es establecer la metodología para la ejecución de la revisión del Sistema de Gestión de la Calidad, para la mejora de la eficacia de éste, sus procesos, el producto en relación a los requisitos del cliente y la asignación de recursos. Tiene un indicador de gestión: Porcentaje cumplimiento plan anual de revisión.

Evaluación de Satisfacción de Clientes: No desarrollado. Sin objetivo ni indicadores de gestión.

Evaluación de Proveedores: cuyo objetivo es evaluar el desempeño de los proveedores de acuerdo a los requisitos de cada Sistema. Tiene un indicador de gestión: Porcentaje de proveedores evaluados.

En el marco del PMG Sistema de Planificación y Control de Gestión 2010, el Servicio Civil ha definido para sus 10 Centros de Responsabilidad, 66 indicadores de gestión, de los cuales 8 corresponden al Formulario H, los que en su conjunto integran el Sistema de Información de Gestión (SIG). La distribución de indicadores por cada Centro de Responsabilidad es la siguiente:

**Tabla N° 39. Centro de Responsabilidad del SIG**

Centro de Responsabilidad	N° Indicadores	% sobre total de indicadores
Subdirección ADP	13 <sup>102</sup>	20%
Subdirección Desarrollo de las Personas	9 <sup>103</sup>	14%
Secretaría Técnica del CADP	3	5%
Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos (UGDP)	3	5%
Unidad de Comunicaciones	4	6%
Unidad de Auditoría Interna	2	3%
Unidad de Recursos Humanos	16	24%
Departamento Administración y Finanzas	12	18%
Unidad de Informática	2	3%
División Jurídica	2	3%
Total	66	100%

Los mecanismos de control de gestión, seguimiento y monitoreo son incipientes, de reciente diseño e implementación, y como se aprecia, algunos cuentan con indicadores de gestión. En el caso del sistema de control de gestión los mecanismos están pensados en relación al diseño-rediseño del SIG, y todavía no apoyan plenamente el control de gestión de la institución. En este sentido se aprecia un sistema de control de gestión que requiere desarrollo, más foco en las tareas centrales del Servicio y menos en actividades de índole administrativo (rendición PMGs).

El Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, por su naturaleza, está enfocado en un aspecto de relevancia para los trabajadores (calidad de los ambientes y condiciones de trabajo y prevención de riesgos), pero las buenas condiciones materiales de la DNSC no hacen particularmente relevante el monitoreo de estas condiciones, excepto para el cumplimiento del respectivo PMG.

No se advierten actividades de fiscalización realizadas por el Servicio Civil, ni respecto de sus procesos externalizados (evaluación de candidatos ADP) ni de la implementación de los productos que el área de desarrollo de las personas entrega a los demás servicios públicos, pues la DNSC no tiene atribuciones en esta materia.

Se ha realizado, al menos, una evaluación en el marco del proyecto BID CH-L1008

- Nombre: "Evaluación Final Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil (CH-L1008), Mercedes Iacoviello, agosto-noviembre 2009
- Tipo de evaluación: ex-post (resultados intermedios)
- Objetivo: corresponde a la evaluación final del proyecto, abarcando dos productos: a) la evaluación final del Programa tomando como base las metas incorporadas en el Marco Lógico del Programa, las metas establecidas en el Plan de Mejoramiento de la Gestión de la DNSC y las metas establecidas en los acuerdos suscritos con la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, y, b) la actualización del Informe de Diagnóstico del Sistema de Servicio Civil Chileno que permite comparar el Índice de Mérito del Sistema con el existente al momento del lanzamiento del Programa (indicador del Propósito del programa), y la evolución del promedio de los índices de calidad del servicio civil (indicador de impacto del programa).

<sup>102</sup>De estos 13 indicadores, 5 corresponden al Formulario H 2010 del Servicio Civil.

<sup>103</sup>De estos 9 indicadores, 3 corresponden al Formulario H 2010 del Servicio Civil.

- Resultados: Se indica que “Los avances son incuestionables. Queda pendiente la profundización de los importantes cambios realizados, especialmente a través de la reversión de la cultura burocrática que sigue vigente en amplios segmentos de la administración”. Se establece que la DNSC se ha fortalecido en forma extraordinaria si se la compara con las capacidades existentes antes de la implementación del Programa; que existe un nivel de acuerdos y concordancia entre los actores entrevistados acerca de la jerarquización de los proyectos y actividades llevados a cabo, considerando que el Sistema ADP ha sido el producto de mayor relevancia en términos de modificación de las reglas de juego operantes en las políticas de empleo público en el Estado Chileno; que las redes promovidas y surgidas entre las URH y las instancias de capacitación para las personas que se desempeñan en la gestión de personas ha fortalecido notablemente las capacidades de gestión en la materia; que el Diplomado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos tiene todas las potencialidades necesarias para convertirse en el ámbito de referencia y de formación por excelencia para todas las personas que se desempeñan en las áreas de Recursos Humanos del Estado.
- Opinión de la consultora: La evaluación citada pone foco en el apoyo del BID para la instalación y fortalecimiento de la DNSC, mientras que esta evaluación comprehensiva pone foco en el desarrollo del sistema de alta dirección pública y la gestión de recursos humanos desde la DNSC, por lo que determinados juicios emitidos por aquella evaluación pueden resultar no consistentes o no fundamentados con los elaborados en el marco de esta evaluación. Por ejemplo, que se hayan fortalecido notablemente las capacidades de gestión en materia de gestión de personas.

## 5. Sistemas de Información

Para los sistemas de información analizados<sup>104</sup> se detectan dos ámbitos de apoyo: área administrativa y área de negocios.

Del Área Administrativa dos son los sistemas informados: Apoyo a la Administración de Recursos Humanos (desde el 2008) y Sistema de Gestión de Compras y Abastecimiento (desde el 2009). Ambos son propios, fueron desarrollados por empresas externas y alojan en el Data Center interno.

- Ambos cuentan con plan de contingencia (no conocidos).
- Respecto a los manuales: sólo existe el de Operación del sistema de compra y abastecimiento.

Del Área del Negocio se cuenta con 18 sistemas o aplicaciones. Para su análisis se separarán en dos ámbitos: Apoyo a la Subdirección de Alta Dirección Pública y Subdirección de Desarrollo de las Personas.

### Subdirección de Alta Dirección Pública

- Se apoya fundamentalmente en la Plataforma ANTARES, Sistema de la Comunidad Alta Dirección Pública, Postulación en Línea y Sistema Integrado de Gestión Documental y Antares.

### Plataforma ANTARES

- Esta plataforma tiene varias funcionalidades todas accesadas desde web. Reside en Data Center externo, es propio y mantenido por empresa externa cuyo contrato vence en abril 2011. Es un desarrollo ad-hoc, no es un ERP (“Enterprise Resource Planning”, sistemas de información gerenciales que integran varias funcionalidades).
- De acuerdo a lo recogido esta plataforma satisface los requerimientos del Servicio Civil (SC).
- Sus usuarios son Dirección Nacional Servicio Civil, consultoras, callcenter, ciudadanos.

---

<sup>104</sup> Ver Fichas de Detalle en Anexo N° 7.

#### Sistema de la Comunidad Alta Dirección Pública

- Es un espacio compartido por los altos Directivos y cuenta con información sobre entrevistas, columnas de opinión, etc. Se encuentra en la web del servicio.
- Reside en data center interno, es propio y mantenido por empresa externa cuyo vencimiento de contrato no fue informado. Es un desarrollo ad-hoc.
- Sus usuarios son los Directivos nombrados por la Subdirección Alta Dirección (SADP).
- Este sistema no es muy utilizado y se está reorientando.

#### Postulación en Línea

- A través de la web del servicio los funcionarios y ciudadanía puede postular a cargos.
- Reside en data center interno, es propio y mantenido por empresa externa cuyo vencimiento de contrato no fue informado. Es un desarrollo ad-hoc.
- Sus usuarios son funcionarios y ciudadanía.

#### Sistema Integrado de Gestión Documental y Antares

- No se encuentra operativo. Su fundamento es crear un web service de manera que ANTARES lea desde esta aplicación y gatille los procesos de la SADP y viceversa.

#### Subdirección Desarrollo de las Personas

Todos los sistemas que apoyan el funcionamiento de esta Subdirección, se acceden desde la web del Servicio, residen en Data Center interno y son: Sistema de Evaluación de Desempeño (SEDP), Sistema Informático de Capacitación (SISPUBLI), Sistema de Postulación al Premio Anual de Excelencia, Sistema de Gestión y Seguimiento de los proyectos de fortalecimiento institucional generados en el Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público.

#### Sistema de Evaluación de Desempeño (SEDP)

- Es propio, heredado desde la SUBDERE y mantenido por empresa externa cuyo contrato venció en diciembre 2010, adjudicado a partir de enero 2011 hasta diciembre del 2011 por una nueva empresa. Es un desarrollo ad-hoc, no es un ERP.
- Sus usuarios: otros servicios públicos.

#### Sistema Informático de Capacitación (SISPUBLI)

- Es propio, heredado desde el SENCE y mantenido por empresa externa cuyo contrato venció en diciembre 2010, adjudicado a partir de enero 2011 hasta diciembre del 2011 por una nueva empresa. Es un desarrollo ad-hoc, no es un ERP.
- Sus usuarios: otros servicios públicos.

#### Sistema de Postulación al Premio Anual de Excelencia

- Es propio y mantenido por empresa externa cuyo contrato vence en septiembre 2011. Es un desarrollo ad-hoc, no es un ERP.
- Sus usuarios: otros servicios públicos.

Sistema de gestión y seguimiento de los proyectos de fortalecimiento institucional generados en el Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público.

- Es propio y mantenido por empresa externa cuyo contrato venció en mayo 2011. Es un desarrollo ad-hoc, no es un ERP.
- Sus usuarios: otros servicios públicos.

## Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos e Informática

Sistema de Información de la Gestión (SIG)

### ***Los sistemas de Información de apoyo a la gestión***

El Sistema de Información para la Gestión (SIG) de la DNSC corresponde a lo que, de acuerdo a las definiciones de la literatura especializada<sup>105</sup> y la experiencia de los consultores, se denomina clase de Sistemas de Información Gerencial.<sup>106</sup>

En efecto, los Sistemas de Información en el ámbito administración de negocios puede definirse<sup>107</sup> como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización, además de ayudar a dichos directivos y personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos en un ambiente intensivo de información. Por su parte, un Sistemas de Información Gerencial (Management Information Systems - MIS), se hace cargo de apoyar todas las funciones gerenciales, que permiten un buen desempeño organizacional esto es: planeación, organización, dirección y control y en especial la planeación y el control.

En términos operativos podemos definir un Sistema de Información Gerencial como el método de poner a disposición de los gerentes la información confiable y oportuna que para conocer los resultados de la organización y facilitar el proceso de toma de decisiones.

La información suministrada por el sistema debe tener los siguientes atributos:

- **Calidad:** es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.
- **Oportunidad:** Por ello la información suministrada por un Sistema de Información Gerencial debe estar disponible a tiempo para actuar ya sea preventiva o correctivamente.
- **Cantidad:** La información debe ser la necesaria y suficiente.
- **Relevancia:** debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades de los directivos o gerentes a quienes va dirigida.

Respecto de los destinatarios, la información gerencial debe estar organizada de manera de servir a los distintos niveles de una organización: como son la dirección superior, los niveles de gerencia media y los niveles operacionales.

Los procesos generales, reconocidos para estos sistemas son:

- **Determinar la información necesaria para la gestión:** es una definición clave que debe hacer la alta dirección, definiendo las variables e indicadores que estima necesario conocer para conducir acertadamente a la organización, en distintos momentos.

---

<sup>105</sup>Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon , Sistemas de Información Gerencial: Organización y Tecnología de la Empresa Conectada en Red.; Raymond Mc Leod; Sistemas de Información Gerencial ; Joan Ma. Amat, Control de gestión: Una perspectiva de dirección ; Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, "Sistemas de Control de Gestión" , Alvear Rodríguez, Carlos Ronda Ceballos, Sistemas de Información para el Control de Gestión, Un apoyo a la gestión empresarial, FACEA, Universidad de Chile 2005.

<sup>106</sup>Otros sistemas de información para apoyar la gestión de la organización: Sistemas Basados en el Conocimiento (KBS): Ayudan a quienes crean nueva información, para gestionar el conocimiento experto; Sistemas de Automatización de Oficinas (OAS), para facilitar el procesamiento de la información.; Sistemas de Apoyo a Decisiones (DSS) Ayuda a quienes deben tomar decisiones que son semiestructuradas, únicas o que cambian rápidamente. Son más analíticos que otros sistemas. Son interactivos; Sistemas de Apoyo al Control de Gestión: creados para una eficiente distribución y administración de los recursos de las empresas y para evaluar inversiones, gestión de procesos, entre otros.

<sup>107</sup>Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, Sistemas de Información Gerencial: Organización y Tecnología de la Empresa Conectada en Red.

- Obtención y análisis de los datos la información para gestionarla: define la forma que los datos necesarios para generar información deben obtenerse y analizarse identificando fuentes y mecanismos de verificación.
- Producción y Entrega de la información: es el proceso donde se generan las entregas o salidas del sistema previamente definidas, con destino a los distintos usuarios.
- Registro y resguardo de la información: define la forma en que la información y los datos de origen es registrada y cautelada de manera que se disponga siempre en calidad requerida.
- Divulgación: corresponde a la forma como la información estará disponible para los diferentes públicos.

Finalmente los requisitos que deben cumplir estos sistemas de información:

- Debe facilitar a cada gestor toda -y solamente- la información necesaria para su gestión y aquella que incida en los resultados de la misma.
- Debe imputar a los resultados de la gestión todas y solamente las variables de cuyo manejo es responsable.
- Debe permitir comparar resultados de distintas áreas y su evolución en el tiempo, de manera consistente y homogénea. Hay que establecer criterios adecuados y mantenerlos en el tiempo.

### ***El Sistema de Información para la Gestión (SIG) de la DNSC***

La DNSC tiene formalizado un Sistema de Información para la Gestión (SIG) que “contiene aquellos indicadores que dan cuenta de la gestión relevante de este Servicio, tanto estratégica como internamente. Destacándose por ejemplo los indicadores de desempeño del Formulario H, que son utilizados como insumo para el proceso de discusión presupuestaria, así como también, los indicadores para medir los compromisos del Convenio de Desempeño Colectivo”.<sup>108</sup>

El SIG está bajo la responsabilidad de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos e Informática (UGDPI) y puede resumirse como sigue:

1. Contiene las declaraciones estratégicas y el conjunto de objetivos y productos estratégicos que la DNSC ha definido como necesarios para controlar su gestión, con los correspondientes indicadores, su algoritmo de cálculo y los medio de verificación.
2. Para el año 2010 los resultados de logro de objetivos y productos se observan a través de 66 indicadores, de los cuales 8 corresponden a indicadores de desempeño utilizados en el proceso presupuestario (Formulario H) y otros 58 complementan el SIG 2010.
3. El sistema distingue entre productos estratégicos y de gestión interna, asigna su seguimiento a los 10 Centros de Responsabilidad (CR), y obtiene y registra información del gasto asociados a los productos estratégicos de la institución,
4. La recolección de los datos es realizada por la UGDPI, mediante una planilla Excel, especialmente diseñada para este proceso, por los gestores/usuarios de cada Centro de Responsabilidad.
5. El sistema, soportado en Excel, permite consultar los indicadores por cada Centro de Responsabilidad, tipo de compromiso (Sistemas PMG, Convenio de Desempeño Colectivo, Formulario H, entre otros.), gestor, entre otros.
6. La sistematización se realiza a través de una planilla Excel diseñada para estos efectos, la que permite ingresar, registrar y controlar el estado de ejecución de los indicadores de desempeño. Esta planilla Excel cuenta con gráficos, tanto del comportamiento trimestral de los indicadores de desempeño de cada uno de los Centros de Responsabilidad, como por cada indicador asociado, todo lo cual aporta y se constituye en la base para el análisis y generación de los distintos reportes.

---

<sup>108</sup> Diseño y Funcionamiento del Sistema de Información para la Gestión (SIG), Dirección Nacional de Servicio Civil, Sistema de Planificación y Control de Gestión. Ministerio de Hacienda 2010. Documento interno de la DNSC.

7. El sistema contiene un formato de “semáforo”, que da cuenta del estado de cumplimiento, siguiendo la siguiente clasificación:

Indicadores en ejecución normal:	●
Indicadores sobre cumplidos	●
Indicadores en ejecución con riesgo alto	●

8. El ingreso de la información y/o datos por parte de los gestores de los Centros de Responsabilidad (CR) es realizado sistemáticamente durante los 15 días siguientes a la fecha de corte del periodo de medición, es decir, al término de cada trimestre (Abril, Julio, Octubre y Enero) de cada año.

9. La planilla del SIG, está compuesta de dos módulos:

El Módulo de Ingreso de Datos permite:

- Crear y visualizar los indicadores de cada CR.
- Ingresar los datos del comportamiento por cada uno de los indicadores, lo que a su vez genera un estado de ejecución (según lo señalado en el punto anterior).
- Determinar y visualizar el tipo de compromiso al que se asocia el indicador, gestor, meta parcial y anual, entre otros.

El Módulo de Gráficos permite:

- Automáticamente al ingresar los datos del comportamiento de cada indicador se genera un gráfico asociado al mismo, además de generar un gráfico trimestral general que permite visualizar el resultado de la gestión global del CR en un periodo de tiempo determinado.
  - Ingresar, modificar y visualizar el estado de avance del cumplimiento de las actividades planificadas.
  - Visualizar en un panel de alertas el avance de la planificación respecto a la ejecución de indicadores y actividades.
10. El proceso de poblamiento es apoyado por profesionales de la UGDPI, a requerimiento de los CR, en cuanto a explicar los fines de la medición y del sistema del PMG, apoyar el proceso de medición como también para detectar necesidades de revisar pertinencia de indicadores y/o de modificación, agregar nuevos para medir desempeño en áreas no cubiertas, etc.
11. Los reportes trimestrales por CR de acuerdo al formato vigente, con los resultados de los indicadores a dicho trimestre. Estos se distribuyen del siguiente modo:

Nombre del Reporte <sup>109</sup>	Periodicidad	Nivel Jerárquico destinatario <sup>110</sup>
Reporte Trimestral SIG	Trimestral	Jefe de Servicio
Reporte Trimestral SIG	Trimestral	Equipo directivo (Jefes/as de Centro de Responsabilidad)

12. Los procedimientos para la operación del sistema que se encuentran formalizados :

- P.PCG.01, Identificación y Revisión de Requerimientos de Clientes
- P.PCG.02, Formulación y Aprobación de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño
- P.PCG.03, Diseño y Desarrollo del SIG
- P.PCG.04, Medición y Seguimiento del SIG

<sup>109</sup>Se distinguen según destinatario.

<sup>110</sup>Se distingue si es para Jefe de Servicio, Equipo Directivo, Jefes de Centros de Responsabilidad u otro que corresponda, etc.

- P.PCG.05, Evaluación del Cumplimiento de las Metas comprometidas en el Presupuesto y Programa de Seguimiento

### 5.1. Evaluación de los sistemas de información

El Servicio Civil cuenta con una adecuada plataforma de hardware de acuerdo al detalle de la infraestructura disponible<sup>111</sup> y al personal asignado al área informática, que se aprecia idóneo a los cargos según entrevistas realizadas y los desarrollos in situ que han realizado.

En cuanto a los Data Center, si bien no se dispuso de mayor información, cabe señalar respecto de los datos recibidos que es conveniente revisar la certificación del Data Center propio, a fin de asegurar la continuidad del servicio. Respecto a la Plataforma ANTARES que reside en forma externa, para este informe, no se tuvo certeza de la calidad y periodicidad de los respaldos de la data que debe mantener el servicio.

Aspectos débiles a revisar:

- Continuidad del negocio: No se dispone de manuales actualizados, de un DATA Center certificado, ni de políticas claras del respaldo de los datos y de las aplicaciones, con procedimientos que permitan la rigurosidad del cumplimiento.
- Aplicativos actuales: si bien a la fecha los aplicativos, sobre todo del Área de Desarrollo de Personas, están en estado de análisis para reorientar sus contenidos, falta:
  - a) Mayor integridad de la información con las bases de los Servicios. Por ejemplo, poder tener acceso a las bases de las Personas de los servicios para mantenerlas actualizadas en línea, analizar posibles conexiones con bases de la DIPRES y Registro Civil, entre otros.
  - b) Incorporar módulos de gestión, de manera de obtener estadísticas de información que sirvan de retroalimentación de todas las acciones que se realizan.

Respecto a las aplicaciones, en general, se concluye lo siguiente:

- La plataforma principal es la que apoya a la Subdirección de Alta Dirección, y en lo referido al proceso de selección no se visualiza un mayor aprovechamiento de esta herramienta e información, ya sea en forma interna dentro del Servicio o para usuarios externos del Sector Público u otros. Lo anterior se basa en:
  - ✓ Usuarios Externos - Compartir metodología y Sistema: En el proceso de Selección de personas para los cargos de Alta Dirección, el Servicio ha adquirido un "expertise", que sería interesante replicar en los Servicios del Sector Público para la selección de los otros cargos, que no son los de Alta Dirección, y esto puede hacerse a través de la utilización del Sistema, que tiene estandarizado el proceso y/o usando las metodologías desarrolladas.
  - ✓ Utilización de Información. La base de postulantes no seleccionados, pero de calificación recomendable y en la medida que el postulante lo autorice, podría servir para otros procesos de selección del Sector Público, que no sean de la Alta Dirección pero que pudieran ser aceptables para el postulante. La ley corta que aspira a perfeccionar el SADP, proyecto de ley destinado a modificar la Ley N° 19.882, que establece y regula el Sistema de Alta Dirección Pública, y la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, plantea la propuesta de permitir la "gestión de candidatos" en términos semejantes a los señalados. De esta forma, además, se podría optimizar el tiempo y evitar la demora en proveer cargos que respondan a casos de urgencia calificada.
- La plataforma que apoya a la Subdirección de Desarrollo de las Personas es adecuada. El hecho de estar orientado a plataformas web permite una alta accesibilidad, estructurar formas

---

<sup>111</sup> Especificada en Anexo N° 7.

de ingreso de la información que posteriormente permitan gestionarla. Es destacable con esta herramienta la autonomía del Servicio en la generación de nuevos formularios para posibles nuevas funcionalidades.

Respecto del diseño y operación del SIG-DNSC:

- De la revisión realizada al SIG-DNSC, utilizando los criterios de conformación de un Sistema de Información Gerencial indicados anteriormente, se concluye que la organización general del mismo es coherente y suficiente para dar cuenta del monitoreo y control del estado de los objetivos que se ha definido por la organización. El juicio de coherencia dice relación con el hecho que el sistema se organiza jerárquicamente desde las declaraciones estratégicas hacia los productos, identifica acciones o proceso críticos internos, asigna responsables pertinentes y produce reportes a distintos niveles. A su vez, el juicio de suficiencia, dice relación con el output del sistema, que se traduce en un set de información sintetizada de fácil lectura y seguimiento por sus destinatarios, y del hecho que el soporte no automático, ha demostrado ser adecuado para realizar adecuadamente los procesos involucrados.

No obstante lo anterior, podemos observar algunas oportunidades de mejora que a continuación de detalla:

- Incorporar un proceso de Registro y resguardo de la información, de manera de explicitar la certeza y permanencia de los datos e información.
- Incorporar un proceso de Divulgación, que explicita la entrega de los datos tanto para la gestión como a otros públicos requirentes, considerando las disposiciones sobre actos de la Administración.

## **6. Mecanismos de Auditoría, rendición de cuentas y transparencia en el uso de recursos**

La Unidad de Auditoría Interna de la DNSC durante el año 2009 ha desarrollado auditorías en materias tales como: Selección de Altos Directivos Públicos, RRHH, Tesorería, Compras. Estas auditorías fueron seleccionadas de acuerdo a los objetivos gubernamentales, ministeriales e institucionales y de acuerdo al sistema de construcción de matrices de riesgo. A partir del 2010, la Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos asumió la administración de la Matriz de Riesgo Institucional de Procesos Críticos. Estos procesos críticos corresponden a:

- Sistema de Alta Dirección Pública
- Desarrollo de las personas
- Compras públicas
- Gestión jurídica
- Recursos humanos
- Sistema de Información de Gobierno Electrónico
- Finanzas, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería
- Gestión Comunicacional
- Gestión de Información y Procesos
- Planificación y Control de Gestión
- Gestión Informática
- Secretaría Técnica
- Gabinete
- Proceso de Auditoría Interna
- Oficina de Partes y Recepción
- Renovación y pago de becas

La DNSC dispone de un plan anual de auditorías que considera los siguientes objetivos:

- Objetivo Gubernamental

- a) Realizar auditorías de carácter preventivo sobre las materias que determine el CAIGG.
- b) Otras auditorías
- Objetivo Ministerial
  - c) Evaluación de fondos de caja chica de acuerdo con programa remitido por la Subsecretaría de Hacienda.
  - d) Realizar las auditorías de carácter preventivo, sobre las materias que durante el ejercicio 2010 requiera esta Secretaría de Estado
- Objetivos Institucionales
  - e) RRHH
  - f) Desarrollo de las Personas
  - g) Selección de Altos Directivos
  - h) Compras Públicas

La matriz de riesgos del Servicio Civil identifica 22 procesos susceptibles de riesgos. Once de éstos se encuentran en el proceso del Sistema Alta Dirección Pública, concentrados en el Reclutamiento y Selección de Altos Directivos Públicos (10 subprocesos). Los otros procesos de riesgo son Finanzas, Contabilidad, Presupuesto, Remuneraciones y Tesorería y Recursos Humanos (6 subprocesos), Gestión Informática (2 procesos), Gestión Jurídica (1 proceso), Seguridad de la Información (1 proceso) y Compras Públicas (1 proceso). La mayoría de los riesgos son operacionales, por ejemplo, error en cálculos.

En el caso del SADP - Reclutamiento y Selección los riesgos provienen de fallas en la operación que incluye errores en la publicación de avisos (que implica convocar a personas sin perfil adecuado), procesar mal los antecedentes de un candidato provocando una mala selección, la filtración de información respecto a los concursos o postulantes, extravío de documentos de postulantes, entre otras. Un 36% de los riesgos son ocasionales y el resto permanentes. La mayoría de los riesgos se han estimado como "improbable" (8) o "muy improbable" (6), el resto son "moderados" (6) y sólo dos serían "probable".

Sólo seis procesos de riesgo no cuentan con medidas de control. Para el resto se han dispuesto controles preventivos (revisiones previas, chequeos, cruce de información) que de acuerdo a la severidad de los riesgos y su persistencia en el tiempo resultan medidas adecuadas.

Es notorio que no se hayan identificado riesgos correspondientes a la SDP, y sin embargo detectado deficiencias en la matriz de riesgo.

Los mecanismos de rendición de cuentas son estándares y están establecidos en los procedimientos administrativos, como tesorería y adquisiciones. La transparencia en el uso de recursos está cuidada en los procedimientos de adquisiciones, el uso del convenio marco para la compra de servicios de búsqueda y evaluación de postulantes ADP, a lo que se añaden mecanismos establecidos para la evaluación de proveedores. En este sentido el Servicio cumple de manera razonable con la transparencia en el uso de recursos.

## 7. Antecedentes Presupuestarios<sup>112</sup>

### 7.1. Presupuesto y gasto total de Ministerio de Hacienda

Los antecedentes presupuestarios del Ministerio de Hacienda, para el período evaluado corresponden al total de la partida presupuestaria que incluye los servicios de: Secretaría y Administración General, Dirección de Presupuestos, Servicio de Impuestos Internos, Servicio Nacional de Aduanas, Servicio de Tesorerías, Dirección de Compras y Contratación Públicas, Superintendencia de Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Dirección Nacional del Servicio Civil y Unidad de Análisis Financiero, Superintendencia de Casinos, Consejo de Defensa del Estado y, entre 2006 y 2009, Casa de Moneda de Chile.

El gasto total ejecutado para el período 2006-2010, experimenta un incremento de 23,4%, resultante de un importante incremento de los ítems de Personal e Inversión.<sup>113</sup> Los gastos en bienes y servicios de consumo sólo experimentan un incremento del 5,4%, en tanto que las transferencias se ven reducidas (-25,8%).

**Tabla N° 40. Ministerio de Hacienda, Gasto Ejecutado por subtítulo, 2006 -2010  
(Miles de millones \$ 2010)**

Subt.	Denominaciones	2006	2007	2008	2009	2010	Variación 2006-2010
	Gastos	314,3	312,9	338,4	376,7	388,0	23,4%
21	Gastos en Personal	165,8	180,2	190,1	217,0	233,7	40,9%
22	Bienes y Servicios de Consumo	53,8	58,8	72,9	74,3	56,7	5,4%
24	Transferencias Corrientes	17,2	9,1	8,0	8,9	12,8	-25,8%
29	Adq. Activos No Financieros	13,2	15,6	15,6	20,4	23,3	-25,8%
31	Iniciativas de Inversión	2,0	3,5	4,2	10,4	6,8	240,6%
34	Servicio de la Deuda	7,2	13,3	10,8	13,8	9,1	76,1%
	Otros gastos	14,6	14,9	36,9	32,0	45,7	240,6%
35	Saldo Final de Caja	43,1	17,4	0,0	0,0	0,0	26,5%
	Resultado	0,0	0,0	-11,3	-27,2	-23,0	

Fuente: DIPRES

Nota: A partir del 2008 la serie de datos no registra saldos de caja, debido a un cambio de metodología de registro, que computa los resultados netos de la diferencia entre gastos devengados menos ingresos.

La tabla siguiente consigna el presupuesto inicial, vigente y ejecutado para el período 2006-2010 a nivel de subtítulo, en el cual se observa un patrón general de comportamiento en términos que el presupuesto vigente al final es significativamente superior al presupuesto inicial (entre un 47,8% para 2008 y un 32,2% para 2010), y el gasto ejecutado es inferior al vigente (entre 98% para 2010 y 92% para 2007).

<sup>112</sup> Ver detalles en Anexo N° 8. Todos los cálculos consideran pesos constantes a diciembre 2010.

<sup>113</sup> Los gastos de personal se incrementan en todos los servicios dependientes del Ministerio de Hacienda, siendo tres de éstos los que incrementan en mayor proporción que el porcentaje ministerial (40,9%): DIPRES, Dirección de Compras y Contratación Pública y la Unidad de Análisis Financiero.

Tabla N° 41. Ministerio de Hacienda, Gasto General por subtítulo 2006 – 2010 (MM\$ 2010)

Subt.	Clasificación Económica	2006			2007			2008			2009			2010		
		Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre	Presupuesto Inicial	Presupuesto Vigente	Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre
	<b>Ingresos</b>	<b>216,8</b>	<b>304,5</b>	<b>314,3</b>	<b>237,2</b>	<b>339,0</b>	<b>312,9</b>	<b>248,2</b>	<b>367,0</b>	<b>327,2</b>	<b>278,1</b>	<b>396,6</b>	<b>349,5</b>	<b>300,1</b>	<b>396,7</b>	<b>365,0</b>
05	Transferencias Corrientes	0,9	2,0	2,4	0,6	1,1	0,2	0,3	1,5	0,8	0,1	0,3	0,4	0,1	1,0	0,8
06	Rentas de la Propiedad	0,1	0,1	0,5	0,2	0,2	0,8	0,2	0,2	1,3	0,7	0,7	0,3	0,7	0,7	0,1
07	Ingresos de Operación	4,5	25,8	23,9	4,4	27,3	27,1	2,5	34,4	38,5	2,8	19,6	18,2	0,8	0,8	0,8
08	Otros Ingresos Corrientes	13,4	15,9	25,4	15,4	19,5	28,4	15,8	31,4	32,9	17,9	32,5	39,5	17,9	31,8	38,0
09	Aporte Fiscal	191,2	224,2	224,0	209,9	243,2	245,1	224,1	254,0	249,1	247,3	282,2	281,2	277,0	324,5	319,8
10	Venta de Activos No Financieros	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1
12	Recuperación de Préstamos	0,0	1,6	1,7	0,0	5,5	5,5	0,0	3,2	3,1	0,0	5,6	5,5	0,0	0,0	0,0
14	Endeudamiento	5,1	5,1	4,1	6,5	6,0	5,6	5,0	5,0	1,4	5,9	6,0	4,4	3,0	6,0	5,4
15	Saldo Inicial de Caja	1,5	29,5	32,3	0,1	36,0	0,0	0,3	37,1	0,0	3,4	49,6	0,0	0,6	31,9	0,0
	<b>Gastos</b>	<b>216,8</b>	<b>304,5</b>	<b>314,3</b>	<b>237,2</b>	<b>339,0</b>	<b>312,9</b>	<b>248,2</b>	<b>367,0</b>	<b>338,4</b>	<b>278,1</b>	<b>396,6</b>	<b>376,7</b>	<b>300,1</b>	<b>396,7</b>	<b>388,0</b>
21	Gastos en Personal	135,1	170,9	165,8	145,0	184,0	180,2	152,4	193,8	190,1	173,7	220,2	217,0	191,4	235,7	233,7
22	Bs. y Ss. de Consumo	31,7	63,8	53,8	38,9	69,6	58,8	42,4	79,0	72,9	52,7	74,4	74,3	53,1	58,5	56,7
23	Prestaciones de Seguridad Social	0,0	0,5	0,5	0,1	1,2	0,6	0,1	6,1	5,9	0,1	2,7	2,6	0,1	2,8	2,8
24	Transferencias Corrientes	17,7	17,6	14,7	12,1	11,9	9,1	11,1	9,3	8,0	8,6	9,1	8,9	13,4	13,4	12,8
25	Integros Aa Fisco	6,2	6,6	6,2	6,2	6,9	6,7	5,9	24,0	23,8	5,3	20,6	20,6	5,3	15,8	15,8
26	Otros Gastos Corrientes	0,0	0,2	0,2	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
29	Adquisición de Act. No Financiero	14,0	22,7	13,2	18,4	28,6	15,6	17,9	21,1	15,6	18,1	22,2	20,4	18,2	24,6	23,3
31	Iniciativas de Inversión	4,0	7,1	2,0	7,2	15,5	3,5	7,6	13,7	4,2	5,8	14,3	10,4	6,7	8,3	6,8
33	Transferencias de Capital	7,5	7,6	7,6	7,6	7,5	7,5	8,5	8,5	7,1	11,4	8,8	8,8	10,0	27,6	27,0
34	Servicio de la Deuda	0,6	7,3	7,2	1,7	13,6	13,3	2,4	11,2	10,8	2,3	14,6	13,8	2,0	9,5	9,1
35	Saldo Final de Caja	0,0	0,0	43,1	0,0	0,0	17,4	0,0	0,1	0,0	0,0	9,6	0,0	0,0	0,4	0,0
	<b>Resultado</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-11,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-27,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-23,0</b>

Fuente: DIPRES.

## 7.2. Presupuesto y gasto total Dirección Nacional del Servicio Civil

El presupuesto vigente de la DNSC pasa de M\$4.632 en 2006 a M\$6.526 en 2010 (ver Cuadro N°42), representando un porcentaje menor a 2% del total del presupuesto del Ministerio de Hacienda durante el período.

La evolución del gasto efectivo de la DNSC, que crece un 63% en el período, da cuenta de un proceso de instalación y consolidación del Servicio que llega a su estado de régimen en 2009 donde el gasto en personal se estabiliza a niveles de \$3.000 millones.

Es importante notar que si bien la relación bienes y servicios de consumo a gasto en personal evoluciona de 0,59 a 1,02 en el periodo, al considerar como un solo gasto la suma de bienes y servicios de consumo y transferencias corrientes, su relación con el gasto en personal se muestra estable alrededor de 1,1. Lo anterior sucede dado que las transferencias, fueron, en los años iniciales de la institución, equivalentes al gasto corriente destinado a obtener servicios de capacitación y formación.

**Tabla N° 42. DNSC, Presupuesto y Gasto Total Ejecutado, 2006 - 2010  
(Millones \$ 2010)**

Presupuesto vigente							
Subt.	Denominaciones	2006	2007	2008	2009	2010	Variación 2006-2010
	Total	4.632	5.171	6.161	6.981	6.526	40,9%
21	Gastos en Personal	1.899	2.222	2.533	3.014	3.111	63,8%
22	Bs y Ss. de Consumo	1.266	1.608	2.392	3.151	3.147	148,6%
24	Transf. Corrientes	1.178	916	558	282	21	-98,2%
29	Adq. Activos No Financ.	258	363	592	376	110	-57,5%
34	Servicio de la Deuda	30	61	78	147	137	361,0%
Presupuesto ejecutado							
Subt.	Denominaciones	2006	2007	2008	2009	2010	Variación 2006-2010
	Total	3.918	4.619	4.921	6.882	6.376	62,7%
21	Gastos en Personal	1.778	2.094	2.441	2.992	3.052	71,7%
22	Bs y Ss. de Consumo	1.040	1.530	2.051	3.147	3.117	199,7%
24	Transf. Corrientes	972	795	185	247	13	-98,7%
29	Adq. Activos No Financ.	113	147	202	366	90	-20,3%
34	Servicio de la Deuda	15	54	41	130	103	594,1%

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas.

La estructura del gasto presentada en la tabla siguiente muestra la estabilidad de los gastos de personal (entre un 45% y 50%), sobre el que se organiza el resto del presupuesto y, como se comentó en el párrafo anterior, si bien el gasto de bienes y servicios de consumo aparece aumentando su participación desde 26,6% a 48,9%, al considerar como un solo gasto los bienes y servicios de consumo y las transferencias corrientes, dicho total se mantiene estable alrededor del 50%. El ítem servicio de la deuda, corresponde al pago imputado por la amortización e intereses del crédito BID que tiene una evolución prefijada y es independiente de la actividad del servicio.

**Tabla N° 43. DNSC, Distribución Porcentual Ejecución Presupuestaria**

Denominaciones	2006	2007	2008	2009	2010
Gastos	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Gastos en Personal	45,4	45,3	49,6	43,5	47,9
Bs. y Servicios de Consumo	26,6	33,1	41,7	45,7	48,9
Transferencias Corrientes	24,8	17,2	3,8	3,6	0,2
Adq. Activos No Financieros	2,9	3,2	4,1	5,3	1,4
Servicio de la Deuda	0,4	1,2	0,8	1,9	1,6

La tabla que se presenta a continuación consigna el presupuesto inicial, vigente y ejecutado para el periodo 2006-2010 a nivel de subtítulo, en la cual se observa un patrón general de comportamiento en términos que el presupuesto vigente final es significativamente superior al presupuesto inicial, oscilando entre 40,3% para 2009 y un 18,2% para 2006.

La ejecución presupuestaria promedia 90,6% para el periodo 2006-2010, alcanzando el peak el 2009 (98,6%). La relativa baja ejecución en los años 2006 y 2008 se atribuye en el primer año, a la gestión de los activos financieros (préstamo BID) y el 2008 a la caída en las Transferencias al sector privado, Fondo de Becas Ley N° 19.882 y a los programas de formación (diplomados) respecto de lo presupuestado.

El financiamiento del gasto de la DNSC proviene, en promedio para el periodo 2006-2010, en un 92% de aporte fiscal, y la diferencia corresponde a endeudamiento (externo) mediante el préstamo del BID solicitado para dar inicio a la institucionalidad del Servicio.

Las Transferencias Corrientes corresponde al Fondo de Becas Ley N° 19.882 y en el 2006, el Programa de Formación en Gerencia Social y Políticas Públicas (convenio con FLACSO-INDES) y lo generado en el marco del Programa de Fortalecimiento - Convenio BID.

**Tabla N° 44. DNSC, Ejecución Presupuestaria 2006 – 2010, en Millones \$ 2010**

Subt.	Denominaciones	2006			2007			2008			2009			2010		
		Inicial	Vigente	Ejec.												
	Ingresos	3.917,0	4.625,7	4.574,4	3.892,0	5.171,4	5.163,5	4.594,6	6.161,4	5.917,4	4.975,0	6.981,1	6.940,7	5.108,6	6.525,6	6.506,2
09	Aporte Fiscal <sup>114</sup>	3.150,5	3.150,5	3.135,6	3.262,9	3.936,7	3.929,9	4.192,2	5.231,4	5.195,1	4.937,7	5.965,1	5.947,9	5.085,0	6.304,4	6.270,6
08	Otros Ingresos Corrientes	8,5	25,7	32,7	0,0	27,7	38,6	0,0	28,2	35,1	22,7	22,7	30,8	22,6	92,6	107,0
10	Venta de Activos No Financ.	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
14	Endeudamiento	699,4	699,4	655,9	574,1	574,1	562,1	401,4	401,4	186,7	5,4	101,5	70,2	0,0	0,0	0,0
15	Saldo Inicial de Caja	58,6	750,1	750,1	55,0	628,4	628,4	1,0	500,5	500,5	9,2	891,8	891,8	1,0	128,6	128,6
	Gastos	3.917,0	4.631,6	3.918,2	3.892,0	5.171,4	4.619,3	4.594,6	6.161,4	4.920,7	4.975,0	6.981,1	6.881,7	5.108,6	6.525,6	6.375,6
21	Gastos en Personal	1.770,4	1.899,4	1.777,6	1.874,1	2.222,2	2.093,9	2.125,9	2.532,8	2.440,9	2.339,3	3.013,9	2.992,1	2.581,9	3.111,1	3.052,1
22	Bs. y Servicios de Consumo	887,4	1.265,8	1.040,3	1.079,9	1.608,3	1.530,1	1.353,7	2.391,6	2.051,4	2.275,4	3.150,8	3.147,0	2.213,0	3.147,3	3.117,4
24	Transferencias Corrientes	1.163,2	1.177,9	972,1	701,9	915,9	794,5	490,7	557,7	184,6	87,0	281,6	246,6	57,0	21,0	12,8
29	Adq. de Activos No Financieros	65,2	257,6	113,4	174,4	363,4	147,0	545,6	592,1	202,4	125,4	376,1	366,3	120,0	109,5	90,4
34	Servicio de la Deuda	29,6	29,6	14,8	60,5	60,5	53,7	77,6	77,6	41,4	146,9	146,9	129,7	136,6	136,6	102,9
35	Saldo Final de Caja	1,2	1,2	0,0	1,1	1,1	0,0	1,0	9,6	0,0	1,0	11,7	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas.

<sup>114</sup> Incluye Libre Disposición y Servicio de la Deuda Externa.

### 7.3. Participación de la DNSC en el Presupuesto del Ministerio de Hacienda

La participación del presupuesto de la DNSC en el total del Ministerio de Hacienda no supera el 1,8% en el periodo, y el ítem personal el 1,4%. Es notoria sin embargo, la mayor y creciente participación relativa que se observa en los bienes y servicios de consumo alcanzando un 4,3% el 2009, lo que es claramente un aumento de la proporcionalidad de este ítem. Esto último se explica por el hecho que la DNSC es altamente intensivo en servicios profesionales externalizados, situación atípica en los servicios de mayor presupuesto que están bajo la dependencia del Ministerio de Hacienda. Por otro lado, la alta proporción de transferencias corrientes en el periodo 2006-2008 se explica por transferencias a otras entidades públicas, que corresponde al financiamiento del Programa de Fortalecimiento BID, y transferencias al sector privado, que corresponde al Programa de Formación en Gerencia Social y Fondo Becas (Ley N° 19.882 y Ley N° 19.618). Todas estas transferencias se han ido reduciendo en la medida que dichos financiamientos se han extinguido.

**Tabla N° 45. Ministerio de Hacienda – DNSC, participación del Gasto de la DNSC en el Gasto del Ministerio de Hacienda, por subtítulo presupuestario**

Denominaciones	2006	2007	2008	2009	2010
Gastos	1,8%	1,6%	1,8%	1,8%	1,7%
Gastos en Personal	1,3%	1,3%	1,4%	1,3%	1,3%
Bs. y Ss. de Consumo	2,8%	2,8%	3,2%	4,3%	4,2%
Transf. Corrientes	6,6%	5,6%	4,2%	1,0%	0,4%

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas-DIPRES.

### 7.4. Gasto Total y Unitario por Producto Estratégico

A partir de la información proporcionada por la DNSC, se presenta una estimación del gasto total y unitario por producto para los años 2006-2010. Dicha estimación detallada se realiza utilizando el presupuesto vigente, por no estar disponible la información detallada del presupuesto ejecutado.

La metodología utilizada por la DNSC consiste en identificar aquellos gastos presupuestarios corrientes que son asignables a distintos productos, dejando como residuo lo denominado gasto de gestión interno (que incluye los gastos generados en unidades como Dirección, Gabinete, Jurídica, Administración y finanzas, Auditoría, UGDPI).<sup>115</sup>

Los resultados de este ejercicio se presentan en las tablas y gráfico siguientes. Los productos identificados son:

1. Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos.
2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.
3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión pública y de personas en el sector público.
4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.
5. Selección de Altos Directivos Públicos.

<sup>115</sup> Ver Anexo N° 8.

**Tabla N° 46. DNSC, Presupuesto Inicial por Producto Estratégico  
(Millones \$ 2010)**

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS (2010)	2006	2007	2008	2009	2010
Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos	76	134	158	443	459
Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público	688	669	811	244	460
Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión pública y de personas en el sector público.	435	192	180	273	582
Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	329	476	393	966	1.242
Selección de Altos Directivos Públicos	1.910	1.020	1.753	1.389	1.746
<b>Total Productos Estratégicos</b>	<b>3.439</b>	<b>2.491</b>	<b>3.295</b>	<b>3.316</b>	<b>4.490</b>
Gestión Interna	447	1.340	1.221	1.511	482
<b>Total Asignado</b>	<b>3.886</b>	<b>3.830</b>	<b>4.516</b>	<b>4.827</b>	<b>4.972</b>
Presupuesto cada año	3.886	3.830	4.516	4.827	4.972
Sin Distribuir	0	0	0	0	0

Nota: La información del ejecutado no estuvo disponible.  
Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas.

**Tabla N° 47. DNSC, Presupuesto vigente por Producto Estratégico  
(Millones \$ 2010)**

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS (2010)	2006	2007	2008	2009	2010
Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos	88	337	229	443	538
Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público	745	669	971	336	540
Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión pública y de personas en el sector público	335	192	339	364	661
Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público	604	476	434	1.475	1.107
Selección de Altos Directivos Públicos	2.195	2.126	2.880	2.742	3.061
<b>Total Productos Estratégicos</b>	<b>3.967</b>	<b>3.800</b>	<b>4.853</b>	<b>5.361</b>	<b>5.907</b>
Gestión Interna	633	1.310	1.221	1.462	482
<b>Total Asignado</b>	<b>4.601</b>	<b>5.110</b>	<b>6.074</b>	<b>6.822</b>	<b>6.389</b>
Presupuesto cada año	4.601	5.110	6.074	6.822	6.389
Sin Distribuido	0	0	0	0	0

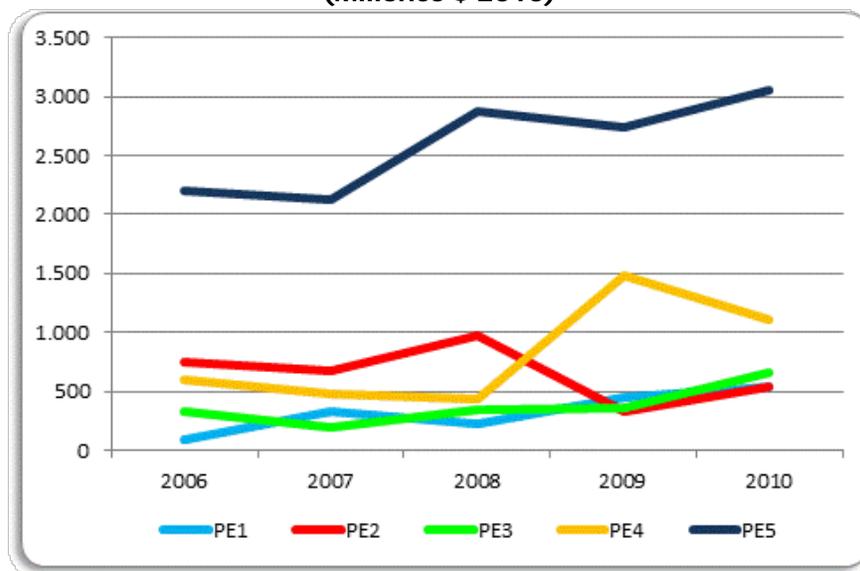
Nota: La información del ejecutado no estuvo disponible.  
Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas.

Las principales conclusiones de estas cifras son las siguientes:

- El gasto asignado a productos estratégicos es relativamente alto y ha oscilado alrededor del 80%, aumentando a 92% el año 2010, reflejando un esfuerzo por distinguir con precisión los gastos de cada producto.
- Si se considera como base el año 2007<sup>116</sup> los productos que crecen más que proporcionalmente son los de supervisión e instrumentos de gestión pública, y el de formación y capacitación, y el único que se ve reducido es asesoría para la gestión directiva.
- Los gastos en los productos 1, 3 y 5 son sistemáticamente crecientes en el período, en tanto que los productos 2 y 4 presentan una evolución sin una tendencia clara.

<sup>116</sup> El año 2006 es el único que tiene montos importantes sin distribuir.

**Gráfico N° 3. DNSC, Evolución presupuesto vigente por Producto Estratégico (Millones \$ 2010)**



Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas

Notas:

Producto 1: Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos.

Producto 2: Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.

Producto 3: Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión pública y de personas en el sector público.

Producto 4: Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.

Producto 5: Selección de Altos Directivos Públicos.

En términos de participación del gasto por producto, en el gasto total asignado, se observa que el producto selección de ADP oscila entre el 48% y 40%, reflejando impulsos de mayor demanda del sistema ADP en 2008 y 2010.

Asimismo, se puede destacar el cambio de participación que tiene el producto de política que crece de un 1,9% el 2006 a un 8,4% del total el 2010, caso que sucede a la inversa en el producto de asesoría de gestión directiva de personas el SP.

**Tabla N° 48. DNSC, Distribución del Presupuesto por Producto Estratégico 2006-2010**

PRODUCTOS ESTRATÉGICOS (2010)	2006	2007	2008	2009	2010
Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos	2,0%	1,9%	3,5%	6,6%	3,5%
Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público	17,7%	16,2%	17,5%	13,1%	17,9%
Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión pública y de personas en el sector público	11,2%	7,3%	5,0%	3,8%	4,0%
Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público	8,5%	13,1%	12,4%	9,3%	8,7%
Selección de Altos Directivos Públicos	49,2%	47,7%	26,6%	41,6%	38,8%
Total Productos estratégicos	86,2%	74,4%	79,9%	78,6%	92,5%
Gestión Interna	11,5%	13,8%	35,0%	25,6%	27,0%
Total Asignado	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas.

## Gasto total y unitario Producto Estratégico N° 5

Teniendo como base la información detallada de ejecución presupuestaria del producto estratégico número 5,<sup>117</sup> según lo informado por la DNSC y según se consigna en el Anexo N° 8, se construyó una tabla comparativa anual de gasto unitario presupuestario para este producto, identificando los gastos externalizados y los internos para cada nivel. Dicha construcción se elaboró de la siguiente forma:

- Los datos en moneda corriente se transformaron a moneda 2010 utilizando los factores de conversión presupuestaria.
- Se consideró el criterio contable de devengado.
- Para cada nivel (I y II) es posible identificar los gastos externalizados directos a nivel de sub-asignación: Publicaciones de los concursos (códigos 22.07.001.001 y 22.07.001.002) y gastos en procesos de selección externalizados (códigos 22.11.999.001 y 22.11.999.002).
- Dado el gasto total imputado por los niveles I y II se obtiene el gasto interno DNSC imputado haciendo la diferencia entre el gasto total y el gasto total externalizado.
- La obtención del gasto interno para cada uno de los niveles I y II se obtiene asumiendo que la proporción gasto interno sobre gasto total para cada nivel es la misma que para el total y se obtiene directamente del presupuesto utilizado como base.
- El total de número de cargos concursados provistos (nóminas aceptadas) cada año corresponde a los informados por la Subdirección de Alta Dirección Pública de la DNSC.

En la siguiente tabla se encuentra el gasto unitario de la DNSC de seleccionar a un directivo nivel I y nivel II:

**Tabla N° 49. DNSC, Gasto Unitario Producto Estratégico 5, Concursos Cerrados  
Periodo 2007 – 2010 (Millones \$ 2010)**

Nivel	Año	Gastos Externos	Gastos Internos	Total gastos	Número de Concursos Cerrados <sup>118</sup>	Gastos Unitarios		
						Externos	Internos	Total
I	2007-2010	1.903,3	1.667,3	3.570,6	148	12,9	11,3	24,1
	2007	152,1	338,4	490,4	21	7,2	16,1	23,4
	2008	232,8	235,1	467,9	23	10,1	10,2	20,3
	2009	501,1	446,1	947,2	39	12,8	11,4	24,3
	2010	1.017,4	647,7	1.665,1	65	15,7	10,0	25,6
II	2007-2010	3.116,1	3.190,5	6.306,6	763	4,1	4,2	8,3
	2007	410,5	913,6	1.324,2	173	2,4	5,3	7,7
	2008	683,1	689,9	1.373,1	196	3,5	3,5	7,0
	2009	1.180,3	1.050,8	2.231,2	252	4,7	4,2	8,9
	2010	842,1	536,1	1.378,1	142	5,9	3,8	9,7
I y II	2007-2010	5.019,4	4.857,8	9.877,2	911	5,5	5,3	10,8
	2007	562,6	1.252,0	1.814,6	194	2,9	6,5	9,4
	2008	915,9	925,1	1.841,0	219	4,2	4,2	8,4
	2009	1.681,4	1.496,9	3.178,4	291	5,8	5,1	10,9
	2010	1.859,5	1.183,7	3.043,2	207	9,0	5,7	14,7

Fuente: Elaboración propia con antecedentes de la DNSC – Unidad de Administración y Finanzas y SADP y Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública, Diciembre 2010

<sup>117</sup> Es el único producto del cual se dispuso de la asignación presupuestaria detallada, a partir de registros SIGFE.

<sup>118</sup> Concurso cerrado corresponde al concurso que fue terminado mediante cualquiera de las siguientes formas: nombramiento de un profesional de la nómina, por parte de la autoridad; Declarados desiertos por la autoridad; declarados desiertos por Consejo ADP o Comité.

Al realizar el cálculo considerando como base al número de cargos con nombramiento, es decir el desenlace esperado por la DNSC, se obtiene el siguiente resultado:

**Tabla N° 50. DNSC, Gasto Unitario Producto Estratégico 5, Concursos con Nombramiento  
Periodo 2007 – 2010 (Millones \$ 2010)**

Nivel	Año	Gastos Externos	Gastos Internos	Total gastos	Número de Concursos Cerrados con Nombramiento <sup>119</sup>	Costos Unitarios		
						Externos	Internos	Total
<b>I</b>	<b>2007-2010</b>	<b>1.903,3</b>	<b>1.667,3</b>	<b>3.570,6</b>	<b>124</b>	<b>15,3</b>	<b>13,4</b>	<b>28,8</b>
	2007	152,1	338,4	490,4	16	9,5	21,1	30,7
	2008	232,8	235,1	467,9	18	12,9	13,1	26,0
	2009	501,1	446,1	947,2	35	14,3	12,7	27,1
	2010	1.017,4	647,7	1.665,1	55	18,5	11,8	30,3
<b>II</b>	<b>2007-2010</b>	<b>3.116,1</b>	<b>3.190,5</b>	<b>6.306,6</b>	<b>518</b>	<b>6,0</b>	<b>6,2</b>	<b>12,2</b>
	2007	410,5	913,6	1.324,2	107	3,8	8,5	12,4
	2008	683,1	689,9	1.373,1	145	4,7	4,8	9,5
	2009	1.180,3	1.050,8	2.231,2	160	7,4	6,6	13,9
	2010	842,1	536,1	1.378,1	106	7,9	5,1	13,0
<b>I y II</b>	<b>2007-2010</b>	<b>5.019,4</b>	<b>4.857,8</b>	<b>9.877,2</b>	<b>642</b>	<b>7,8</b>	<b>7,6</b>	<b>15,4</b>
	2007	562,6	1.252,0	1.814,6	123	4,6	10,2	14,8
	2008	915,9	925,1	1.841,0	163	5,6	5,7	11,3
	2009	1.681,4	1.496,9	3.178,4	195	8,6	7,7	16,3
	2010	1.859,5	1.183,7	3.043,2	161	11,5	7,4	18,9

Fuente: Elaboración propia con antecedentes de la DNSC – Unidad de Administración y Finanzas y SADP y Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública, Diciembre 2010

Considerando como base de cálculo unitario el número de concursos cerrados se tiene que el gasto presupuestario promedio unitario para el nivel I es sustancialmente mayor al nivel II, alcanzando a \$24,1 millones para el periodo 2007-2010, que se distribuyen en 12,9 M\$ de gastos externos y 11,3 M\$ de gastos internos. Para el nivel II el gasto presupuestario promedio unitario es \$8,3 millones, compuesto por \$4,1 millones en gastos externos y \$4,2 millones de en gastos internos.

En cambio, al utilizar como base de cálculo unitario el número de concursos cerrados que terminaron con nombramiento del ADP en el cargo concursado, los valores unitarios se incrementan de MM\$24,1 a MM\$28,8 para nivel I y de MM\$8,3 a MM\$12,2, correspondiendo a la cifra total del sistema ADP (nivel I y II) un incremento de MM\$10,8 a MM\$15,4 por ADP nombrado. Este es el gasto real promedio que debiera imputarse para la selección de un ADP, pues considera la ineficiencia que induce la declaración de concursos desiertos.

Los valores promedios observados al año presentan altas oscilaciones, lo que puede explicar por qué no existe una fuerte alineación entre el número de cargos que se declara en concurso cada año con los movimientos presupuestarios acumulados a diciembre de cada periodo. En consecuencia, se considera que el promedio total del periodo evaluado representa la mejor estimación del gasto promedio, absorbiendo las oscilaciones temporales producto de la contabilización del gasto (comprometido vs. devengado).

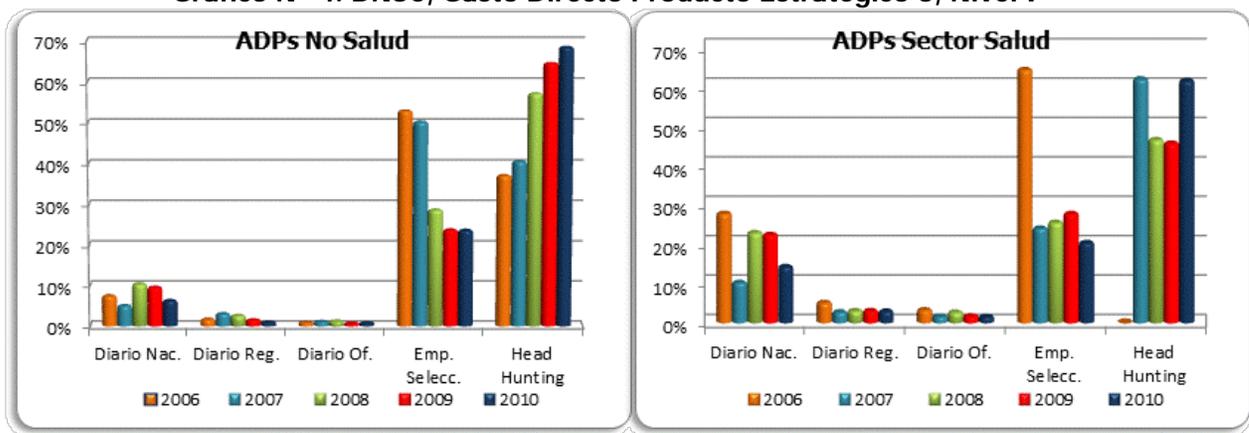
<sup>119</sup> Concurso con nombramiento corresponde a aquel concurso que fue terminado y concluyó con el nombramiento de un profesional de la nómina por parte de la autoridad.

El costo externo, que incluye gastos en consultoras evaluadoras y head hunters y publicaciones de convocatorias, comparado con el costo de procesos de selección similares en el sector privado es equivalente, considerando que:

- No hay estadísticas públicas del costo de selección de un directivo similar en el sector privado, que correspondería a la selección de un Gerente de nivel corporativo para Nivel I y Gerente de División para nivel II.
- La DNSC ha señalado que la práctica de tarificación para los procesos de selección es cobrar el equivalente al 25% de la renta líquida anual del ejecutivo a seleccionar.
- Nuestras indagaciones en el mercado chileno indican que la tarificación procede de ese modo, señalándose que 25% de la remuneración líquida anual es el máximo tarificado, monto que fluctúa acorde la dificultad relativa de la búsqueda del perfil deseado y de la industria.
- La literatura internacional corrobora esta práctica.<sup>120</sup>

Los gastos directos (externos) del proceso de búsqueda y selección presentan la siguiente distribución:<sup>121</sup>

**Gráfico N° 4. DNSC, Gasto Directo Producto Estratégico 5, Nivel I**

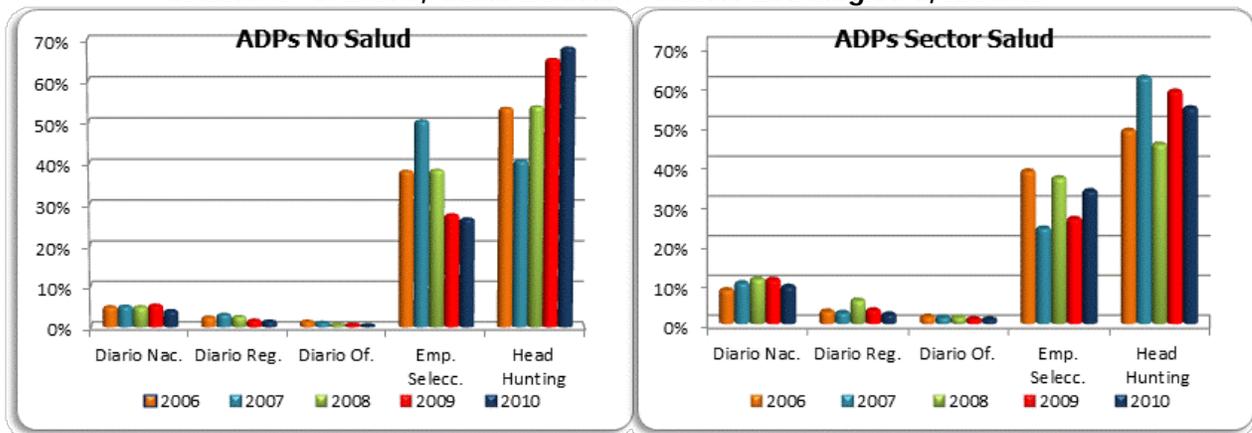


Para el Nivel I los gastos directos (externos) relevantes son los asociados a evaluación y head hunting, los que presentan trayectorias opuestas a través del tiempo: en los procesos de selección de ADPs distintos del sector salud disminuye la proporción de los gastos de evaluación y aumenta los de head hunting. En cambio en los procesos de selección de ADPs del sector salud la evaluación oscila en torno al 20% y los gastos de head hunting entre 40% y 60% del total del gasto directo. Estos últimos tienden a encarecer el costo directo del proceso de selección y evaluación en su conjunto pues en promedio son entre dos y cuatro veces más caros que los de evaluación.

<sup>120</sup> Ver: Brooks, S. (2007), "Getting a Hand Hiring Top Talent", Restaurant Business, Ideal Media, LLC, en el cual se señala que "Fees are typically a percentage of the first-year salary and bonus... they run from 15 percent for store-level managers to 20 to 25 percent for middle management, and up to 33 percent at the top" (Pág. 24); Coverdill, J. y Finlay, W. (1998) "Fit and Skill in Employee Selection: Insights from a Study of Headhunters", Qualitative Sociology, Springer Science & Business Media B.V., Vol 21, N° 2, indican que "...A fee that amounts to roughly one percent per thousand dollars of first-year's salary (up to a maximum of 30 percent) is the industry base-line fee" (Pág. 109).

<sup>121</sup> Fuente: DNSC Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública, a diciembre de cada año.

**Gráfico N° 5. DNSC, Gasto Directo Producto Estratégico 5, Nivel II**



Para el Nivel II los gastos directos de búsqueda y selección de ADPs del sector distinto de salud convergen a 25% del gasto directo (externo) total, mientras que los de head hunting se incrementan desde 40% hacia 68%, tendencia similar a los procesos del Nivel I. En el caso de procesos de selección de ADPs del sector salud los gastos de evaluación convergen hacia 30% del gasto directo (externo) total, mientras que los de head hunting lo hacen hacia el 55%.

A modo de hipótesis se puede señalar que el costo del uso de head hunting en el sector salud sería relativamente menor debido a que la oferta de especialistas en salud pública es amplia, cuya formación apunta a cargos directivos en el sector público. Al parecer sólo directivos de nivel corporativo en holdings privados de salud (ISAPRES y mega-centros de atención) podrían calificar para puestos de relevancia en el sector público (por ejemplo, Director de Servicio de Salud, nivel regional), siendo una restricción el diferencial salarial. En caso inverso, directivos nivel I de Servicios distintos al sector salud, requerirían de mayor uso de head hunters puesto que la búsqueda apoya la selección de cargos "únicos" (por ejemplo, Director de SENCE, Director SII).

## 8. Justificación de la continuidad de la gestión institucional

La continuidad de la labor que desempeña la Dirección Nacional del Servicio Civil no debe estar en cuestión, por cuanto la mejora de la gestión de las personas y el fortalecimiento de la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de una política de gestión de RRHH, sigue siendo una definición estratégica plenamente vigente y un requisito del Estado chileno.

En particular, que el Sector Público cuente con directivos idóneos que lideren los Servicios Públicos, se enfoquen en resultados y el servicio a la ciudadanía sigue siendo una demanda plenamente válida. No parece haber dudas de la contribución de la DNSC a la transparencia del sistema de selección de ADP, no obstante hay mejoras importantes que realizar aún.

La mayor debilidad de la DNSC está en no haber logrado articular una oferta consistente y potente para que los Servicios Públicos dispongan de procesos de gestión estratégica de personas, contribuyendo a mejorar sus resultados institucionales. Es en esta área donde se advierte el mayor riesgo de continuidad, puesto que en la medida que la validación de los PMG dejan de constituir una demanda fuerte de actividades para la SDP, se plantea la pregunta de cuáles serán y cómo se ejecutarán los nuevos espacios de aporte de la DNSC en materia de recursos humanos del sector público.

### III. RESULTADOS

#### 1. A nivel de Productos

##### 1.1. Estadísticas de producción de la DNSC

A continuación se presentan los siguientes resultados por producto estratégico:<sup>122</sup>

#### Producto estratégico 1: Políticas de Recursos Humanos para los Servicios Públicos

La Subdirección ADP elaboró los siguientes estudios:

- Estudio de remuneraciones, 2006
- Perfil Genérico de ADP, Fundación Chile, 2007
- Modelo de ADP en el sector Salud, Universidad Mayor, 2009
- Estudio de compensaciones y prácticas de RRHH, Deloitte, (2010)

La Subdirección DP elaboró los siguientes estudios:

- Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos (2005-2006)
- Diferencias liderazgo según sexo (Resultados encuesta 2006)
- Diagnóstico de las TI para la Gestión de RRHH en los Servicios Públicos (2008)
- Clima Laboral: Orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los Servicios Públicos (2009)
- Orientaciones para la prevención del acoso laboral en los Servicios Públicos (2010)

#### Producto estratégico 2: Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público

La Subdirección ADP ejecutó las siguientes asesorías:

**Tabla N° 51. Asesorías SADP**

	2009
Fortalecimiento ADP	65 de 76 instituciones que iniciaron procesos de concurso Nivel I y II

La Subdirección DP ejecutó las siguientes asesorías, que como se indica en nota b) de la tabla, contabiliza actividades de asesorías y supervisión:

**Tabla N° 52. Asesorías SDP**

Temática	Número de Asesorías					Total
	2006	2007	2008	2009	2010	
Concursabilidad	276	154	126	147	79	782
Gestión de la Capacitación	-	859	773	596	345	2.573
Gestión del Desempeño	-	170	214	512	82	978
Código BPL	-	300	627	682	68	1.677
<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>1.483</b>	<b>1.740</b>	<b>1.937</b>	<b>574</b>	<b>6.010</b>

Fuente: SDP

Nota a): 2010 cubre hasta el 30 septiembre. No se especifica la unidad de cuenta (por ejemplo, llamadas por teléfono, correos, reuniones, etc.)

<sup>122</sup> Detalle de estadísticas en Anexo N° 9. Las fuentes utilizadas son estadísticas oficiales de la DNSC generadas por cada Subdirección.

Nota b): en el año 2006 las temáticas Capacitación y Evaluación del Desempeño incluyen evaluación, validación y asesoría a 186 servicios públicos. También se dio seguimiento y apoyo técnico en la implementación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001/2000, particularmente a 30 servicios en el sistema de capacitación y a 16 en el sistema de evaluación del desempeño. En el Código de Buenas Prácticas Laborales se incluye asesoría a 170 servicios adscritos a este instrumento, para la realización del diagnóstico sobre estas materias en su institución.

La Subdirección de Desarrollo de las personas elaboró los siguientes documentos:

- Concursabilidad Carrera Funcionaria 3r nivel jerárquico (manual e instructivos para las asesorías)
- Compendio Textos Legales Sector Público (2009)
- Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los Servicios Públicos (2007)
- Manual Selección de Personas en Servicios Públicos (2008)
- Manual Transparencia y Probidad de la Administración del Estado (2008)
- Orientaciones para la elaboración y/o modificación de Reglamentos Especiales de Calificaciones (2009)

En este ámbito también se incluye al apoyo que la SDP brinda a los servicios públicos para el desarrollo de los concursos del Nivel III, poniendo a su disposición la plataforma [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl). Los datos son los siguientes:

**Tabla N° 53. Convocatorias Realizadas por Servicios en Convenio**

N° Servicios en convenio	Concursos Ingreso	Concurso Jefe Depto.	Otros Empleos	Total
30	16	57	404	477

Nota: datos al 30/04/2011

**Tabla N° 54. Uso del Portal Empleos Públicos**

Postulaciones				Usuarios Registrados	Visitas de todos los usuarios	Consultas	Llamadas atendidas Call Center
Ingreso a la Planta	Jefe de Depto.	Otros Empleos	Total				
3.718	6.561	55.247	66.526	65.081	1.325.548	842	786

Nota: datos acumulados desde agosto 2009 (inicio del portal) a abril 2011.

El uso de esta plataforma de transacciones para apoyar los concursos de Nivel III cuenta con 30 Servicios en convenio (17% del universo) tiene el beneficio que las instituciones en convenio reciben asesoría para la realización de sus concursos, utilizan un estándar común para las bases de postulación que incorporan al portal (validadas en sus aspectos legales por la DNSC) y permiten un ahorro al Estado no inferior a \$1 millón anual por cada Servicio en convenio.<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Que corresponde al costo del hosting que cada servicio contrata con empresas especializadas como trabajar.com o laborum.com. Este monto no incluye el servicio de asesoría técnica que la DNSC presta a cada institución para el correcto desarrollo de cada concurso, que incluye observaciones de forma y fondo (legales) a la convocatoria planteada por el Servicio a cargo del concurso.

### Producto estratégico 3: Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión pública y de personas en el sector público

La SADP elaboró los siguientes documentos:

- Diseño y seguimiento de Convenios de Desempeño de ADP, Universidad de Chile, 2007

La Subdirección DP elaboró los siguientes documentos:

- Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL): Guía Metodológica para la elaboración del Plan Trienal (2007)

En términos de actividades la SDP reporta las siguientes:

**Tabla N° 55. Supervisiones SDP**

Ítem	2006	2007	2008	2009	2010
Sistemas PMG: N° Servicios evaluados y validados	186	186	191	192	s.d.
Seguimiento CBPL: N° Servicios con seguimientos a implementación	170	167	167	167	s.d.
Premio Anual Excelencia Institucional: N° Servicios evaluados	113	37	s.d.	s.d.	s.d.

### Producto estratégico 4: Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público

La SADP elaboró los siguientes estudios:

- Modelo de Formación para ADP, SKM 2007

La SDP ejecutó los siguientes diplomados:

**Tabla N° 56. Formación SADP**

Diplomado Gerencia Social FLACSO	2005	2006
N° versiones	5	5
N° participantes ADP	170	175

La Subdirección DP elaboró los siguientes documentos:

- Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público 2007-2008: Experiencias y aprendizajes del programa de Formación (2009)
- Orientaciones para el diseño e implementación de programas de inducción en los Servicios de la Administración Civil del Estado (2007)

La SDP ejecutó los siguientes diplomados:

**Tabla N° 57. Formación SDP**

Diplomado	2007	2008	2009
Gestión de Personas Univ. A. Hurtado			
• N° versiones	3	4	2
• N° Jefaturas URH participantes	91	137	73
• N° Servicios participantes	82	102	63
Competencias Directivas Genéricas para ADP – Univ. del Desarrollo			
• N° Jefaturas URH participantes			58
• N° Servicios participantes			s.d.

El 2010 no se ejecutan diplomados, pues las nuevas autoridades han decidido evaluar los resultados de las versiones realizadas los años anteriores.

A lo anterior se agregan un conjunto de actividades de fortalecimiento bajo la forma de seminarios, conferencias y jornadas de inducción:

**Tabla N° 58. Formación ADP**

Año	N° de Altos Directivos Públicos que participan en actividades de formación
2006	81
2007	67
2008	32
2009	162
2010	93
Total	435

Fuente: Informe Actividades de Formación Dirigidas a Altos Directivos Públicos, SADP, Diciembre 2010

Nota de la fuente: Dado que se quiere medir la cobertura de las actividades de formación dirigidas a los Altos Directivos Públicos respecto del total de Directivos nombrados y vigentes (los que están en ejercicio a la fecha de la medición), se considera la asistencia de cada directivo sólo una vez, aun cuando haya asistido a más de una actividad.

### **Producto estratégico 5: Selección de Altos Directivos Públicos**

Además de las actividades que generaron los productos o servicios de la SADP, esta Subdirección ejecutó los siguientes estudios para orientar su accionar:

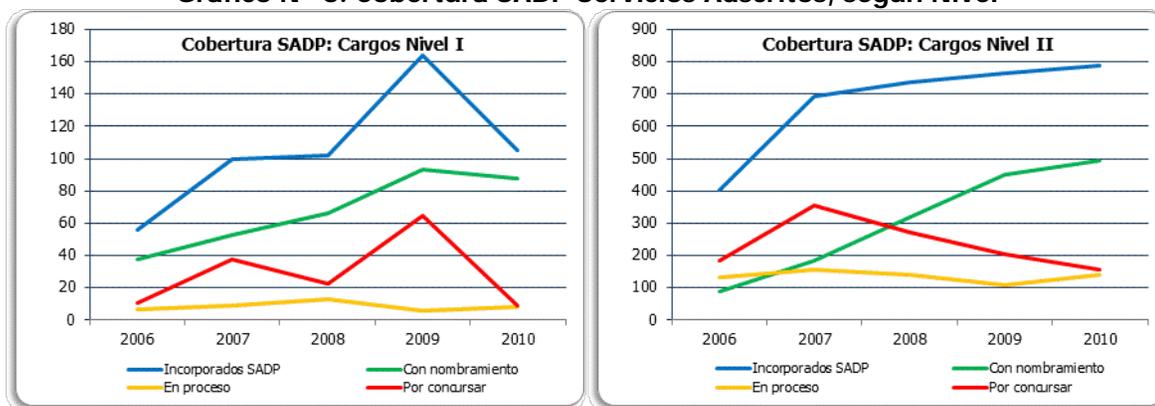
- Diseño de sistema de monitoreo y evaluación del SADP, Universidad de Chile 2007
- Costeo ABC Servicio Civil, CORBA y Asociados, 2009
- Consultoría de procesos y procedimiento de la SADP, Beyond Consultoría, 2009

La producción de la SADP se representa del siguiente modo:

- La cobertura del Sistema ADP, nivel I y II, ha crecido sostenidamente desde sus inicios. Para el período 2006-2010 el número de Servicios públicos incorporados al SADP pasó de 56 a 135, representando un volumen total de cargos concursados creciente en este periodo, desde 461

hasta 979.<sup>124</sup> En términos agregados, Nivel I y II, por nivel ADP la cobertura se representa en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 6. Cobertura SADP Servicios Adscritos, según Nivel**



Para Servicios adscritos la incorporación de cargos de Nivel I fue más rápida que en el caso de los cargos de Nivel II: para el 2006 se concursó el 80% de los cargos Nivel I, lográndose para el 68% de los cargos incorporados el nombramiento del ADP; mientras que en el Nivel II se concursó sólo el 55% de los cargos incorporados al SADP, lográndose el nombramiento del 22% de los respectivos ADP, quedando una brecha de 78% (33% en proceso y 45% por concursar). El 2010 los cargos incorporados al SADP que quedan por concursar se reducen sustantivamente a 9% en el Nivel I y a 20% en el Nivel II, mientras que los cargos en proceso representan 8% para nivel I y 18% para nivel II. De este modo, la brecha total en el SADP, nivel I y II, entre cargos incorporados al SADP y los cargos sin nombramiento se reduce significativamente de 78% (2006) a 20% (2010).<sup>125</sup>

Esta brecha presenta diferencias entre nivel I y nivel II. Puesto que, por lo señalado anteriormente, la brecha tiene dos componentes: los cargos que por Ley se incorporan al SADP cada año y que la institución no convoca a concurso; y, los cargos que son incorporados al SADP y convocados a concurso, pero que no son resueltos durante ese año, y están en proceso de búsqueda y selección.

**Tabla N° 59. Brecha en el SADP**

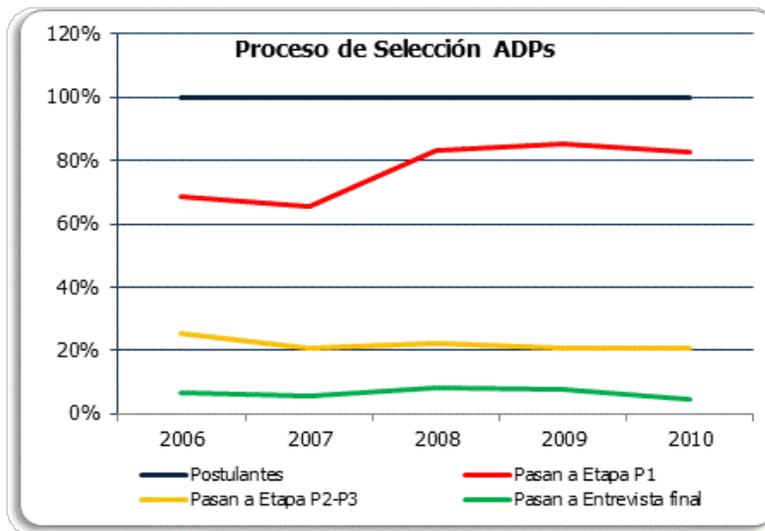
Nivel I	2006	2007	2008	2009	2010
N° cargos en proceso o no concursados	18	47	36	71	17
% sobre cargos incorporados al SADP	32%	47%	35%	43%	16%
Nivel II					
N° cargos en proceso o no concursados	316	510	414	315	294
% sobre cargos incorporados al SADP	78%	74%	56%	41%	37%

<sup>124</sup> Incluye 892 cargos Nivel I y II de Servicios adscritos y 87 cargos Nivel I y II de Servicios No adscritos.

<sup>125</sup> La brecha total SADP, nivel I y Nivel II, se refiere a la diferencia de cargos que quedan por cubrir respecto del total de cargos incorporados al sistema ADP. La brecha se obtiene descontando de los cargos incorporados a la SADP aquellos cargos que han sido concursados, terminaron el proceso de selección y se ha efectuado el nombramiento del directivo. Refleja, entonces, los cargos no concursados por la institución más los que han sido concursados y están en proceso de búsqueda y selección.

- En el periodo 2006-2010 han postulado 128.091 personas a cargos ADP nivel I y nivel II, que significa, en promedio, alrededor de 114 postulantes por cada cargo concursado. Como muestra el gráfico siguiente, del total de postulantes en el periodo el 78% cumplió con los criterios de admisibilidad y pasaron a la etapa P1 (análisis curricular), mientras que 23% del total de postulantes cumplió los requisitos curriculares y logró pasar a la etapa P2-P3 (entrevistas y test psicolaborales). Solo 6% del total de postulantes cumplió exitosamente las entrevistas y test psicolaborales y pasó a la entrevista final con el Consejo. En el periodo analizado el Consejo entrevistó por cada cargo concursado un promedio de 7 personas, a partir de las cuales determinó proponer una nómina a la autoridad o bien declarar desierto el concurso:

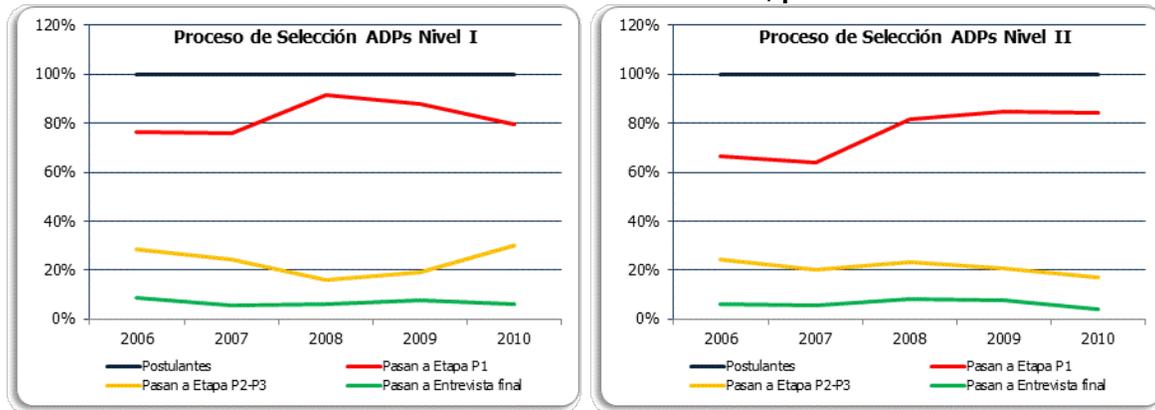
**Gráfico N° 7. Proceso Selección ADPs**



Del gráfico también se desprende que los promedios señalados presentaron variaciones importantes, en particular respecto de postulantes admisibles y postulantes relevantes (currículo adecuado al cargo). Así, se observa que a partir del año 2008 el sistema ADP dispuso de una mayor proporción de postulantes admisibles, esto es, aquellos que cumplen los requisitos legales y se procede a analizar su currículo. No obstante ello, mayor disponibilidad de postulantes admisibles, se observa que el análisis curricular da como resultado una caída en la proporción de postulantes relevantes, y en consecuencia no alcanzan a las etapas de entrevistas (P2-P3). Los datos indican que a partir del 2008, habiendo aumentado el número de candidatos en el periodo 2008-2010, el porcentaje promedio de candidatos que no pasaron el análisis curricular asciende a 75%, mientras que en los dos años previos (2006-2007) este porcentaje fue 65%. Esta situación es consistente con el afinamiento de los procesos operativos de reclutamiento y selección que la SADP fue implementando. Finalmente, el universo de candidatos idóneos o idóneos con observaciones sobre el cual el Consejo decide entrevistar a un conjunto de aquellos mejor evaluados fue creciendo a través del tiempo, desde 27% (2006) hasta 37% (2009).

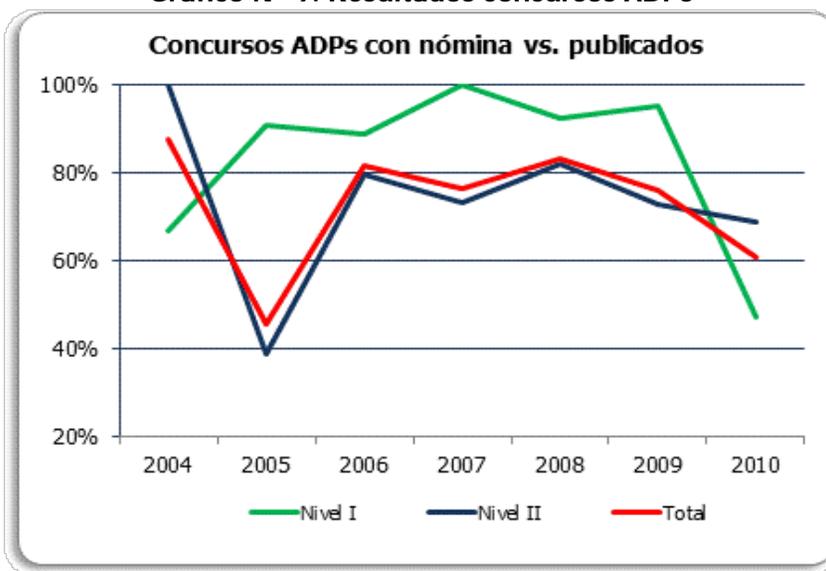
Al distinguir por niveles I y II se observa este comportamiento corresponde más bien a postulantes ADP nivel II, ya que los postulantes ADP nivel I tienden hacia el 2010 a estrechar la diferencia entre las etapas P1 y P2-P3, vale decir, han postulado personas más pertinentes al cargo concursado. No obstante, aunque en promedio ha crecido el número de postulantes por concurso (15% entre 2006-2010), se observa que ha disminuido el número de postulantes por concurso entrevistados por el Consejo (-21% entre 2006-2010). Esto significa que el filtro más importante ocurre en la etapa de análisis curricular y en la etapa que compete al Consejo.

**Gráfico N° 8. Proceso Selección ADPs, por Nivel**



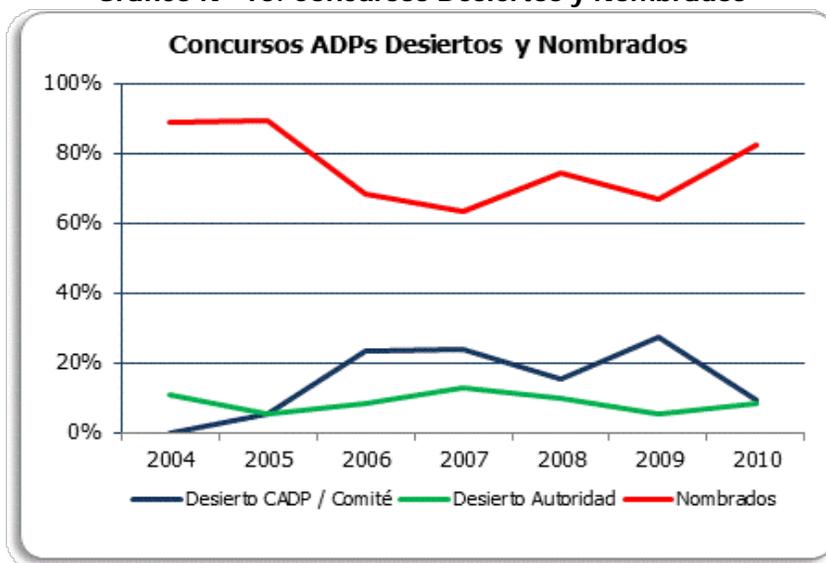
En relación al desenlace de los concursos los datos indican que en el periodo analizado el 73% de los concursos publicados concluyen con una nómina propuesta a las respectivas autoridades. Al distinguir por nivel ADP, se observa un mejor resultado en el caso de nivel I (77%) que en nivel II (73%). La tendencia de los desenlaces aun no es clara, pues aumenta y disminuye de año en año, en una banda entre 70% y 90% para el total de concursos, pero con puntos que salen, como el año 2005 (45%) y el 2010 (61%). Sí es claro que los resultados en nivel I son mejores que en nivel II en términos de lograr conformar nóminas. El siguiente gráfico así lo muestra:

**Gráfico N° 9. Resultados concursos ADPs**



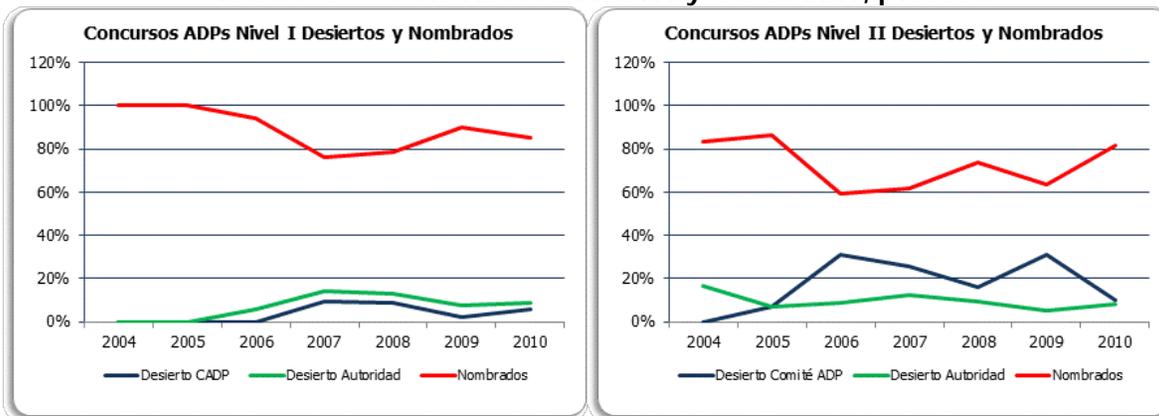
Respecto de la validación final de las nóminas propuestas a autoridades para su nombramiento, se observa en el periodo 2004-2010 que en el 71% de los casos ocurre un nombramiento para un postulante nominado, por CADP (nivel I) o Comité (nivel II). El menor desempeño ocurrió en los años 2006 y 2007 con porcentajes de nombramiento cercanos al 65% y de rechazo (declaración de concurso desierto) del 35%. En relación al rol del CADP y los Comité y las autoridades, los datos muestran una tasa de rechazo (declaración de concurso desierto) mayor en el caso del Consejo y los Comité (20% en el periodo analizado) respecto de las autoridades (9% en el periodo analizado). Esta situación es muy positiva en la medida que los datos muestran que el sistema ADP funciona en cuanto las autoridades han aplicado su facultad de declarar desierto un concurso de alto directivo público (sin expresión de causa) en una baja proporción a través de todo el periodo analizado. El gráfico siguiente así lo muestra:

**Gráfico N° 10. Concursos Desiertos y Nombrados**



Las diferencias entre los concursos nivel I y nivel II se aprecian en los siguientes diagramas:

**Gráfico N° 11. Concursos Desiertos y Nombrados, por nivel**



Se observa una mayor proporción de nombramientos en el nivel I (87% para 2006-2010), y una menor resolución de concursos desiertos, tanto por el CADP (4%) como por la autoridad (9%). Al contrario, en el nivel II la proporción de concursos con nombramiento es 68% (periodo 2006-2010) mientras que los concursos declarados desiertos por los Comité ADP (23%) supera con creces a los declarados desiertos por la autoridad (9%).

El cierre del proceso de concurso de un cargo ADP contempla la posibilidad que aquellos postulantes que pudieron sentirse afectados tienen derecho a reclamación ante el Consejo. Los casos presentados en el periodo 2007-2010 representan un 0,8% del total de postulaciones para el periodo 2007-2010.

El sistema ADP presenta una baja tasa de reclamaciones, lo que refuerza la buena calidad percibida por los directivos ADP entrevistados:

**Tabla N° 60. Reclamaciones ADP**

	2007-2008	2009-2010	Total	% sobre total postulantes
N° Reclamaciones (Art. 56 Ley 19.882)	490	496	986	0,9%

Los plazos involucrados en las distintas etapas del proceso de selección ADP son los siguientes:

**Tabla N° 61. Tiempo promedio de procesos (meses)**

Etapa	2006		2007		2008		2009	
	Nivel I	Nivel II						
N° Cargos concursados	31	44	31	130	27	208	s.d	s.d
Desde presentación Autoridad hasta definición %ADP DIPRES	2,0	1,9	1,5	2,2	2,0	4,2	1,4	1,9
Desde publicación hasta nómina	2,9	2,9	3,4	3,6	3,1	3,6	2,8	3,1
Desde nómina hasta nombramiento	1,1	1,1	0,9	1,1	0,8	1,0	1,5	0,8

Nota a): tiempos de los procesos con nóminas determinadas entre enero y diciembre.

Nota b): Año 2006, en el Nivel II no se incluye sector salud, cuyos plazos son sustantivamente mayores. Por ejemplo, Desde publicación hasta nómina = 4,8 meses

Los datos anteriores indican tiempos de proceso razonables para concursos de esta índole, promediando los 3 meses para el desarrollo de todas las etapas de la selección, desde la publicación de la convocatoria a concurso hasta en envío de una nómina a la respectiva autoridad. Considerando el volumen creciente de cargos incorporados al sistema ADP y del volumen de postulaciones los datos señalan una respuesta adecuada de la DNSC, por cuanto los tiempos promedio no han variado en lo sustantivo siendo muy similares al inicio de la puesta en marcha del sistema ADP como en su actual etapa. El gran volumen de concursos que se agregaron al sistema entre 2007 y 2008, que prácticamente duplican los del año 2006, tuvo un impacto negativo en los tiempos de proceso, efecto que se revierte hacia el 2009 donde el volumen de concursos supera los 650, nivel I y II.

El uso de soporte TI muestra que estas herramientas son vitales para la transparencia y dinámica del sistema. En relación a la alta dirección pública los datos son los siguientes:

**Tabla N° 62. Soporte TI para la concursabilidad**

Postulaciones a concursos del SADP	2006	2007	2008	2009	2010
Antes de SPEL (Sist. Postulación en Línea)	7.500				
Con SPEL	15.600	41.565	67.435	91.598	128.164

Nota: SPEL comienza el 13 de marzo 2006

Sobre la efectividad del proceso de selección mediante el uso de head hunters versus la postulación libre (vía SPEL), los datos muestran lo siguiente:

**Tabla N° 63. Efectividad Head Hunter**

Año	N° Concursos	Promedio candidato por nómina	Promedio Nominados provenientes de Evaluación sin head Hunter	Promedio Nominados provenientes Head Hunter
2009	16	2,4	1,3	1,2
2010	98	3,7	2,0	1,7
Total general	114	3,5	1,9	1,6

La tabla señala que del total de concursos realizados a la fecha sólo 114 han utilizado el servicio de head hunter, que se agrega a las postulaciones libres en el sistema (vía SPEL). Los datos muestran que los head hunter no logran mejor tasa de éxito a pesar que su remuneración se compone fundamentalmente del premio por colocar un candidato en nómina.

## 1.2. Indicadores de Desempeño a nivel de Productos Estratégicos. Formulario H

La observación de la estimación de los indicadores del Formulario H para el periodo en evaluación (2007 – 2010), no entregan una visión clara de la evolución de los elementos claves de producción y resultados de la institución, que ayuden a los directivos a tomar decisiones de cambio o mejoras de sus resultados. Por ejemplo, el costo unitario de los bienes o servicios producidos, cambios en la cobertura que se está logrando, otros. En la Tabla siguiente se muestra un análisis por producto estratégico.

**Tabla N° 64. Análisis de los Resultados a partir de Indicadores Formulario H**

Producto Estratégico	Indicador	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Comentarios
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> 1. Porcentajes de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH con orientaciones de políticas en el año t.	29% (5/17)*100	41 % (7/17)*100	41 % (7/17)*100	53 % (9/17)*100	59 % (10/17)*100	Este indicador mejor formulado corresponde al PE2 y debería medir horas de asesoría entregadas o número de Servicios asesorados para instalar el modelo.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 2. Porcentaje de asesorías realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento en el periodo t.	N.M.	0 % (0/0)*100	79 % (68/86)*100	80% (80/100)*100	87% (87/100)*100	Esta medida es de asesoría a ADP, no se mide lo realizado a nivel de URRHH. Se observa que la asesoría para la confección de los CD registra actividad solo en el 2010.
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 5. Promedio de actividades de supervisión y seguimiento de la gestión de capacitación en el año t respecto del total de servicios considerados en la supervisión. <sup>126</sup>	2 número (386/193)	2 número (388/194)	1 número (194/194)	0 número	6 número (1188/ 198)	Se observa que la cantidad de estas actividades es muy variable, aumentando notoriamente para el 2011. No es clara la separación de actividades de supervisión y asesoría que realiza la DNSC a las URH. Si la DNSC presta asesoría a los Servicios en los temas de capacitación no podría también supervisar, son roles distintos.

<sup>126</sup> Las actividades de supervisión y seguimiento son: (i) Modificación PAC 2011 al 31 de marzo de 2011; (ii) Ejecución presupuesto de capacitación al 30 de junio de 2011; (iii) Ejecución de actividades de capacitación, en relación a lo planificado, al 30 de junio de 2011; (iv) Ejecución presupuesto de capacitación al 30 de noviembre de 2011; (v) Ejecución de actividades de capacitación, en relación a lo planificado, al 30 de noviembre de 2011; (vi) Informes de retroalimentación servicios no validados año 2010.

El cumplimiento de la meta establecida para el indicador se plantea bajo el supuesto que los servicios públicos continuarán poblando datos en el sistema Sispubli.

PE4. Formación y capacitación en gestión en el sector público.	<u>Eficacia/</u> <u>Producto</u> 3. Porcentaje de servicios con jefaturas y/o profesionales área RRHH capacitados en el año t.	59 % (145/245) )* 100	64 % (157/245)* 100	40 % (97/245)* 100	65 % (159/245)* 100	57 % (167/249)* 100	Este indicador es interesante ya que muestra que la cantidad de Servicios atendidos se mantiene más o menos constante en el periodo. La medición se debería completar con personas capacitadas por servicio y cobertura de la formación entregada.
PE4. Formación y capacitación en gestión en el sector público.	<u>Eficacia/</u> <u>Producto</u> 4. Porcentaje de Altos Directivos Públicos (ADP) que han participado en actividades de fortalecimiento realizadas.	50 % (180/360)* 100 H: 0 M: 0	73 % (342/ 470)* 100 H: 0 M: 0	N.M.	60 % (360/600)* 100 H: 0 M: 0	60 % (432/720) *100 H: 73 (368/504) *100 M: 30 (64/216)*100	Este indicador es interesante ya que muestra que la participación de altos directivos en las actividades que ofrece la DNSC es alta. Se debe clarificar si la medición se refiere actividades de capacitación, formación o fortalecimiento.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/</u> <u>Producto</u> 6. Tiempo promedio de duración de concursos de I nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad en el año t.	90 días (2155/24)	95 días (3419/ 36)	84 días (589/7)	0 días	101 días (4141/41)	Se muestra una tendencia a aumentar la duración de los concursos del nivel I, esto indica que es un tema que debe revisarse para cambiar esta tendencia ya que esta variable es muy importante en la calidad del servicio de selección de directivos.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/</u> <u>Producto</u> 7. Tiempo promedio de duración de concursos de II nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos	110 días (18998/172)	95 días (17525/184)	89 días (2848/ 32)	0 días	96 días (26304/274)	La evolución de la duración de los concursos del Nivel II es buena ya que tiende a bajar, es una tendencia que debería mantenerse y reforzarse.

	elegibles a la autoridad.						
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Eficacia/</u> <u>Producto</u> 8. Porcentaje de cargos ADP de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del Sistema de Alta Dirección Pública, con respecto al universo total de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.	64 % (526 /822)* 100	73 % (624/ 850)* 100	79 % (686/ 866)* 100	77 % (639/ 830)* 100	83 % (753/907)* 100	No es evidente la utilidad de este indicador. Se debe considerar que al estar un Servicio adscritos el SADP es obligación que la concursabilidad se haga por el Sistema. Si es así este indicador sólo muestra el grado de rotación de los directivos. No tiene desafíos para la DNSC.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/</u> <u>Producto</u> 9. Porcentaje de concursos para el total de cargos de II nivel jerárquico declarados desiertos por Comité de Selección en el año t.	16 % (32/202) * 100	30 % (79/264)* 100	19 % (5/27) * 100	0 %	13 % (34/253)* 100	Este indicador muestra que el trabajo de selección del Nivel II es de buena calidad, el porcentaje que se declara desierto por el Comité es bajo, es decir, llegan buenos candidatos en la mayoría de los casos. La evolución hacia la baja es buena, podría significar que la calidad ha aumentado con el tiempo. Es necesario medir también los desiertos en el Nivel I.

### 1.3. Indicadores a nivel de Productos Estratégicos Propuestos

Se solicitó a la institución que realizará la estimación de los indicadores de productos estratégicos propuestos para el periodo 2006 – 2010,<sup>127</sup> de modo de poder observar los resultados de la institución con esta nueva mirada y así también verificar la consistencia de los indicadores propuestos.

Se observa que una importante cantidad de los indicadores son medibles con información disponible en la institución, requiriendo tan solo un trabajo de sistematización.

A continuación se presenta la estimación realizada por DNSC para dichos indicadores. Para los casos en que la institución no entregó la estimación correspondiente, se muestra la explicación presentada por la misma institución.

---

<sup>127</sup> Nótese que en esta sección la numeración de productos estratégicos difiere de la utilizada en secciones anteriores. Ello, sólo con el propósito de diferenciar los PE vigentes de los propuestos.

**Tabla N° 65. Medición de Indicadores de Productos Estratégicos DNSC**

Producto Estratégico	Indicadores de Productos/Nivel de PE	Nivel	Estimación Anual					Alcances DNSC
			2006	2007	2008	2009	2010	
PE1. Servicio de búsqueda y preselección de directivos públicos para que el CADP seleccione la nómina definitiva de candidatos de directivos de alto nivel.	<u>Producto/Calidad</u> IPE1.1 Tiempo promedio de duración de los concursos de ADP del Nivel "i" iniciados en el año "t", por sector y global. Considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la preselección de candidatos elegibles al CADP.	Nivel I						
		Nivel II						
	<u>Producto/Calidad</u> IPE1.2 Tiempo promedio de duración de concurso de ADP del Nivel "i" iniciados en el año "t" por sector y global, considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina.	Nivel I	2688 / 31 = 87 días	2154 / 21 = 103 días	2155 / 24 = 90 días	3521 / 37 = 95 días	7452 / 73 = 102 días	DNSC: Estos tiempos corresponden a promedios de los Servicios Adscritos y no Adscritos al SADP. DNSC: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Nivel II	9751 / 89 = 110 días	13292 / 112 = 119 días	18998 / 171 = 111 días	17127 / 185 = 93 días	12283 / 127 = 97 días	
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE1.3 Porcentaje de concursos del Nivel "i" declarados desiertos en el año "t", desagregado por hitos del proceso de selección (Hitos P1, P2, P3, y P4), por sector y global.	Nivel I						DNSC: Esta información se puede obtener desde la plataforma de reclutamiento y selección que administra la DNSC.
		Nivel II						
	<u>Producto/Eficiencia</u> IPE1.4 Costo medio por etapa de los concursos del Nivel "i" terminado en el año "t", por sector y global. (Etapa 1: pasado admisibilidad hasta Hito P1, Etapa 2: pasado Hito P1 hasta Hito 2, Etapa 3: pasado Hito 2 hasta Hito 3 y Etapa 4. pasado Hito P3 hasta Hito 4)	Nivel I	M\$ 10,4	M\$ 9,4	M\$ 16,4	M\$ 16,4	M\$ 14,3	SCA: El indicador es por etapa, la DNSC lo calculó para todo el proceso. Esta información debe ser verificada. La consultora realizó una estimación desde los datos del presupuesto y llega valores mayores (ver Capítulo II Punto 8). Por ejemplo para el Nivel I considerando lo externalizable más lo asignado internamente se llega a: 2007 a M\$28,8, 2008 a M\$17,3, 2009 a M\$ 43,0, etc.
		Nivel II	M\$ 4,1	M\$ 3,9	M\$ 4,2	M\$ 4,2	M\$ 6,1	

	<u>Producto/Eficacia</u> IPE1.5 Promedio de concursantes declarados admisibles (que reúnen los requisitos legales) para concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global.	Nivel I	2883/3780 *100=76%	2889/3798 *100 = 76%	3397/3711 *100 = 92%	3671/4184 *100 = 88%	10972/12653 *100 = 87%	SCA: Estos datos reportados como estimación de los indicadores tienen diferencias con los datos entregados en las estadísticas institucionales. Por ejemplo, en el año 2007 las estadísticas institucionales dicen: para el nivel I los postulantes son 3717 y los admisibles son 2818. Para el Nivel II para el mismo año los postulantes son 20.749 y los admisibles 13.224. Para el año 2010 del Nivel I los postulantes son 10.925 y los admisibles 8.700 y del Nivel II los postulantes son 26.549 t los admisibles son 22.296.
		Nivel II	8464/12710 *100 = 67%	13406/2094 6 *100 = 64%	17609/2155 3 *100 = 82%	17034/20109 *100 = 85%	24655/27983 *100 = 88%	
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE1.6 Promedio de concursantes habilitados por Nivel "i" para entrevista del CADP o Comité de Selección (Hito P4) para concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global.	Nivel I	336/3780 *100 = 9%	221/3798 *100 = 6%	225/3711 *100 = 6%	318/4184 *100 = 8%	836/12653 *100 = 7%	
		Nivel II	792/12710 *100 = 6%	1228/20946 *100 = 6%	1793/21553 *100 = 8%	1540/20109 *100 = 8%	1553/27983 *100 = 6%	
PE2. Apoyar la gestión de los altos directivos seleccionados , facilitando su incorporación a redes de soporte, mentoring de pares, procesos de inducción, capacitación, formación y soporte, que les facilite el desarrollo de una gerencia orientada a resultados.	<u>Producto/Eficacia</u> IPE2.1 Porcentaje de directivos del Nivel "i" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año "t" para mejorar su gestión.	Nivel I	44%	25%	50%	En proceso	No disponible	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Nivel II	58%	42%	49%	En proceso	No disponible	
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE2.2 Cantidad promedio de horas de asesorías para mejorar su gestión, recibidas en el año "t" por los directivos del nivel "i" seleccionados en el año "t-1", por sector y global.	Nivel I						SCA: Indicador que la institución informo como medible pero que no fue entregado.
		Nivel II						
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE2.3 Porcentaje de directivos del Nivel "i" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría presencial de la Subdirección de ADP en el año "t" para mejorar su gestión.	Nivel I	44%	25%	50%	En proceso	No disponible	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Nivel II	58%	42%	49%	En proceso	No disponible	

Producto Estratégico	Indicadores a Nivel de Producto Estratégicos	Tipo	Año "t"					Alcances DNSC
			2006	2007	2008	2009	2010	
PE3. Servicio de apoyo para el diseño, confección, seguimiento y evaluación de los Convenios de Desempeño acordados entre los altos directivos seleccionados y los Ministros del sector.	<u>Producto/Eficacia</u> IPE3.1 Cantidad promedio de horas de asesorías recibidas para el diseño y aprobación del CD, por las autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "i" en el año "t", por sector y global.							DSCS: Medible a partir del 2012. La metodología para levantar este indicador no es simple por la diversidad de modalidades de tipos asesorías. Ello debido a que las asesorías que ofrece actualmente la DNSC a las reparticiones públicas son muy amplias en su impacto. Van desde Proyectos conjuntos, reuniones de trabajo hasta apoyo a través de llamadas telefónicas. SCA: Esta dificultad se produce por la debilidad en la definición de los productos estratégicos de la DNSC en especial de la Subdirección de Desarrollo de Personas. Una vez resuelto dicho problema este indicador debería poder medirse fácilmente.
	<u>Proceso/Eficacia</u> IPE3.2 Porcentaje de Convenios vigentes en el año "t" con Información de cumplimiento actualizada.							SCA: Indicador que la institución informo como medible pero que no fue entregado.
PE4. Asesoría, formación y capacitación a los profesionales de las unidades de RRHH de los servicios del sector público, para el desarrollo de procesos de gestión estratégica de personas.	Producto/Eficiencia IPE4.1 Costo promedio de las actividades de asistencia técnica para capacitación y formación a las URH de los Servicios Públicos en el año "t" por sector y global.							DSCS: Medible, a partir de mediados del año 2011. No se cuenta con registro de número de profesionales que realizaron la asesoría ni el tiempo que implicó.
	<u>Proceso/Eficacia</u> IPE4.2 Porcentaje de Unidades de RH de los Servicios Públicos que han recibido formación o capacitación en el año "t" por sector y global.	Servicios Adscritos al SADP	87,50%	79,21 %	68,93%	81,13%	87,96%	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Servicios No Adscritos al SADP	47,49%	37,32 %	43,26%	43,17%	47,48%	
<u>Producto/Calidad</u> IPE4.3 Porcentaje de personas por Unidades de RH de los Servicios Públicos							DSCS: Medible a partir del año 2012.	

	que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, por sector y global.							
PE5. Asesoría de alto nivel al Gobierno, Ministros y subsecretarios, para el diseño de reformas y políticas de RRHH del sector público en base a información oportuna sobre la evolución del sector de RRHH.	<u>Producto/Eficacia</u> IPE5.1 Porcentaje de propuestas de políticas públicas a nivel central o reformas del sector de RRHH que ha formulado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido y que se han enviado al Ministerio de Hacienda.							DSCS: Medible a partir del año 2012.
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE.2 Nro de asesorías realizadas en el año "t" por clientes del nivel central.							DSCS: Medible, a partir del año 2012.
	<u>Producto/Calidad</u> IPE5.4 Número de eventos nacionales e internacionales sobre políticas o gestión de RRHH, en que la DNSC ha participado en el año "t".	Eventos Nacionales	0	10	12	20	8	
	Eventos Internacionales	1	0	0	1	1		
	Eventos organizados por la DNS	1	1	1	1	8		

Se dispuso de parte importante de los indicadores propuestos especialmente para los PE 1 y 2. En general, falta una verificación en profundidad de la estimación presentada, ya que se recibió muy tarde respecto a la fecha de presentación del informe.

Respecto a la calidad del PE1, medida por el tiempo que dura el proceso hasta que se envía la nómina, en el Nivel I se observa un aumento del tiempo del proceso (87 días promedio en el 2006 a 102 días promedio en el 2010), mostrando un aumento moderado del número de concursos al año (31 en el 2006 a 73 en el 2010). En cambio el Nivel II se observa un aumento de la eficiencia reflejada en una constante baja del tiempo (110 días promedio en el año 2006 a 97 días promedio en el 2010), mostrando un aumento importante de concursos por año (89 en el año 2006 a 127 en el 2010).

El costo promedio de proceso de selección de directivos de ADP (PE1) muestra un aumento en todo el periodo, tanto para el Nivel I como II, siendo el costo promedio del nivel I muy superior al costo del proceso del Nivel II, más del doble. En esta comparación hay que considerar que el nivel I utiliza la modalidad Head Hunter y el nivel II no. Esta modalidad en promedio es de mayor costo que la modalidad directa en el SADP.

Respecto a la eficacia del proceso de preselección de candidatos que realiza la DNSC, sólo se puede decir que el porcentaje de postulantes que quedan eliminados en el primer hito, de admisibilidad, es bajo para todo el periodo de evaluación. Siendo para el Nivel I más bajo que para el Nivel II, aunque en el año 2010 tienden a igualarse. Sin embargo, es notorio el fuerte filtro que existe después de la admisibilidad para los dos niveles. Para el Nivel I se presenta al CADP menos del 10% de los postulantes y para el nivel II menos del 8% de los postulantes. Observando las estadísticas institucionales disponibles, la mayor cantidad de postulantes queda en el camino en la etapa de revisión curricular realizada después de la admisibilidad. Aquí se identifica un tema de eficiencia en el sistema de búsqueda y selección que debería ser revisado para proponer alternativas orientadas a disminuir el costo del proceso. Si bien interesa contar con una cantidad importante de postulantes, no interesa que una gran proporción de éstos no sean admisibles ni menos cuyos antecedentes curriculares no sean relevantes al perfil buscado. La definición del perfil y el mensaje comunicacional para realizar la convocatoria serían aspectos claves a considerar.

Respecto al PE2 se observa que el porcentaje de directivos seleccionados una vez que está en cumplimiento de sus funciones, reciben asesoría de la DNSC en un porcentaje en promedio menor que el 50% y que todas estas actividades son presenciales. Por lo tanto, no es necesario tener dos indicadores que diferencian las presenciales de las no presenciales.

Por otra parte, se considera que el porcentaje es bajo y en este sentido cabe preguntarse si es así porque la oferta no es la pertinente o porque la DNSC no tiene mayor capacidad.

Respecto al PE4 se tiene un indicador de eficacia que indica que para los Servicios adscritos al SADP existe una buena cobertura de capacitación y formación (sobre el 80% en promedio para todo el periodo). Sin embargo, para los no adscritos<sup>128</sup> esta es baja (menos del 45% en promedio en todo el periodo). Se observa que la cobertura en estos dos casos es muy pareja en todo el periodo no mostrando una tendencia de aumento de cobertura.

Respecto al PE5 se tiene un indicador proxi de calidad de la DNSC para entregar asesoría de alta calidad a las autoridades del país, se aprecia que la asistencia a eventos internacionales ha sido casi

---

<sup>128</sup> Los servicios no adscritos no forman estrictamente parte del SADP, por ello el esfuerzo es mínimo. Tal es el caso, por ejemplo de jueces tributarios y aduaneros y directores de CODELCO.

nula y la organización de eventos por la DNSC ha sido muy baja en todo el periodo con excepción del 2010 que se muestra un importante aumento.

Tomando como base la estimación de los indicadores de productos entregada por la institución y teniendo presente que estas mediciones deben ser verificadas y además, que no se dispuso de todos los indicadores propuestos por producto, se puede decir lo siguiente:

- La calidad de los procesos de selección de candidatos de directivos de alta dirección ha disminuido en el tiempo. Al no tener patrones de comparación de los tiempos de duración de estos procesos, que permitan evaluar la calidad de estos procesos en función de metas, es necesario establecer estándares que por ejemplo podrían ser tiempos referenciales que se basen en un estudio de capacidad de la DNSC y las lecciones aprendidas hasta la fecha.
- Respecto a la eficiencia del proceso de selección se observa que existen posibilidades de mejorarla considerando la gran cantidad de postulantes que son descartados en las etapas tempranas del proceso.
- Se observa que la cobertura de asesoría es baja en los Servicios no adscritos al SADP, es necesario buscar formas de llegar a estos Servicios con una oferta interesante de parte de la DNSC.
- Se observa que la DNSC ha realizado muy poca actividad respecto a la búsqueda de conocimiento avanzado en el sector, sólo en el año 2010 se visualiza una intención de aumentar este tipo de actividades.

## **2. A nivel de resultados intermedios**

### **2.1. Indicadores de Desempeño a nivel de Objetivos Estratégicos Propuestos**

La institución no ha definido indicadores de resultados intermedios en el Formulario H. La consultora ha propuesto una reformulación de los objetivos estratégicos y solicitó a la institución que realizará la estimación de los indicadores propuestos para el periodo 2006 – 2010, de modo de poder observar los resultados de la institución con esta nueva mirada, verificar la consistencia de los indicadores propuesto y en el futuro incorporar alguno de estos indicadores en el Formulario H.

Se observa que una importante cantidad de indicadores son medibles con información disponible en la institución, requiriendo tan solo un trabajo de sistematización, es así como la institución entregó una estimación bastante completa de los objetivos 1 y 3.

A continuación se presenta la estimación realizada por DNSC para los indicadores de objetivos estratégicos propuestos. Para los casos en que la institución no entregó la estimación correspondiente, se muestra la explicación presentada por la misma institución.

Tabla N° 66. Medición de Indicadores de Objetivos Estratégicos DNSC

Objetivo Estratégico	Indicadores a Nivel de Objetivos Estratégicos		Año "t"					Comentarios de:
			2006	2007	2008	2009	2010	
OE1. Sector Público cuenta con directivos idóneos, para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública y desarrollar una gerencia orientada a resultados.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.1 Porcentaje de directivos seleccionados que tienen un cumplimiento mayor o igual al 90% de las metas establecidas en el Convenio de Desempeño, para el año "t" por sector y global.	∅						DSCS: Medible a partir del año 2011.
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.2 Porcentaje de directivos seleccionados desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que no terminaron un período en su cargo por sector y global.	Nivel I	NC	(3/3)*100 =100%	(5/8)*100 =63%	(13/32)*100 =41%	(10/13)*100 =77%	SCA <sup>129</sup> : La estimación presentada por la institución es una medida "de punto" (año a año) considerando solo los directivos que les corresponde renovar el año de medición. Esta medición es diferente a lo propuesto por la consultora, la cual se orienta a una métrica acumulativa (cuatro años) de manera de evitar las oscilaciones anuales que son producto de situaciones puntuales. En este caso se mide acumulativamente el destino de la selección de 4 cohortes de directivos, respecto al no cumplimiento de su primer período en el cargo. La consultora considera que ambas formas de medir son válidas. La decisión final de que indicador usar depende de la institución considerando cual da mejor cuenta de los resultados de la gestión.
		Nivel II	NC	(3/5)*10 =60%	(12/26)* 100=46%	(29/56)*100 =52%	(70/107)*100 =65%	
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.3 Porcentaje de directivos seleccionados desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han permanecido más de un período en su cargo.	Nivel I	NC	(0/3)*100 = 0%	(3/8)*100 = 37%	(19/32)*100 =59%	(3/13)*100 =23%	SCA: Ídem a comentario del indicador IOE1.2.
Nivel II		NC	(2/5)*100 = 40%	(14/26)* 100=54%	(27/56)*100 =48%	(37/107)*100 =35%		
<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.4 Porcentaje de concursos del Nivel "I" realizados en el año "t" que concluyeron con la presentación de una	Nivel I		(31/31)* 100=100	(21/23)* 100=91%	(24/26)* 100=92%	(41/42)* 100=98%	(73/77)* 100= 95%	SCA: La estimación presentada por la institución corresponde a la etapa que se concluye antes de pasar por el CADP o Comité de Selección. La propuesta de

<sup>129</sup> SCA: Santiago Consultores Asociados

nómina de candidatos idóneos para servir el cargo por sector y global.	Nivel II	(85/116)* 100= <b>73</b>	(114/158)* 100= <b>72%</b>	(170/202)* 100= <b>84%</b>	(185/264)* 100= <b>70%</b>	(127/147)* 100= <b>86%</b>	la consultora corresponde a la medición una vez terminada la etapa del CADP o el Comité de Selección. Ambos indicadores son válidos. La institución debe decidir cuál le es más útil desde el punto de vista de la medición de los resultados de la gestión. La consultora considera que si el Consejo o el Comité terminan con nómina es porque todo el proceso fue eficaz.
------------------------------------------------------------------------	----------	-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

OE2. Los Servicios Públicos disponen de capacidad e instrumentos para instalar procesos de gestión estratégica de personas, contribuyendo a mejorar los resultados institucionales.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.1 Porcentaje de Servicios que tienen diseñada una estrategia propia de gestión estratégica de personas en el año "t" por sector y global.							DSCS: Podría considerarse su medición a partir del año 2012, previa construcción de herramienta de recolección <sup>130</sup> .
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.2 Porcentaje de Servicios Públicos que en el año "t" iniciaron la instalación de procesos de gestión estratégica de personas.							
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE2.3 Grado de Satisfacción de los Jefes de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos con la asistencia técnica recibida de la Subdirección de Desarrollo de Personas de la DNSC en el año "t"							DSCS: Sólo año 2010 (Medio de Verificación: Base de Datos Indicadores 2010 Subdirección Desarrollo de las Personas).
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.4. Porcentaje de Servicios Públicos, donde el jefe de la Unidad de Recursos Humanos es de Nivel III o superior en el año "t" por sector y global.							DSCS: Sólo se cuenta con información de cargos Nivel III, y sólo para el año 2011 (situación actual). Es posible registrar indicador a futuro para casos de Nivel III.
OE3. Los directivos de alta dirección del Sector Público del Nivel I y II disponen de acompañamiento para un eficiente y eficaz desempeño y un desarrollo profesional pertinente.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE3.1 Porcentaje de directivos del Nivel "i" con contrato vigente en el año "t", que han participado en 2 o más actividades de acompañamiento ofrecido por la DNSC.	Nivel I	63%	26%	28%	21%	En proceso	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Nivel II	61%	26%	28%	21%	En proceso	
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE3.2 Grado de Satisfacción de los directivos del Nivel "i" encuestados en el año "t", con la oferta de acompañamiento de la DNSC.		100% (prom: 6,4)	100% (prom: 6,5)	100% (prom: 6,6)	100% (prom: 6,8)	100% (prom: 6,4)	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de la información para verificar la medición de este indicador.

<sup>130</sup> La DNSC sólo dispone de de datos a nivel de Subsistemas de RRHH para Capacitación y Evaluación del Desempeño, no se dispone de los datos por estrategia Global por Personas. Información sólo hasta el 2010, ya que estos Subsistemas de RRHH PMG egresaron del Sistema.

<p><u>Resultado/Eficacia</u> IOE3.3 Porcentaje de directivos del Nivel "i" seleccionados por el sistema ADP en el año "t" con Convenios de Desempeño firmados en los plazos fijados, por sector y global.</p>	Nivel I	97%	81%	100%	80%	0%	<p>DSCS: La información se encuentra disponible en planillas Excel. No está en línea y su actualización es manual. SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números. El Registro de seguimiento de los CD que maneja la institución fue revisada por la consultora y se concluyó que la información tiene importantes deficiencias. Entonces cabe la pregunta ¿Qué nivel de confianza tiene esta estimación? ¿Cuál es su medio de verificación)</p>
	Nivel II	97%	96%	96%	93%	63%	
<p><u>Resultado/Calidad</u> IOE3.4 Porcentaje de autoridades que encargaron la selección de directivos para el Nivel "i" en el año "t" que declaran que el apoyo de la Subdirección de ADP de la DNSC en la elaboración y acuerdo de los de Convenios de Desempeño fue bueno o excelente, por sector y global.</p>							<p>DSCS: Se estima que el año 2011 se realizaron los diseños y las mediciones, para contar con una línea base para el 2012.</p>

<p>OE4. La DNSC dispone de conocimiento experto, información y capacidad para prestar asesoría de alto nivel a las autoridades de Gobierno (autoridades de Ministerio de Hacienda, SEGPRES y de Ministerios sectoriales) que les permita generar mejores reformas y diseño de políticas de recursos humanos para el sector público.</p>	<p><u>Resultado/Eficacia</u> IOE4.1 Nro de propuestas de política pública del nivel central o reformas del sector RRHH que ha realizado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han generado alguna cambio de la política pública o reforma del sector de RRHH.</p>							DSCS: Medible a partir del año 2012.	
	<p><u>Resultado/Calidad</u> IOE4.2 Grado de Satisfacción de las autoridades del Ministerio de Hacienda con la participación o apoyo de la DNCS en el diseño de políticas de RRHH del nivel central en el año "t".</p>								DSCS: Medible a partir del año 2012.
	<p><u>Resultado/Calidad</u> IOE4.3 Cantidad de eventos académicos o institucionales de intercambio de experiencia, conocimiento y buenas prácticas en RRHH, en las que la DNSC ha realizado alguna ponencia en el año "t".</p>								DSCS: Medible a partir del 2012. SCA: Este indicador es un buen medidor indirecto o proxi <sup>131</sup> de la calidad de las asesorías que debe prestar la DNSC en especial a las autoridades del nivel central, lo que requiere que la institución tenga un alto nivel de conocimiento de los temas de punta del sector RRHH. En este sentido este objetivo y su medición está asociada al producto estratégico 3 "Asesoría de alto nivel al Gobierno, Ministros y subsecretarios, para diseñar reformas y políticas de RRHH del sector público"

<sup>131</sup> Le definición de una variable proxi, es aquella que no representado directamente el fenómeno que se quiere medir, está fuertemente correlacionada con una variable que si explica el fenómeno que se quiere medir, pero que por cualquier razón no se puede medir directamente. En este caso la reputación de experto y referente en materias de recursos humanos, es difícil medir, pero hipotetizamos que la solicitud de ponencias y exposiciones internacionales, así como invitaciones a paneles de organismos especializados, se correlacionan fuertemente con el nivel de reputación alcanzado.

Para el OE1 los indicadores indican que la eficacia en la selección final de los directivos aumento año a año en el periodo 2007-2009 y que presenta una importante caída en el año 2010, esto especialmente para los directivos del Nivel I. Por ejemplo, se observa que los directivos del Nivel I que no terminaron su primer periodo en el cargo bajo de 100% en el año 2007 a 41% en el año 2009, subiendo en el año 2010 a 77%. Para el Nivel II, se aprecia que la eficacia en este sentido fue más alta. Entre el 2007 y 2009 los directivos seleccionados que no terminaron su primer periodo bajo de 60% a 52% y en el año 2010 sube a 65%.

Por otro lado, si entendemos que el proceso de preselección que realiza la DNSC es más eficaz si la fase final a cargo del CADP termina con nómina, se aprecia que la eficacia en este proceso que es de responsabilidad de la DNSC es alta y es mayor para los directivos del Nivel I que los del Nivel II. El indicador IOE 1.4 muestra que la preselección de la DNSC para el Nivel I tuvo en todo el periodo una eficacia superior al 90% (en el año 2007 fue de 100% y en el 2010 de 95%). Para el Nivel II tuvo una eficacia superior al 80% (en el año 2007 fue de 73% y en el 201 de 86%).

Se observa que falta un indicador importante para este Objetivo, que es uno que dé cuenta de los concursos declarados desiertos por el CADP (Nivel I) y por el Comité de Selección (Nivel II), lo que podría estar explicando la menor eficacia del proceso del Nivel II (para el año 2010 los declarados desiertos por el CADP fueron dos (2) y los declarados desiertos por el Comité de selección fueron nueve (9).

Por otra parte, el OE3 muestra que las actividades de acompañamiento de los directivos seleccionados han ido disminuyendo en el tiempo, al inicio del periodo más del 60% de los directivos recibieron más de 2 actividades de acompañamiento, pero esto fue disminuyendo permanentemente hasta llegar al año 2009 donde sólo el 21% de los directivos seleccionados recibieron dos o más actividades de acompañamiento de la DNSC. Esto muestra que el apoyo entregado tiende a disminuir en el tiempo y tiende a una actividad, la pregunta que cabe: ¿es esto suficiente para apoyar a los directivos, y en especial a los ingresan por primera vez al sector público? ¿Responde esto a un plan de trabajo dentro de un marco general de apoyo con objetivos declarados? Por otra parte, la encuesta de satisfacción que presenta la institución en el indicador IOE3.2 muestra que los directivos que recibieron estos apoyos se muestran muy satisfechos.

Tomando como base la estimación de los indicadores de objetivos entregada por la institución se puede decir que el proceso de selección de altos directivos presenta un buen nivel de eficacia, es decir, logro del objetivo deseado, mostrando una eficacia algo mayor en el Nivel I que en el II. Sin embargo, es notorio que en el año 2010 se produjo un retroceso importante en este nivel de eficacia lo cual debe ser una señal de alerta. Esta situación que se refleja en los números también ha sido evidente en los problemas que se presentaron para el SADP y la designación de directivos del Nivel I el año 2010 y una vez que asumió el nuevo Gobierno. En gran medida a causa de ello es que el Gobierno ha presentado las iniciativas del Instructivo Presidencial y la Ley Corta analizada anteriormente en el punto de Reformulaciones.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> Se desataca que este juicio está basado en muy pocos indicadores propuestos, por lo tanto, es parcial.

## 2.2. Encuesta a URH

El procesamiento de una encuesta aplicada a las URH de servicios públicos en 2011 entrega los siguientes resultados:<sup>133</sup>

### Aspectos generales: Estado de las URH

- Cargo de jefatura en URH. En el 38% de los Servicios encuestados los encargados de las URH corresponden a jefes de departamentos, 21% a Jefes de División, Subdirectores o Subgerentes o Directores o Gerentes, y el resto a Jefes de unidad, jefes de sección, o analistas. En el caso de los servicios de mayor tamaño<sup>134</sup> 42% de los encargados de recursos humanos tienen el cargo de Director o Gerente o bien Subgerente o Subdirector. Como es factible esperar, en los Servicios de mayor tamaño la jefatura de recursos humanos está posicionada en los niveles más altos de la estructura organizacional.
- Nivel de profesionalización.<sup>135</sup> En términos generales, se observa un buen nivel de profesionalización en los Servicios encuestados, puesto que 68% de los recursos humanos de las URH tienen educación universitaria (48%) o técnica (20%). Este nivel de profesionalización es más heterogéneo a medida que aumenta el tamaño de la organización. Así, en Servicios pequeños el 63% se compone de profesionales universitarios, mientras que en Servicios medianos y grandes este porcentaje es cercano al 53% y en los Servicios de tamaño muy grande alcanza a 37%. En estos últimos predominan las personas con educación básica y media (46%).
- Género. Se observa una tendencia marcada, tanto en los servicios centralizados y descentralizados como en los adscritos y no adscritos, respecto que la mayoría de los cargos directivos corresponden a hombres. En relación al número de mujeres en cargos directivos, se encuentra que a mayor tamaño del Servicio (medido por el número de personas), mayor es el número de mujeres en cargos directivos. En los cargos profesionales ocurre algo similar, hay más mujeres que hombres. Por su parte, al diferenciar según entidad adscrita y no adscrita, no se encuentra evidencia alguna que los diferencie.
- Antigüedad promedio de las personas en el servicio: es 11 años promedio. Al comparar servicios por tamaño, se observa que entre entidades pequeñas y medianas no hay diferencias relevantes. Sin embargo, en los servicios de mayor tamaño el promedio de antigüedad se eleva cerca de 4 años por sobre la media.
- Concursabilidad. En lo que respecta a las personas seleccionadas por concurso para las URH, en general se trata de un mecanismo utilizado en baja escala pues no supera el número de dos funcionarios seleccionados bajo esta modalidad, siendo una tendencia uniforme en todos los servicios, ya sea por tamaño o categoría adscritos/no adscrito.

---

<sup>133</sup> En Anexo N° 10 se encuentra el detalle de la aplicación del instrumento. Datos generales: se invitó a responder la encuesta a 160 Servicios, adscritos y no adscritos, de los cuales respondieron 84.

<sup>134</sup> Servicios de mayor tamaño corresponde a aquellos Muy Grande y Grande, según clasificación del estudio de recursos humanos realizado por la SDP el 2006, que consideró las siguientes categorías de tamaño: Muy grande, dotación superior a 3.000 personas; Grande, dotación entre 501 y 3.000 personas; Mediano, dotación entre 101 y 500 personas; Pequeño, dotación igual o menor a 100 personas.

<sup>135</sup> Medido a través del nivel educacional de los recursos humanos: universitario, técnico, educación media o básica o menos.

- Innovación en URH. Medida según la cantidad de proyectos innovadores<sup>136</sup> presentados por las URH, no arroja ninguna tendencia específica, siendo común en todos los casos la existencia en promedio de no más de 1 proyecto innovador por institución. Este promedio, aumenta en los servicios de mayor tamaño, alcanzando a 2,8 proyectos innovadores en promedio.
- Rotación en los Servicios. En promedio alcanza a 9,1%, porcentaje uniforme para todas las instituciones con excepción de los servicios muy grandes, donde el indicador baja a 4,8%.
- Percepción de Avance en las URH. La sección II de la encuesta replicó lo indagado en el año 2005, con el propósito de verificar el nivel de avance en el desarrollo de las URH. Los datos recogidos en el 2011 permiten evidenciar que prácticamente en todas las categorías indagadas mejoró la percepción de quienes respondieron la encuesta (jefes de URH) en relación al grado de desarrollo de la función de RRHH en su Servicio. Por ejemplo, en la pregunta acerca de la planificación de RRHH existente en el año 2005 las respuestas promediaron 2,9 (en escala 1 a 5), lo que equivale a "Existe un plan de RRHH que incluye sólo aspectos generales (desconectado de otros subsistemas y la estrategia del Servicio), no cuenta con herramientas, es conocido, pero no se aplica o es solo parcialmente aplicado", respecto del año 2011 donde la percepción promedió 4,0, que equivale a "Existe un proceso de planificación activo (alimenta a otros subsistemas), que utiliza herramientas para el levantamiento de la información y tiene algunas evidencias de seguimiento de las acciones que contiene. Tiene un sistema de gestión por competencias incipiente (ha comenzado a levantar competencias de algunos cargos y en algunos procesos de RRHH)". Positivo es entonces que las jefaturas de las URH consideren que su unidad ha avanzado en su posicionamiento y desarrollo dentro del Servicio público al cual presta apoyo. Respecto de si existe alguna relación en esta percepción de mejora que expresan las jefaturas de las URH con la labor realizada por la DNSC, se puede decir sí, pero de manera indirecta y en áreas específicas que se relacionan a la planificación de la capacitación, a procesos de reclutamiento y selección y a la gestión del desempeño, todas materias vinculadas a la labor de validación de los PMG respectivos. La sección siguiente indaga de manera más explícita sobre el aporte específico de la DNSC a las URH.

### Percepción acerca de la labor de la SDP

En general, la encuesta muestra una buena percepción de las URH respecto de los servicios que ha entregado la SDP. La percepción global de los servicios entregados por la DNSC en promedio alcanzó 5,7 puntos (escala de 1 a 7). Sin embargo, no se reconoce como un producto importante la entrega de un modelo de gestión estratégica de personas, sino que resultan muy presentes los temas ligados a aplicación de instrumentos como PMGs (capacitación y desempeño) y concursabilidad. En este sentido, las actividades en el ámbito de la asesoría corresponden fundamentalmente a apoyos para el cumplimiento de requisitos del sistema de control de gestión de entidades públicas.

- Respecto de la relación de servicio de apoyo SDP-Servicio se observa que el 85% de quienes respondieron la encuesta declaran haber demandado servicios de la DNSC., aunque no se evidencia alguna tendencia particular entre servicios adscritos/no adscritos, centralizados/descentralizados, o entre Servicios pequeños, medianos y grandes. Respecto de qué es lo que se ha demandado mayormente, claramente se identifican las "guías metodológicas" (79%), la asesoría para aplicación de instrumentos (62%), que se refiere al Premio Anual de Excelencia Institucional, Código de Buenas Prácticas Laborales, Becas y PMGs.

---

<sup>136</sup>Se trata de proyectos, orientados a la creación de soluciones a la medida de los desafíos internos y externos que enfrenta la URH, tales que le permitan producir flexibilidad de la gestión de RRHH.

En tercer lugar de importancia se demanda apoyo para la Formación, capacitación o entrenamiento (55%).

- El objetivo de mayor mención respecto de la demanda por servicios de la SDP es “Se requería formar y desarrollar a las personas de la organización” (44%), le sigue “Se requería modernizar la Gestión de RRHH y/o promover el cambio organizacional” (41%). Se observa en el corte Servicio centralizado-descentralizado un cambio en estas tendencias, donde el objetivo de modernizar la gestión de los RRHH pasa a ser más importante para los servicios centralizados.
- Consultados los Servicios por las temáticas más requeridas, destacan la “gestión del desempeño”, seguida por “capacitación y formación” y “políticas de reclutamiento y selección”. Al indagar por cuál temática la DNSC hizo el mayor aporte, 50% responde por “Capacitación y formación”, 34% por “Gestión del desempeño” y 31% por “Perfiles de selección”. No se observan diferencias por tamaño, centralizado-descentralizado y adscritos-no adscritos.
- Respecto de la asesoría, la modalidad más utilizada por la SDP fue correo electrónico (82% de las veces), llamada telefónica (65% de las veces) y reuniones en dependencias de la DNSC (30% de las veces).<sup>137</sup> Estos resultados son consistentes con el tipo de apoyo entregado, referido principalmente a resolver aspectos operativos en la aplicación de instrumentos como PMGs, o materias de concursabilidad.
- Sobre los tiempos de respuesta, la gran mayoría de los encuestados (96%) los considera adecuados según la urgencia de sus necesidades, mientras que una pequeña minoría (4%) declara que son inadecuados respecto de la urgencia de sus necesidades.
- En relación a la utilidad percibida de las asesorías de la SDP, éstas se relacionan con aspectos de la gestión de recursos humanos que afectan pragmáticamente al funcionamiento de los Servicios, como son “capacitación y formación” y “gestión del desempeño”, consideradas las asesorías más útiles, reforzando el carácter operativo del apoyo de la SDP. Al contrario, bienestar y gestión del clima laboral son las temáticas consideradas menos útiles para las URH.
- En relación a la existencia de duplicidades de funciones o actividades de la DNSC con otras instituciones públicas, 85% de los encuestados considera que no la observan. En el 15% de los casos que sí observaron duplicidades, la institución identificada es Contraloría General de la República, respecto de la entrega de materiales y guías sobre materias de gestión de personas, y en menor medida identifican al sistema SISPUBLI y las instituciones SERNAM y DIPRES.
- Respecto de la oferta de servicios de la DNSC y la atingencia de sus productos, 64% declaró que no falta en la oferta de la DNSC ningún producto que ellos requieren. Por otra parte, 35% señaló que en la oferta de servicios de la DNSC sí faltan productos que los ayuden a resolver diversas problemáticas, especificando la capacitación presencial y mayor presencia “en terreno”.
- Finalmente, al indagar respecto de cuáles temáticas las URH tienen necesidad de apoyo, se indica en orden de importancia la formación de directivos y personal clave, la gestión del clima y cultura organizacional, y la gestión del desempeño. Consultados si acaso las URH estimaban que la DNSC podía prestar el apoyo requerido, 87% contestó que sí, 2% contestó que no, y 10% dijo no saberlo. Esta respuesta remarca la buena percepción respecto del Servicio Civil.

---

<sup>137</sup> Porcentajes sobre el total de respuestas. En la pregunta respectiva el encuestado podía marcar más de una alternativa.

### 2.3. Casos

Se realizó un estudio de casos de directivos ADP, tanto en ejercicio como desvinculados, que no obtuvieron calificaciones de 100% en su desempeño en alguno de los años de vigencia de su convenio de desempeño, con el objetivo de indagar tanto en las causas como en el proceso de evaluación de desempeño.<sup>138</sup> Los resultados globales de la indagación indican que:

Respecto del proceso de selección, los entrevistados lo califican como un proceso serio, estructurado y confiable, inclusive en el caso de aquellos que participaron en más de un concurso y no habiendo sido seleccionados en alguna oportunidad. Destaca que en estos casos los entrevistados señalaron la similitud en la ejecución del proceso, entrevistas y test psicolaborales. Un aspecto que se señala no contribuir a la identidad del sistema ADP es no conocer en algún momento del tiempo quiénes integran las nóminas, lo que en su opinión contribuiría a legitimar aun más el proceso de selección de ADPs.

Respecto de los convenios de desempeño y su evaluación, según las entrevistas realizadas, destacan los siguientes aspectos:

La especificación de los convenios suelen ser un subconjunto de los compromisos de las autoridades de las cuales dependen los ADP. En el caso de ADPs nivel I, las metas especificadas son una traducción de los compromisos que los ministros han adquirido dispuestas como actividades a ejecutar. Al respecto se indica que si bien esas metas especificadas sin duda son relevantes de llevar a cabo, no necesariamente reflejan los aspectos sustantivo o desafíos que el ADP deba enfrentar.

Un segundo aspecto señalado se refiere a la baja posibilidad de acordar genuinamente el contenido del convenio de desempeño. La práctica usual es “este es el convenio para su firma”. La mayor consecuencia de esta práctica de no negociación o establecimiento de acuerdos es que tanto la autoridad como el ADP, muchas veces, saben que las metas no son posibles de cumplir. En el sector salud esto parece ser una constante.

Por su parte, la evaluación del convenio de desempeño se realiza utilizando los mecanismos que las instituciones tienen para tal efecto, que en muchos casos involucra a las unidades de planificación y control de gestión (no de recursos humanos), que son las encargadas por lo general de llevar el registro de los indicadores de desempeño. Estos mecanismos hacen que la evaluación como instancia de retroalimentación entre autoridad y evaluado (ADP) prácticamente no exista o se remita a la revisión de un listado de puntajes obtenido por el nivel de cumplimiento de las metas.

Acorde lo anterior, los ADP entrevistados (todos con alguna evaluación inferior a 100% durante el periodo de ejercicio de su cargo) sabían la razón del no logro del 100% desempeño, atribuyéndolos más que a factores internos del Servicio a la propia construcción de las metas comprometidas. Y en algunos casos, como en el sector salud, a directrices ministeriales explícitas que modificaban el logro de las metas pero sin considerarse ello en los convenios firmados. Tal es caso de las campañas de emergencia de invierno (influenza) que postergaban la ejecución de acciones del AUGE. Sólo un caso de un entrevistado subalterno a un alto directivo señaló que éste tenía alguna responsabilidad en el no cumplimiento pleno de sus metas, atribuyéndolo a debilidades en la gestión con personas.

---

<sup>138</sup> Ver detalle de los criterios para la selección de casos en Anexo N° 11.

### 3. Análisis de los Resultados de la DNSC

#### 3.1. SADP: Selección

El Sistema ADP en relación a la selección de ADP funciona bien, y en general existe buena percepción de parte de los ADP que han desempeñado cargos nivel I y nivel II.

Aunque el avance del Sistema ha sido positivo, este no tiene mecanismos para mantener control de la información respecto de las causas de la brecha entre los cargos incorporados al SADP y su petición de concurso para la DNSC (Cargos por concursar en Gráfico N° 4). La DNSC se encarga de comunicar y recordar al Servicio que no ha concursado el cargo incorporado al Sistema, no obstante no registra cuanto de ello corresponde a stock transitorios o cuanto son vacancias.

El producto final de la DNSC, que es una nómina para la autoridad, se logró en un porcentaje importante de casos del total de concursos concluidos en el periodo 2006-2010: 95% para nivel I y 76% para el nivel II. El desenlace de estas nóminas también ha sido positivo: 90% de los ADP nominados en nivel I han sido nombrados en sus cargos, porcentaje que para el nivel II alcanza a 88%, resultados que avalan el trabajo técnico realizado por la DNSC.

Del total concluido por la DNSC se logra que el 70% de los concursos terminen en nombramientos por la autoridad en la primera presentación. Sin embargo, existen diferencias importantes de nombramientos por nivel: 85% para el nivel I y 67% para el nivel II. La diferencia son concursos declarados desiertos, donde en el nivel I el CADP explica 1/3 de estos casos (la diferencia de los casos, 2/3, corresponde a la autoridad), mientras que en el nivel II la mayoría (72%) de los concursos desiertos fueron declarados por los Comité. La no despreciable proporción de casos totales, nivel I y nivel II, que son declarados desiertos por el CADP o los Comité (21% del total de concursos cerrados) indica que el proceso de selección requiere aun mejoras importantes, particularmente para el nivel II (Ver Gráfico N° 6) dado su volumen y por tanto impacto financiero requiere una revisión de la calidad del proceso que ejecuta la DNSC. Esto se corrobora en el juicio que hace la institución en su Matriz de Riesgo en la que se califica el riesgo de que el CADP o el Comité de Selección declaren desiertos los concursos, como de probabilidad moderada, de impacto mayor y severidad extrema en caso de siniestro.

El costo de esta pérdida (casos desiertos) es considerable si se valoran los 214 casos declarados en el periodo 2006 - 2010 como desiertos por CADP y Comité, que a un costo promedio de (\$10,8 MM) por concurso, cifra que asciende a \$462 millones promedio por año.

El volumen de postulantes por cargo es alto (114) para terminar con una lista promedio de 7 candidatos a partir de los cuales sale la nómina propuesta o son declarados desiertos. De este número de postulantes se rechaza menos de un 10% lo que implica que un alto volumen de postulantes pasan a las etapas siguientes que tienen un alto costo. De esto se desprende que el filtro inicial no es suficientemente exigente, especialmente las condiciones de entrada de los postulantes. La convocatoria pública se realiza con perfil del cargo y no con perfil del postulante, que podría ser un instrumento de autoselección de los postulantes. Las condiciones de admisibilidad no son un filtro relevante, dejando una gran parte de la carga del trabajo evaluativo para la etapa de análisis curricular, cuyo costo es importante. Un cálculo del pago final a evaluadoras basado en promedios, permite aproximarse al costo de generar grandes conjuntos de postulantes que posteriormente no reúnan las condiciones curriculares:

**Tabla N° 67. Estimación del Pago anual por Evaluación ADP, por etapa (\$MM 2010)**

Pago Final Servicio de Evaluación ADP	2006	2007	2008	2009	2010
Etapa P1 (análisis curricular)	135,2	192,5	249,6	253,2	372,0
Etapa P2-P3 (entrevista gerencial y evaluación psicolaboral)	599,2	734,9	806,0	734,1	1.123,2

Fuente: Estimación propia

Debido al alto costo de las etapas P2 y P3 (evaluación psicolaboral y entrevistas) resulta aconsejable estudiar el modo de optimizar la carga de trabajo que se genera desde P1 (análisis curricular), de modo que llegue a la etapa que demanda más recursos (P2-P3) un conjunto más acotado de postulantes.

La tabla anterior se descompone del siguiente modo, para Nivel I y Nivel II:<sup>139</sup>

**Tabla N° 68. Estimación del Pago Final Servicio de Evaluación ADP – Nivel I (\$MM 2010)**

Etapa Evaluación	2006	2007	2008	2009	2010
Etapa P1	34,3	33,8	41,9	44,1	104,4
Etapa P2-P3	152,9	131,3	87,8	116,1	472,9
Total Servicio Evaluación	187,2	165,1	129,8	160,1	577,3
Total / N° cargos concursados	5,3	7,9	5,0	3,8 <sup>140</sup>	8,2

Fuente: elaboración propia sobre datos DNSC.

La secuencia errática de la fase P2-P3 se debe a que los postulantes nivel I que pasaron a la etapa P2-P3, tuvieron un comportamiento similar, se aprecia a continuación:

Nivel I	2006	2007	2008	2009	2010
N° Postulantes	3.751	3.717	3.821	4.182	10.925
N° Pasan a Etapa P1	2.858	2.818	3.493	3.671	8.700
N° Pasan a Etapa P2-P3	1.062	912	610	806	3.284
N° Pasan a Entrevista final	327	218	237	314	670

Fuente: DNSC

<sup>139</sup> Los cálculos se efectuaron asumiendo el algoritmo de pago del servicio de evaluación ( $B \cdot (0,25UF \cdot N1 + 2UF \cdot N2 + 4UF \cdot N3)$ ), considerando un ponderador ofertado promedio para el convenio marco vigente ( $B=2,26$ );  $UF = \$21.200$ ;  $N1=21.540$  nivel I y  $78.664$  nivel II;  $N3= 6.674$  nivel I y  $21.085$  nivel II) Ver datos en detalle en Anexo 9, págs. 6 a 9.

<sup>140</sup> En el año 2009 el N° cargos concursados prácticamente se duplica respecto del año 2008 (de 26 a 42).

**Tabla N° 69. Estimación del Pago Final Servicio de Evaluación ADP – Nivel II (\$MM 2010)**

Etapa Evaluación	2006	2007	2008	2009	2010
Etapa P1	100,9	158,7	207,7	209,1	267,6
Etapa P2-P3	446,3	603,5	718,1	618,1	650,3
Total Servicio Evaluación	547,2	762,2	925,8	827,2	917,9
Total / N° cargos concursados	5,1	4,9	4,5	3,2	7,8

Fuente: elaboración propia sobre datos DNSC.

Por su parte, los cargos que durante el período evaluado han requerido la utilización de head hunters son los siguientes:

**Tabla N° 70. Cargos concursados, totales y con Servicio de Búsqueda**

Cargos concursados	2006-2008	2009-2010	2006-2010
Total concursos (Nivel I y II)	552	485	1.037
Concursos con head hunter	s.i.	114	-

Nota: "s.i." indica sin información en la DNSC para 2006-2007.

Fuente: DNSC

**Tabla N° 71. Servicio de Evaluación y Búsqueda 2006-2010**

Año	Sectores con mayor presencia en concursos	Cargos concursados	N° Concursos con servicio Evaluadora	N° Concursos con servicio Head Hunter
2006	Salud (54), Vivienda (3), Educación (3)	81	s.i.	s.i.
2007	Salud (64), Vivienda (5)	123	s.i.	s.i.
2008	Salud (6), Vivienda (6), Educación (2), OOPP (2)	154	140 <sup>141</sup>	25 <sup>142</sup>
2009	Salud (16), Vivienda (3), Hacienda (6)	189	189	38 <sup>143</sup>
2010	Salud (10), Vivienda (6), OOPP (5), Hacienda (8)	117	111 <sup>144</sup>	41 <sup>145</sup>
	Total	664	-	-

s.i.: indica Sin información. La DNSC no dispone de estadísticas detalladas anteriores al 2008, por lo que el número de cargos concursados para los que cuenta con detalle de la empresa que apoyó la selección y búsqueda cubre sólo al 55% del total de cargos concursados.

Fuente: Elaboración propia sobre datos DNSC, Base de datos "Nombrados SADP con CD al 0501121" (esta base de datos contiene un total de 104 concursos con servicio de head hunter)

<sup>141</sup> 14 casos "sin información".

<sup>142</sup> 16 nivel I y 9 nivel II.

<sup>143</sup> 21 nivel I y 17 nivel II.

<sup>144</sup> 7 casos "sin información".

<sup>145</sup> 25 nivel I y 16 nivel II.

Los cargos concursados para los que se ha utilizado el servicio de hunter son del tipo: Director Nacional, Director Ejecutivo, Director Servicio de Salud, Director de Hospital, Director Regional, Jefes de División Ministerios.

En relación a los criterios utilizados para determinar cuándo es necesario hacer uso del servicio de búsqueda, ello es atribución del Consejo de ADP, quien de acuerdo a su conocimiento y experiencia estima la dificultad relativa de realizar determinado concurso. La información sobre concursos declarados desierto con anterioridad es un elemento que se considera, así como las características específicas del perfil buscado. Decidido por el Consejo la utilización del servicio de búsqueda, es la DNSC quien opera el contacto con alguna empresa de hunting inscrita en el Convenio Marco y basado en información pasada sobre su desempeño. En el margen, es la disponibilidad de la empresa para aceptar el encargo dentro del plazo establecido lo que determina la selección final del head hunter.<sup>146</sup>

### **Tiempo promedio de vacancia de cargos declarado desierto**

La DNSC entregó información detallada para 151 casos desierto de nivel I y II, no especificando quien había declarado dicho caso ni el año del concurso. Sobre la base de esta información se puede señalar lo siguiente:

- Para el Nivel I el tiempo promedio de provisión de un cargo ADP se ha mantenido en torno a los 185 días corridos y de 273 días corridos para el nivel II cuando el concurso ha sido resuelto en el primer llamado. En caso que el cargo se declare desierto,<sup>147</sup> el tiempo adicional que se agrega para resolver el concurso ha variado en el tiempo, en torno a los 227 días para el nivel I y 238 días para el nivel II en caso que el concurso se resuelva en un segundo concurso, y aumenta a 445 días para nivel I y 380 días para nivel II en caso que pase a un tercer llamado.

### **Tipo de problemas que enfrenta la institución al dilatar el período sin la Nominación del directivo**

Los principales riesgos para un Servicio durante el periodo en el cual un cargo directivo está desierto se relacionan a las funciones críticas que éste debe cumplir, y que probablemente no ocurran debido a ello:

- En cuanto a la dirección, riesgos en la gestión y mantenimiento de los objetivos y la asignación de recursos consistente con ello.
- En cuanto al control, riesgos en el mantenimiento de la alineación estratégica.
- En cuanto a conducción, riesgos en falta de motivación y movilización de las personas.
- De acuerdo al instructivo Presidencial, de noviembre de 2010, en caso de no existir un titular en el nivel I, y este sea Transitorio y Provisional, este deberá abstenerse de remover y/o nombrar cargos de segundo nivel.
- Demora en la implantación de los diseños de políticas públicas.
- En algunos casos, demora en la entrega de productos y servicios a la ciudadanía, por la demora o postergación de decisiones importantes.

---

<sup>146</sup> Se solicitó información específica acerca de los montos efectivamente cancelados a las empresas de head hunter que operaron el periodo 2006-2010, datos que la DNSC reservó de entregar considerando que había iniciado un proceso de licitación para establecer un nuevo Convenio Marco 2011.

<sup>147</sup> La información de tiempos de procesamiento no tiene asociada la variable quién declaró desierto (Autoridad o CADP/Comité), por lo cual no es posible determinar si hay diferencias al respecto.

## Efectividad en la provisión de cargos

La efectividad en la provisión de cargos ha disminuido a través del tiempo para el nivel I y se ha conservado para el nivel II:<sup>148</sup>

**Tabla N° 72. Porcentaje de cargos provistos en primer llamado a concurso**

Nivel	1a vez	2a vez	3a vez
I	92%	87%	70%
II	90%	93%	91%

Fuente: elaboración propia sobre datos DNSC

Considerando la secuencia del ciclo de cumplimiento de un cargo (cada 3 años, máximo 9, y pudiendo acortarse, por ejemplo, si el directivo es desvinculado o renuncia antes de cumplir su mandato), la caída en el porcentaje de efectividad para resolver una convocatoria en el primer llamado para el nivel I se explicaría por varios factores, entre otros, la permanencia en el cargo de un directivo (lo que sería visto como una baja de las probabilidades por los eventuales competidores), la retención de directivos en ejercicio a presentarse a un siguiente periodo, la proximidad del concurso con el cambio de autoridades de gobierno.<sup>149</sup>

Sólo para el nivel II figuran cargos concursados por primera vez con hasta 5 convocatorias. Los cargos son:

- Director Hospital de Calama
- Director Hospital de Santa Cruz

Para el nivel I, el cargo concursado con 3 llamados es Director Servicio de Salud del Maule.

<sup>148</sup> El cálculo se puede verificar en la tabla siguiente dividiendo para cada nivel el N° total de cargos concursados por enésima vez sobre el total de cargos concursados que fueron resueltos en el primer llamado (136 / 125; 61/53; y 10/7).

<sup>149</sup> La base de datos entregada por DNSC no permite explorar esta hipótesis, pues no contiene año del concurso.

**Tabla N° 73. Tiempo promedio para provisión de cargos (días corridos)**

Nivel	Provisión de cargos											
	1a. Vez				2a. Vez				3a. Vez			
	N° cargos concursados	N° concursos realizados	Tiempo promedio provisión cargo	Tiempo promedio cargo desierto	N° cargos concursados	N° concursos realizados	Tiempo promedio provisión cargo	Tiempo promedio cargo desierto	N° cargos concursados	N° concursos realizados	Tiempo promedio provisión cargo	Tiempo promedio cargo desierto
I	125	1	185,1		53	1	186,0		7	1	205,3	
	10	2	492,9	307,8	7	2	352,9	166,9	3	2	410,7	205,4
	1	3	598,0	412,9	1	3	663,0	477,0				
	136				61				10			
II	490	1	273,1		142	1	231,6		10	1	235,5	
	90	2	498,5	225,4	9	2	434,3	202,8	1	2	522,0	286,5
	18	3	714,9	441,7	2	3	549,5	317,9		3		
	7	4	988,0	714,9								
	2	5	1.091,0	817,9								
	547				153				11			

Fuente: DNSC

Los datos anteriores se complementan con los plazos de las autoridades para tomar la decisión sobre la nómina presentada:

**Tabla N° 74. Tiempo entre Entrega de nómina y declaración de Concurso desierto por Autoridad (Días corridos)**

Nivel	Promedio 2006-2010	Promedio 2010
I <sup>150</sup>	62,8	47,5
II	41,0	52,0

Fuente: DNSC

Posterior al nombramiento de ADPs se observan los siguientes resultados en términos de duración en los respectivos cargos:<sup>151</sup>

**Tabla N° 75. Situación ADPs nombrados (2006-2010)**

Estado	N°	%
Renovados	38	6%
Nombrados (vigentes)	303	46%
Desvinculados	323	49%
• Renuncia (voluntaria y no voluntaria)	207	
• No renovados	38	
• No informado	63	
• Asume otro cargo	13	
• Otro	2	
Total	664	100%

Fuente: DNSC

**Tabla N° 76. Cumplimiento de periodo en cargos**

Estado	N° Cargos	Cumplen periodo	
Renovados	38	38	100%
Nombrados <sup>152</sup>	303	9	3%
Desvinculados	323	48	15%
Total	664	95	14%

Fuente: DNSC

<sup>150</sup> Nótese que en el caso de los concursos de nivel I, el o la Presidente/a no tiene plazos establecidos.

<sup>151</sup> Sobre un total de 664 casos de ADP nombrados. Las estadísticas de la DNSC no son completas al respecto.

<sup>152</sup> 9 casos que cumplieron periodo en 2010 y a enero 2011 aún seguían en sus cargos.

**Tabla N° 77. Tiempo promedio en el cargo ADPs desvinculados, en meses**

Desvinculados	2006	2007
Que cumplieron periodo	44,1	41,1
Que no cumplieron periodo	25,5	26,9

Fuente: DNSC

Para los ADPS 2006-2010 renovados, el tiempo promedio de permanencia (medido desde la fecha de nombramiento hasta enero 2011) es 48, 2 meses.

### 3.2. SADP: Convenios de Desempeño

La evaluación del desempeño es relevante para el desarrollo del Sistema ADP, puesto que en esta instancia es donde se logra establecer si se lograron los efectos deseados en las instituciones y el aparato público en su conjunto producto de una buena selección del ADP.

A partir de la información recaudada en las entrevistas y análisis de casos, la consultora sea ha formado la opinión de que el encargo que tiene la Dirección de dar apoyo metodológico a la gestión de este instrumento y seguimiento, requiere mejoras importantes para lograr la eficacia en la aplicación de este instrumento. Las posibles mejoras que la DNSC debería hacer son:

- Proponer una metodología que permita configurar con mayor precisión la relación entre los mandatos y la operativización de los mismos, respetando la relación medios y fines, superando con ello la situación actual de los CD que contienen lineamientos estratégicos que el Ministro recibe del Gobierno y tareas específicas sin pasar por definir un objetivo medible y compartido por las dos partes. Al respecto la DNSC ha iniciado un proceso de mejora modificando la forma procesal de elaboración de CD, vinculando el diseño del perfil con el diseño del CD. Para que este cambio sea más efectivo la DNSC está reorganizando sus equipos de trabajo, buscando la especialización sectorial.
- Proponer una metodología de evaluación de los CD que faciliten esta tarea indelegable de las autoridades. Actualmente la realizan sobre la base de un procedimiento más bien administrativo (cumple o no cumple actividades, o en el mejor de los casos metas), muchas veces pre-evaluado por personal dependiente del mismo ADP evaluado (por ejemplo, Unidad de Planificación). En nuestra interpretación esto se debe a que las autoridades no ven valor en este proceso.
- La metodología a proponer debe ser considerada parte del proceso de diseño de los CD y perfiles, y ser entregada a las autoridades en el momento de acordar el CD junto con un acuerdo de asesoría técnica para su adecuada aplicación.
- Rediseñar el sistema de seguimiento de los CD de modo que sea consistente con las metodologías antes señaladas y esto basado en un mecanismo seguro y proactivo de captura de la información sobre los acuerdos del CD y sus evaluaciones, que permita tener un registro completo y actualizado.

### 3.3. Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público

La SDP no ha logrado establecer un cambio significativo en la gestión de recursos humanos. Su actividad, basada en un diagnóstico inicial a las URH, no logró definir una oferta consistente con un posicionamiento estratégico de la gestión de RRHH. La oferta actual se conforma de asesorías, formación, capacitación, seguimiento y supervisión, orientadas principalmente por la validación de instrumentos de gestión, como PMGs, o de iniciativas presidenciales, como el CBPL, con un alto componente de carácter administrativo, que responden a instrumentos específicos de la administración pública, no focalizándose en los temas centrales que las autoridades requieren para

modernizar sus instituciones como por ejemplo: nuevas prácticas de trabajo, nuevas formas de organización.

La SDP tiene una buena imagen en las URH, de acuerdo a las percepciones manifestadas en la encuesta que se aplicó a los jefes de las URH, lo cual es un capital importante. Sin embargo, cabe señalar que esta buena percepción del trabajo de la SDP corresponde a lo que se denomina “error tipo III”, es decir, que se realizan acciones no pertinentes pero bien hechas.

Las actividades desarrolladas por la SDP no ha sido insignificante desde el punto de vista del uso de recursos: ha involucrado no menos del 30% de los recursos anuales de la DNSC, de los cuales las labores de corte administrativo para la ejecución de productos de supervisión insumen no menos del 50% de los recursos de la SDP.

La métrica de la producción de la SDP es deficiente, no permitiendo diferenciar aquellos servicios que mayor aporte hacen a la labor de las entidades apoyadas. No hay una clara diferenciación en la medición de las actividades de formación, de asesoría, de la supervisión y además las unidades de cuenta utilizadas en cada caso son distintas (por ejemplo, como asesoría se contabilizan: llamadas telefónicas, e-mail, memos, reuniones, etc.). Excepción a lo anterior lo constituye la gestión de la implementación del portal de empleos públicos, iniciativa que aporta una metodología estandarizada para selección de directivos de nivel III (la cobertura del portal es 17% de los Servicios adscritos y no adscritos), similar a lo que ocurre en ADP nivel I y II, y una plataforma que contribuye al ahorro de recursos al Estado al consolidar en un solo proveedor servicios que la mayoría de las instituciones públicas contratan por su cuenta.

Por otra parte, la situación de la SDP se hace crítica considerando que buena parte de su quehacer está ligada a la validación de dos sistemas del PMG, sistemas que a partir del 2011 no son parte del PMG y por lo tanto esta tarea de validación ya no será requerida por la DIPRES, dejando a la SDP con dos dificultades a resolver: i) ¿qué hacer con la capacidad que estaba dedicada a estas labores en la SDP? y ii) ¿cuál será la estrategia de la SDP para entrar a los Servicios?.

Por último, se observa que en general, la disponibilidad y uso de las estadísticas institucionales son deficientes y no tienen fuentes únicas y validadas de la información, especialmente respecto a los productos y sus indicadores. Por ejemplo, la información de las estadísticas institucionales que fueron enviadas a esta consultora tienen diferencias con las estadísticas publicadas en documentos oficiales<sup>153</sup>, y a la vez con las estimaciones de los indicadores enviados por la UGDPI.

---

<sup>153</sup> Reporte Mensual de Información Estadística Sistema de Alta Dirección Pública.

#### IV. ANÁLISIS COMPARADO Y ENSEÑANZAS DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

La comparación y evaluación de los principales elementos de diseño, gestión organizacional y resultados de las instituciones de Nueva Zelanda, Australia y Chile así como la experiencia reciente en otros países de Latinoamérica como son México, Argentina y Perú, aportan antecedentes y lecciones que puede ser utilizadas en el mejoramiento del sistema en Chile.<sup>154</sup>

La revisión sistemática de los caso de Nueva Zelanda, Australia, México, Perú y Argentina a la luz del conocimiento acumulado por los especialistas de la consultora, permite identificar un conjunto de aprendizajes que puede ser usados para testear o contrastar alternativas de mejora en Chile. Estos aprendizajes pueden ser organizados en dos componentes, el primero relativo al ámbito rector del sistema de Servicio Civil y el segundo al subsistema de Alta Dirección Pública.

##### 1. El área rectora de los Servicios Civiles

Se observa que en los países desarrollados el área rectora juega un importante rol en el sistema de servicio civil, produciendo una visión general de la política de personal y se ejerce la función de control y acompañamiento de diferentes procesos de trabajo,<sup>155</sup> este hecho refuerza la observación de vacío de "principal" del sistema chileno con las consecuencias en la gestión de lo cual se derivan los siguientes puntos de interés:

- **Mayor injerencia y apropiación de funciones de diseño de políticas en recursos humanos basadas en esquemas de planificación estratégica**

En conjunto, la lección de los países anglosajones señala la necesidad de contar con un área rectora coherente y sólida a nivel de planificación y diseño que sea capaz proyectar coherencia estratégica al sistema a través del conjunto de subsistemas del modelo integrado de recursos humanos (Longo, 2002).

Fundamentalmente en los países desarrollados, pero también en América Latina, las áreas rectoras son el centro de la planificación estratégica en materia de políticas de recursos humanos. Dicha planificación se apoya en la misión organizacional y los mandatos legales en vigencia, de los cuales se derivan las tareas/objetivos que el área rectora tiene, ya sea en términos de diseño como de implementación.

En el caso de Chile, este rol se manifiesta de una forma más difusa e imprecisa que en la experiencia internacional analizada. Por ello, surge como una lección valiosa para la DNSC el fortalecimiento de este esquema de elaboración de políticas. Eso requeriría, en principio, alinear con la mayor precisión posible la misión organizacional con los postulados normativos, ello debería dar lugar a planes estratégicos que contengan objetivos tanto de diseño como de implementación de políticas. Son esas políticas las que, canalizadas a través de los diferentes subsistemas, moldearían el sistema de servicio civil del futuro

---

<sup>154</sup> Este capítulo se desarrolló en base el trabajo comparativo realizado por Mercedes Iacoviello y Luciano Strazza para esta evaluación. En Anexo N° 12 se encuentran las referencias bibliográficas en detalle.

<sup>155</sup> Para estos efectos distinguimos tres elementos constitutivos de la función de personal: la política de personal, la gestión de personal y la administración de personal. Ver Prats i Catalá, Joan (1987): "Política, gestión y administración de recursos humanos en las administraciones públicas", en Documentación Administrativa, Nro. 210-211, Madrid; Ramió Matas, Carles (2000) "Experiencias de implantación de servicio civil en América Latina: aprendizaje desde algunos modelos consolidados de Europa y Estados Unidos", Barcelona: Universidad Pompeu Fabra.

- **Un servicio civil de calidad, efectivo y eficiente, se desarrolla dentro de un marco ético-valorativo explícito claro y controlado**

Especialmente en los países desarrollados, la dimensión ético-valorativa tiene una fuerte presencia en el sistema de recursos humanos. La premisa es que no es posible construir un servicio civil de calidad, confiable y socialmente legitimado, que sea capaz de proveer bienes y servicios de manera efectiva y eficiente, si la operación no se desarrolla en un marco explícito de valores. En el caso de Australia este aspecto está formalizado en los APS Values, mientras que Nueva Zelandia cuenta con un Código de Conducta. En ambos países estas herramientas fueron formuladas por el área rectora, quien además tiene la responsabilidad de velar por su cumplimiento.

La explicitación de la dimensión ético-valorativa es central al menos por dos motivos. Por un lado porque brinda un marco de transparencia que es referencia de la actuación pública en general y de la gestión de los recursos humanos en particular. En este sentido, los valores de la función pública atraviesan transversalmente el sistema de gestión de recursos humanos y regulan los límites y posibilidades de los funcionarios cualquiera sea su agrupamiento escalafonario. En segundo lugar, porque al ser una responsabilidad directa del área rectora le permite fortalecer su rol de planificación del sistema en su conjunto y de autoridad de control.

En el caso de Chile, además de definiciones y regulaciones originales del estatuto Administrativo, se ha avanzado en forma importante con nuevos cuerpos normativos como son, la ley actos de la administración, la ley del nuevo trato laboral. Sin embargo, es posible pensar en avances de estructuras formales de Códigos de Ética u otros instrumentos que tiendan a fortalecer el comportamiento responsable de los agentes públicos más allá del mero respeto a la formalidad de la ley.

## **2. Las áreas del Sistema de Alta Dirección Pública**

En el mundo desarrollado y en la región han buscado fortalecer la alta dirección pública, bajo la premisa de que los procesos de cambio y/o mejoramiento organizacional y la implementación consistente de las decisiones políticas requieren de un cuerpo directivo altamente capacitado, lo que a su vez ha sido compartido por los distintos tomadores de decisión en el caso Chileno.

Algunas experiencias que estimamos relevantes para el caso Chileno son:

### **En los Procesos de Reclutamiento y Selección**

En el caso de los países anglosajones, al momento de hacer una incorporación es el área rectora la encargada de elaborar los perfiles generales y específicos de los altos directivos públicos según el puesto a cubrir y las características de la entidad receptora. Es luego la entidad correspondiente encargada de dar aprobación al perfil. Los perfiles son elaborados sobre la base de instrumentos que sistematizan las capacidades y competencias requeridas (Zeland Public Service Chief Executive Competency Profile en Nueva Zelandia y el Senior Executive Leadership Capability Framework en Australia). Estos instrumentos son el resultado de un largo proceso de reflexión y planificación de parte de las entidades rectoras. Incluso, como en Australia, el proceso contó con la participación de actores no estatales, específicamente de empresas privadas, pero siempre con la entidad rectora como eje coordinador del proceso.

En los casos de Argentina y Perú la elaboración de los perfiles de los postulantes también responden a un perfil de base que engloba las competencias requeridas. Al igual que en Australia y Nueva Zelandia, el diseño de los perfiles generales y específicos son responsabilidad del área rectora pero en estos casos no requieren ser aprobados por las entidades receptoras. En el caso de

Chile, a diferencia de todos los casos citados, es la entidad receptora la responsable de elaborar el perfil del postulante según la naturaleza del puesto gerencial a cubrir para luego ser aprobado por el CADP.

Parece importante revisar este fenómeno, toda vez que una inversión del sentido del proceso para el caso de Chile, podría acarrear beneficios adicionales en términos de darle mayor coherencia estratégica al proceso de definición de perfiles, lo que junto al afinamiento permanente de los perfiles y requisitos para ocupar los cargos, como objetivo expreso del organismo central, tiende a reducir los costos del sistema, en la medida que reduce las postulaciones espurias o erróneas.

### **Evaluación de Conocimientos y Competencias**

Un elemento clave utilizado por otros sistemas es la evaluación de conocimientos y competencias genéricas para definir la aceptación o no aceptación del postulante. En todos estos casos, la evaluación se lleva a cabo tomando como parámetros los perfiles de competencias elaborados por el área rectora. A diferencia de esos países, en Chile no se aplican pruebas formales de conocimientos y habilidades preexistentes, sino que se evalúan las competencias a través de la valoración de los antecedentes y las entrevistas de panel. Se estima que la incorporación de herramientas de este tipo fortalecería el proceso de reclutamiento y selección de los postulantes.

### **Movilidad entre diferentes Organizaciones Públicas**

Los países anglosajones ponen mucho énfasis en la movilidad de los altos directivos públicos entre las diferentes organizaciones del sector público, con dos principales objetivos. Por un lado se busca que los gerentes públicos adquieran una mirada transversal de la administración y, en entornos complejos y cambiantes, sean capaces de desplazarse rápidamente hacia lugares donde se requiera de su experiencia. Por otro lado la movilidad de los altos directivos públicos desincentiva la supremacía de los intereses particulares por sobre los generales al desalentar situaciones de colonización institucional.

También en la región latinoamericana la movilidad es un valor estratégico del sistema de alta dirección pública que se busca incentivar. Tanto en el caso del CAG de Argentina como del CGP de Perú, las asignaciones de tareas se dan por un tiempo acotado, y se prevé la reasignación en otras organizaciones según la demanda (en el caso de Perú, incluso, se busca que esa movilidad contemple diferentes niveles de gobierno).

En Chile si bien se facilita la movilidad funcional y geográfica al interior de cada institución, la movilidad entre organismos aun encuentra restricciones en el Estatuto Administrativo. Esto deriva de la naturaleza del sistema de ADP, el cual se encuentra organizado como un sistema de empleo donde se incentiva la incorporación de profesionales externos, tras lo cual son asignados a un puesto específico por tiempo prefijado (tres años renovables por dos períodos), sin garantías de estabilidad ni posibilidad de movilidad.

Considerando lo anterior, buscar mecanismos de flexibilidad para el desplazamiento de los gerentes públicos, de manera tal de aprovechar las potencialidades de la transversalidad y las diferentes experiencias acumuladas en la gestión de organizaciones complejas.<sup>156</sup>

---

<sup>156</sup> No parece adecuado, sin embargo, soluciones como las ensayadas en Argentina o Perú, donde los gerentes públicos se organizan como cuerpos estables con límite fijo de tiempo en puestos de trabajo, pero con la posibilidad de desplazarse a través de diferentes organizaciones, modelo que conlleva riesgos corporativos difíciles de absorber por la institucionalidad del país.

## **Evaluaciones de Desempeño**

En materia de evaluación, los países anglosajones cuentan con dispositivos abiertos e inclusivos en los que participan diferentes actores relacionados con el desempeño del alto directivo. El caso más extremo es el de Australia, donde se implementan procesos de evaluación de 360 grados, es decir, combinando múltiples fuentes (autoevaluación, pares, supervisor, colaboradores).

En Argentina, el proceso también es abierto y participativo. Los AGs (administradores gubernamentales) son evaluados tanto por la autoridad de la entidad donde se desempeña como por un Consejo integrado por otros AGs y evaluadores externos.

En todos estos casos el esquema de evaluación busca satisfacer dos objetivos. Por un lado existe una pretensión de transparencia y objetividad que puede verse afectada cuando hay un único evaluador y las relaciones personales no son armónicas. Como complemento, la participación de diferentes actores permite tener diferentes perspectivas acerca de un mismo desempeño, iluminando las distintas dimensiones del rendimiento del directivo. Considerando que éste es un nexo entre la política y operación, lo cual implica relacionarse de diferente forma con diversos interlocutores, resulta provechoso capturar esa diversidad en las evaluaciones, enriqueciéndola y facilitando la realimentación del rendimiento del directivo.

Esta práctica es relevante para el caso de Chile, donde el alto directivo público también asume ese rol de nexo con responsabilidad en una amplia gama de procesos, pero donde a diferencia de los casos mencionados, la evaluación está a cargo solamente de la autoridad política de destino. Eso obstruye la posibilidad de tener miradas “externas” a la organización, de pares y de subordinados, entre otros.

## **Actividades de Formación**

En las experiencias de los países anglosajones muestra que todos disponen de sistemas que se hacen cargo de la evolución de la formación de los Directivos y su relación con cierta carrera directiva. En este espacio las principales lecciones son:

- Existe un conjunto planificado de actividades de formación que se llevan a cabo tomando como parámetro orientador los marcos donde se encuentran sistematizadas las capacidades y competencias de los altos directivos públicos. Por ejemplo, en Australia los planes de formación buscan reflejar las capacidades estipuladas en el Senior Executive Leadership Capability Framework, y a la vez que son nutridos por los resultados de las evaluaciones de las competencias de los SES. De este modo se manifiesta más claramente la noción de “sistema” donde los instrumentos (framework, planes de formación, etc.) y los procesos de gestión de recursos humanos (planificación, selección, capacitación, evaluación, etc.) se interconectan en una dinámica de ciclo. Fortalecer esta lógica orgánica, y los instrumentos y procesos que participan en ella, es un objetivo valioso para los sistemas de servicio civil con vocación de modernización como el chileno.
- Si bien en los países desarrollados se pretende que los altos directivos públicos adquieran capacidades y competencias de aplicación transversal, es normal que en paralelo se busque avanzar en fortalecimientos más específicos. Esto se traduce en la elaboración de programas de formación más flexibles y personalizados, que son coherentes con el framework pero a la vez considera necesidades más particulares. A diferencia de lo que ocurre en el mundo anglosajón, en Latinoamérica las actividades de formación tienden a ser más genéricas y llegan de forma más bien homogénea a segmentos más amplios, en línea con el enfoque generalista de los cuerpos/segmentos directivos. Por ello, una línea de acción valiosa para aquellos sistemas de servicio civil que se encuentren más consolidados, como es el caso de Chile, es comenzar a trabajar el fortalecimiento de las capacidades y competencias de una forma más desagregada y

personalizada, observando los perfiles específicos de los directivos y su desarrollo de carrera profesional.

- Evaluaciones de conocimientos y habilidades y de examinar la experiencia y mérito de los candidatos.
- Para el personal de carrera, se persigue un modelo de competencia, entre ellas, visión de servicio público (transparencia, integridad, rendición de cuentas, y bien común), capacidades gerenciales (liderazgo, trabajo en equipo, negociación, visión estratégica y orientación a resultados) y técnicas. Las competencias gerenciales se definen entre la SFP, expertos en el tema, y las dependencias, mientras que las técnicas están principalmente en manos de las dependencias según los lineamientos que proporciona la SFP (Mesta Delgado, 2003, en Iacoviello 2006). A raíz de que el desarrollo inicial de las competencias respondía más a un razonamiento deductivo que a uno basado en un diagnóstico de necesidades previas o bien, debido a la difícil asociación de las competencias con el perfil del puesto, éstas se tornaron poco prácticas (Casas Vázquez, 2004 y otros, en Iacoviello y otros, 2006; Martínez Puón, 2011; Martínez Puón, 2009). Se espera que el nuevo reglamento introduzca perfiles de puestos más flexibles en su integración. A tales efectos los perfiles establecerán condiciones mínimas que requiere la persona para ocupar el puesto.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusión Global de los Resultados de la DNSC**

El desafío estratégico de la DNSC en sus inicios era la modernización de la gestión de RRHH en el sector público. Producto de las condiciones que aceleraron su implementación y puesta en marcha (sobresueldos) la DNSC inicia su gestión con la prioridad de atender el desafío de implementar un sistema para la selección de altos directivos públicos y apoyar el desarrollo de la función de recursos humanos en la administración pública. Este desafío se desplegó con mandatos y atribuciones de distinta fuerza: por un lado, la alta dirección pública contaba con las atribuciones que la Ley del Nuevo Trato le otorgaba con toda claridad. Por otro lado, el desarrollo de las personas estaba sujeto a facultades o mandatos sin fuerza de obligación.

Para la concursabilidad de altos directivos públicos ha desarrollado métodos, mecanismos y procesos de trabajo que permiten un mayor accountability respecto de la situación previa a la instalación del Sistema de ADP. Los instrumentos y métodos de trabajo permiten establecer niveles de transparencia sustantivamente mejores que en la situación previa, tanto en los procesos mismos de selección de altos directivos como en los compromisos que éstos asumen (convenios de desempeño) y los resultados obtenidos. Los actores directamente involucrados, altos directivos públicos, también reconocen el aporte y lo valioso de este sistema. No obstante lo anterior, dicho sistema requiere mejoras que lo hagan más eficiente, desarrollando o rediseñando sus instrumentos que permitan vincular de mejor modo el esfuerzo hecho para incorporar a los mejores directivos con el empleo y evaluación de sus desempeños, y poniendo foco en la reducción de los costos unitarios de la gestión de este sistema.

En relación al rol sobre la gestión de recursos humanos en el sector público, las labores recurrentes del Servicio en esta materia (validación de PMG, administración del PAEI, etc.) han competido con desafíos más estratégicos, como el apoyo para la elaboración de políticas de RRHH o la modificación de la concepción y prácticas en la gestión de RRHH hacia una de carácter más estratégica, acorde con el eje de la misión declarada por el Servicio. Este desafío no se ha logrado de modo satisfactorio.

El éxito de la DNSC radica en lograr que el esfuerzo de selección de directivos de excelencia se traduzca en el logro de resultados diferenciales en los Servicios Públicos (mejores bienes y servicios para la ciudadanía), atribuibles a mejores recursos humanos. Este éxito no es factible de lograr sin la complementariedad que los recursos humanos en su conjunto, ADP y no-ADP, puedan aportar al logro de dichos resultados. En este sentido, el desafío que se plantea para la DNSC es implementar las mejoras al mecanismo ADP y, de manera urgente, reorientar sustantivamente la labor de la SDP de modo que la labor conjunta de ambas unidades produzca la sinergia que los Servicios Públicos necesitan para modernizar su gestión.

### **2. Conclusiones y recomendaciones sobre el diseño institucional**

#### **2.1. Conclusiones**

Una falencia importante de gobierno institucional es la carencia de continuidad y de relevancia que ha tenido tanto el Consejo Tri-ministerial (Hacienda, Trabajo, SEGPRES), “encargado de velar por la calidad técnica y la coherencia intersectorial en el desarrollo de las diversas funciones que le

corresponden a la Dirección Nacional del Servicio Civil,<sup>157</sup> y el Comité Consultivo (integrado, entre otros, por expertos en gestión de recursos humanos en el sector público, representantes de la Administración, y de las asociaciones de funcionarios de la Administración del Estado) que la ley no le asigna funciones, pero que de acuerdo a la historia de la ley tiene como fundamento mantener un espacio de diálogo y creación para alimentar el desarrollo de la política de Recurso Humanos.

1. Las actividades de la DNSC han evolucionado desde aquellas asociadas con la instalación, provisión de infraestructura y personal, la dictación de diversos reglamentos, selección, procesos y metodologías de trabajo, definición de la estructura organizacional, pasando por la instalación y consolidación del Consejo de Alta Dirección Pública, CADP, y del Sistema de Alta Dirección Pública, hasta la consolidación de la entrega de sus principales servicios asociados a la selección de nuevos altos directivos públicos. La evolución y el proceso de consolidación del SADP ha quedado de manifiesto en el hecho que diversas leyes han entregado a su institucionalidad y/o a sus procedimientos, la selección de cargos que, conforme con la ley, no integran la Alta Dirección Pública, tales como el Panel de Concesiones de OOPP, cargos de Director de CODELCO, miembros de los tribunales tributarios y aduaneros, integrantes del Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional, entre otros.
2. El hecho que en términos de la política e institucionalidad sobre la cual opera la DNSC no establezca con claridad quién es el responsable de la política de recursos humanos global de la administración civil central del Estado, y en consecuencia a quién responde este Servicio, tanto en las funciones de asesoría de política como en aquellas relacionadas con el resguardo de la eficacia y eficiencia del funcionamiento del SADP, tiene consecuencias en la falta de orientación estratégica del Servicio.
3. La dependencia administrativa que tiene el Consejo ADP de la DNSC, organismo autónomo y de equilibrio político estratégico, pone un desafío de neutralidad a esa Dirección, más aún cuando el presidente de dicho Consejo es el propio director de la DNSC. Este desafío no siempre ha sido sorteado con éxito, toda vez que los Consejeros entrevistados en algunos momentos han percibido a la administración del Servicio como un obstáculo para realizar sus propios estudios e indagaciones, viendo disminuida su capacidad de ejercer con más propiedad las facultades que les otorga la Ley.
4. El gobierno corporativo que la Ley estableció para DNSC ha carecido de continuidad y relevancia. El Consejo Triministerial (Hacienda, Trabajo, SEGPRES), “encargado de velar por la calidad técnica y la coherencia intersectorial en el desarrollo de las diversas funciones que le corresponden a la Dirección Nacional del Servicio Civil”, en opinión de la consultora, y la experiencia así lo muestra, es una instancia cuyo diseño y funcionamiento no es operativo. La presencia de altas autoridades, como son los ministros, no permite un funcionamiento continuado de modo que se produzca la entrega de orientaciones técnicas estratégicas necesarias. Por otra parte, la labor de coordinación sectorial radica en la actualidad en una instancia distinta al Consejo Triministerial, correspondiendo al Comité de Modernización del Estado, liderado en la actualidad por un representante del Ministerio de Hacienda y conformado, además, por SEGPRES y el Director del Servicio Civil entre otros. Por otra parte, recientemente se ha dado a conocer la creación de una Unidad de Gestión en la Subsecretaría de Hacienda, que también podría ser la instancia rectora que necesita este sector y en especial la DNSC.

---

<sup>157</sup> Según antecedentes disponibles, hay registro que el Consejo Tri-ministerial se reunió en tres oportunidades (2004, primer y segundo semestre, y el 2005), en el contexto de revisar y analizar los informes semestrales de gestión preparados por la Secretaría Ejecutiva.

5. El gran desafío político estratégico de soportar y apoyar la conducción del subsistema de selección de altos directivos públicos, con metas claramente establecidas desde la autoridad política y reglas de política fijadas en la ley, contrastó con la obligación de implementar el apoyo a la gestión de recursos humanos en los Servicios, espacio donde la falta de un “principal” a cargo de política global, dejó a la DNSC con una autonomía difícil de administrar. Tanto en estas materias, como en el vacío de diseño institucional relacionados con la falta de un proceso poderoso de supervisión y registro de los convenios de desempeño de los altos directivos (que también adolece de esta ausencia de “principal”), no hay evidencia de que la DNSC haya ejercido con fuerza su función asesora de política y curadora de la eficacia y eficiencia del SADP.

Respecto de las relaciones con la DIPRES, más allá de la necesidad permanente de fortalecer los niveles de coordinación interinstitucional y explicitación de roles en materias de recursos humanos, hay ámbitos claros de separación de roles. En efecto, la gestión de la política de remuneraciones y dotación está radicada en la Subdirección de Racionalización y Función Pública (SDRFP) de la DIPRES y el apoyo a la gestión de Recursos Humanos de los Servicios está radicado en la SDGP de la DNSC. Aun así subsisten espacios de tensión, como es el caso de los desacuerdos sobre la fijación del tamaño de la asignación de alta dirección pública, donde si bien la atribución presupuestaria es insoslayable para la DIPRES, la composición relativa del “vector de asignaciones” que resulta de las determinaciones individuales realizadas por la DIPRES, es materia de política donde la DNSC, y por cierto el Consejo, sí debieran tener una participación relevante en función de su responsabilidad legal de velar por el eficaz y eficiente funcionamiento del sistema.

6. Aun cuando hay importantes restricciones normativas, algunas de diseño de gobierno institucional o ambigüedades en las definiciones de los espacios de coordinación, existe un amplio espacio que la DNSC no ha utilizado, para avanzar y posicionarse en los roles de asesoría en políticas de recursos humanos e interinstitucional, el cuidado de la eficacia y eficiencia del SADP, y potenciamiento de la gestión de recursos humanos en los Servicios.
7. La DNSC presenta una dificultad importante en la definición precisa del valor agregado institucional. De hecho, la declaración de la misión de la DNSC no es capaz de expresar el gran objetivo convocante y aglutinador de la institución o razón de ser, sino que se observan dos objetivos específicos (selección de altos directivos públicos y gestión de personas). Esto también se refleja en la evolución de sus definiciones estratégicas las que han cambiado reiteradamente, en especial los objetivos y productos estratégicos, y tiene como consecuencia una debilidad en la identificación y medición de los logros de la institución. Es así que se verifica que no se ha logrado definir buenos objetivos y productos y, por tanto, indicadores de desempeño relevantes. La falta de buenos indicadores de desempeño genera una debilidad importante en la toma de decisiones estratégicas para mejorar o redireccionar la gestión de la institución.
8. Las definiciones estratégicas de la DNSC tienen deficiencias importantes en la formulación de la **misión, objetivos, productos estratégicos e indicadores** con sus metas. Esto significa que no están identificadas con claridad: i) la razón de ser de la institución, ii) los cambios o efectos esperados que deben producirse en los beneficiarios/clientes/usuarios con el uso o consumo de los bienes y servicios entregados por la DNSC, y iii) los productos estratégicos, sus entregables y los correspondientes beneficiarios/usuarios/clientes, esto en especial en el área de desarrollo de las personas. Esta deficiencia tiene dos consecuencias de primera importancia: i) la institución no dispone de todos los elementos claves para diseñar eficientemente su gestión y producir sus productos estratégicos eficazmente y ii) los impactos de la institución podrían ser o no los esperados, sin que la institución los logre identificar.

9. Las definiciones estratégicas de la DNSC tienen deficiencias importantes en su lógica vertical, es decir, los productos estratégicos no son suficientes y necesarios para generar los objetivos estratégicos y éstos a la vez no son suficientes y necesarios para dar cuenta de la misión. En la lógica vertical se encuentran otras anomalías importantes: i) un producto supera los objetivos de la institución y su mandato legal, tal es el caso del producto "Políticas" y ii) un producto definido no tiene el carácter de estratégico y además no está en la lógica vertical de la institución, tal es el caso de la "supervisión de mandatos legales" o de otras tareas en apoyo a mandatos de otras instituciones, como es el caso de la supervisión de Buenas Prácticas Laborales y la validación técnica del PMGs. En el caso de la administración del Premio Anual a la Excelencia Institucional y de las Becas, si bien son tareas encomendadas por la ley, corresponden a actividades y no a productos estratégicos. La consecuencia de esta situación es que la institución gasta importantes recursos humanos, tecnológicos y financieros, en tareas o encargos que no corresponden a su razón de ser, perdiendo el foco de sus actividades claves para lograr el impacto esperado de la institución.
10. Cabe señalar que en gran medida las deficiencias en las definiciones estratégicas de la DNSC tienen origen en su Ley de creación (Ley de Nuevo Trato, N° 19.882), que es poco precisa especialmente en los mandatos referidos al fortalecimiento del Desarrollo de Personas. Esto también se complementa con que al momento de elaborar esta Ley, existió una identificación bastante clara de la problemática que debía solucionar la institución en el ámbito de los altos directivos públicos y sus efectos esperados, pero no así respecto a la problemática de la gestión de personas, en la cual existió más bien un conjunto de problemas específicos que resolver y no un diagnóstico sistemático sobre dicha problemática en los Servicios, la forma de cómo solucionarlo desde la DNSC y los efectos esperados. Esta situación dificultó de manera significativa establecer, al momento de diseñar la institución, una clara relación de causa-efecto y su correspondiente relación de medios-fines. Lo que se refleja en la dificultad que hasta la fecha presenta esta área, para definir con precisión los objetivos y productos estratégicos, el foco de acción y los impactos buscados. Cabe señalar que la institución realizó un diagnóstico de las URH (2005 – 2006) pero sus conclusiones no fueron suficientes para generar una propuesta estratégica para la SDP.
11. La institución no tiene bien definidos sus roles dentro de la administración pública. Se observan funciones muy imprecisas y débiles en el rol de diseño de políticas y funciones más claras y precisas en el rol de ejecutor de políticas. Sin embargo, este rol de ejecutor de políticas se manifiesta en dos tipos de funciones que tienen distinta potencia en su mandato: i) en el ámbito de directivos de alta dirección un rol fuerte de ejecutor de política, con funciones directas de ejecución de un producto intermedio (búsqueda y propuesta de candidatos para nómina) que se entrega como insumo fundamental para el Consejo de Alta Dirección Pública, y ii) en el ámbito de desarrollo de personas un rol débil o indirecto con funciones de asesoría a quien realmente implementa la política descentralizadamente (URH de los Servicios). Este desequilibrio en el mandato de estos dos ámbitos de acción, implica que se produce una debilidad en el diseño estratégico de la DNSC y un desbalance en la gestión en favor del mandato predominante (selección de altos directivos públicos).
12. La coherencia de las definiciones estratégicas de la DNSC con la Subsecretaría de Hacienda y las prioridades gubernamentales prácticamente no existe. Se observa que los objetivos de la Subsecretaría tienen logros que están más en el espacio del cuidado del manejo fiscal y del crecimiento económico, lo que hace que los objetivos de la DNSC no aparezcan directamente relacionados con dichos objetivos. Se aprecia una conexión muy lejana en el mejoramiento de la productividad de todos los Servicios del Estado. La propuesta de la consultora para las definiciones estratégicas mejoran esta relación, pero se considera que no es suficiente en la medida que no se resuelva el problema fundamental de falta de un principal del sector RRHH.

13. La experiencia internacional revisada sugiere poner atención en los siguientes aspectos:
- En los Procesos de Reclutamiento y Selección es importante el mecanismo definido para la elaboración de perfiles de cargo de los altos directivos públicos, que en los países revisados están a cargo de una entidad rectora del sistema, la cual utiliza marcos de planificación e instrumentos que sistematizan las capacidades y competencias requeridas en un horizonte de largo plazo.
  - Un elemento clave utilizado por otros sistemas es la evaluación de conocimientos y competencias genéricas para definir la aceptación o no aceptación del postulante. En todos estos casos, la evaluación se lleva a cabo tomando como parámetros los perfiles de competencias elaborados por el área rectora. A diferencia de esos países, en Chile no se aplican pruebas formales de conocimientos y habilidades preexistentes, sino que se evalúan las competencias a través de la valoración de los antecedentes y las entrevistas de panel.
  - Se enfatiza la movilidad de los altos directivos públicos entre las diferentes organizaciones del sector público, tanto para que adquieran una visión transversal de la administración, sean capaces de desplazarse rápidamente hacia lugares donde se requiera de su experiencia, como para desincentivar la supremacía de los intereses particulares por sobre los generales. En Chile si bien se facilita la movilidad funcional y geográfica al interior de cada institución, la movilidad entre organismos aún encuentra restricciones en el Estatuto Administrativo, lo que deriva en que el sistema ADP se encuentre organizado como un sistema de empleo donde se incentiva la incorporación de profesionales externos, tras lo cual son asignados a un puesto específico por tiempo prefijado (tres años renovables por dos períodos), sin garantías de estabilidad ni posibilidad de movilidad.
  - Los esquemas de evaluación del desempeño buscan capturar la diversidad de las evaluaciones de distintos actores, enriqueciéndola y facilitando la realimentación del rendimiento del directivo, considerando que éste es un nexo entre la política y operación.
  - En las experiencias de los países anglosajones todos disponen de sistemas que se hacen cargo de la evolución de la formación de los Directivos y su relación con cierta carrera directiva, existiendo un conjunto planificado de actividades de formación donde los instrumentos (framework, planes de formación, etc.) y los procesos de gestión de recursos humanos (planificación, selección, capacitación, evaluación, etc.) se interconectan en una dinámica de ciclo, dando sentido de "sistema", programas de formación más flexibles y personalizados (coherentes con el framework), evaluaciones de conocimientos y habilidades y de examen de la experiencia y mérito de los candidatos.

## 2.2. Recomendaciones

Para la DNSC:

14. Relevar en sus declaraciones estratégicas y fortalecer en términos operacionales los roles de asesoría en política de personal para el sector público y curador de la eficacia y eficiencia del SADP, implementando una unidad estratégica con capacidades de alto nivel en gestión del conocimiento respecto de políticas de recursos humanos. Esto le permitirá promover el mejor funcionamiento del sector y aportar un valor agregado que la ley contempla en forma genérica, lo cual se debiera expresar en propuestas de alta calidad y promoción de su implementación entre los agentes institucionales involucrados (policy makers).
15. Identificar la razón de ser de la institución que oriente sobre su valor agregado, dándole sentido a los dos mandatos legales de la DNSC, basada en la creación de un círculo virtuoso: DNSC - URH - Autoridades del Servicio al que pertenece la URH, que potencie la sinergia entre la Dirección Nacional del Servicio Civil, la acción de los jefes de Servicio y la labor estratégica de las unidades de recursos humanos, con la perspectiva del mejoramiento de los resultados de las instituciones públicas.

16. Considerando los actuales mandatos legales y estratégicos del Gobierno, se recomienda reformular las definiciones estratégicas mejorándolas en cuanto a su formulación y coherencia vertical (Misión, objetivos y productos estratégicos) y horizontal (indicadores de desempeño). En este sentido la consultora ha propuesto una redefinición de las definiciones estratégicas y de los indicadores de desempeño, que estima debiera ser el punto de partida para un ejercicio de planificación estratégica que permita rediseñar la institución en sus definiciones estratégicas y sus procesos de producción.<sup>158</sup>

Para las autoridades gubernamentales:

17. Revisar las modificaciones al diseño institucional, orientadas a resolver las debilidades observadas en la definición del principal y la gobernanza del sector. Sobre esto último se precisa revisar la relación DNSC-DIPRES, y fortalecer la autonomía del Consejo de Alta Dirección Pública respecto de la Dirección del Servicio Civil.
18. La experiencia internacional sugiere revisar los siguientes aspectos: i) el Proceso de Reclutamiento y Selección, en particular la definición de perfiles ADP, toda vez que una inversión del sentido del proceso para el caso de Chile, podría acarrear beneficios adicionales en términos de darle mayor coherencia estratégica al proceso de definición de perfiles, lo que junto al afinamiento permanente de los perfiles y requisitos para ocupar los cargos, como objetivo expreso del organismo central, tiende a reducir los costos del sistema, en la medida que reduce las postulaciones espurias o erróneas; ii) La incorporación de herramientas de evaluación de conocimientos y competencias genéricas para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección de los postulantes; iii) el sistema ADP buscando mecanismos de flexibilidad para el desplazamiento de los gerentes públicos entre las diferentes organizaciones del sector público, de manera tal de aprovechar las potencialidades de la transversalidad y las diferentes experiencias acumuladas en la gestión de organizaciones complejas; iv) la lógica del mecanismo de evaluación del desempeño, en la actualidad a cargo solamente de la autoridad política de destino, incorporando a otros actores, pares y de subordinados, entre otros, como miradas “externas” a la organización; y, v) el modelo y actividades de formación para ADPs.

### **3. Conclusiones y recomendaciones sobre Gestión Organizacional**

#### **3.1. Conclusiones**

1. La falta de claridad en las definiciones de productos, particularmente en el ámbito no relacionado a la alta dirección pública, determina que la estructura diseñada responda más bien a una colección de actividades que a un diseño que dé cuenta de todos los productos (estratégicos) que la institución ha de generar. En esta organización faltan piezas importantes: planificación y desarrollo.<sup>159</sup> La estructura de la DNSC surge de la normativa que crea al Sistema ADP y al Servicio Civil, no verificándose registro de un diseño basado en metodologías reconocidas para establecer la organización más adecuada para servir a los objetivos estratégicos definidos.

---

<sup>158</sup> Ver en Anexo N° 13 la matriz comprensiva del gasto, que contiene propuestas valoradas de las definiciones estratégicas.

<sup>159</sup> En el sentido definido por O. Barros. Planificación se refiere a “Determina políticas y normas destinadas a mantener el rumbo establecido”; y Desarrollo se refiere a la “Innovación para mejorar la oferta, y/o ajustarla a los requerimientos de los destinatarios”.

2. La asignación de responsabilidades es más clara y específica en el caso de la esfera de alta dirección pública, que conlleva en este caso a una mejor precisión en la definición de productos. Esta definición en el caso de la SADP incide en una mejor ejecución de sus procesos, por cuanto los procesos soportantes están bien identificados, caso contrario a la SDP, donde la especificación de procesos es débil, particularmente en lo referido a los servicios de asesoría, capacitación y formación y políticas en gestión de recursos humanos.
3. El desafío de fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos en los servicios públicos fue enfrentado utilizando un modelo de gestión de las personas (MGP). Este modelo corresponde a un buen marco analítico ordenador del quehacer de una URH típica, pero no corresponde a un modelo de desarrollo organizacional que entregue elementos para diseñar una trayectoria para la reorganización y repotenciación de dichas unidades, que era el desafío identificado según el diagnóstico de las URH que realizó la SDP. Repotenciar las URH implica observarlas como organizaciones, y por ende, elaborar una comprensión desde sus componentes (estrategia, procesos, estructura, sistemas, recursos) aplicable para cada Servicio que se apoye, para la entrega de un servicio, por ejemplo, el mismo modelo MGP.
4. En general, la DNSC dispone de personas cuyos perfiles y experiencia son suficientes para generar los productos que hoy se le demandan. Al respecto, en el caso de la SADP y sus mandatos actuales no se advierte la necesidad de ajustes, sin embargo en el caso de la SDP se requiere, al menos, precisión. Una nueva definición de sus productos estratégicos producirá una nueva especificación del proceso productivo, debiendo en consecuencia ajustarse el perfil de RRHH requerido para ejecutar las tareas consistentes con dicho proceso productivo.
5. No se observa una coordinación y trabajo conjunto entre SADP y SDP, excepto en determinados hitos puntuales, como por ejemplo en las sesiones de inducción de altos directivos públicos. No se identifica un proceso de coordinación estratégica entre ambas subdirecciones, que se traduzca en la operación, por ejemplo, para la generación de productos que tienen propósitos comunes: búsqueda, selección y evaluación de RRHH en el sector público. Esto es de mayor importancia, considerando que los altos directivos requieren disponer de un servicio de la DNSC en materia de gestión de personas consistente con el mandato de gestión estratégica comprometido en su convenio de desempeño, y que para ello deben trabajar con personas que no pasan por el mismo filtro de selección. Por ende, la labor de asesoría de la SDP en materia de concursabilidad debiera homologar estándares de operación con los desarrollados por la SADP.
6. En la SDP no existe algún proceso que contenga como punto de partida una conversación estratégica entre la SDP y la autoridad del servicio (ministro o jefe de Servicio) donde se prestarían los apoyos, que vinculen de manera práctica la concepción de gestión estratégica de personas ("modelo MGP") con los desafíos que la propia autoridad observa y está dispuesta a enfrentar. Es sabido que transformaciones organizacionales ambiciosas no fructifican sin una autoridad comprometida. Los procesos de la SDP revelan que esta conversación con el Ministro o jefe de Servicio pertinente para intervenir en la URH no se hace dentro de un proceso de establecimiento de acuerdos y no se visualiza como una labor recurrente para la canalización de todos los productos destinados al fortalecimiento de las URH.
7. La falta de especificación de productos en la SDP ha significado un débil diseño de procesos de producción, que se verifica en la documentación soportante. En este caso, dichos procesos están identificados en su componente administrativo, no describiendo el proceso productivo mismo del bien o servicio, afectándose su ejecución. Ello implica que, en un sentido estricto, existe riesgo estratégico (conceptualización) pues la concepción de los procesos no está declarada, y operacional (recurrencia) pues la ejecución depende de las personas específicas

que los han ejecutado. De este modo, un cambio en estas personas afectaría el estándar de ejecución de los procesos y en consecuencia los productos generados.

8. Los procesos de la SADP-Búsqueda y selección están bastante desarrollados, y se requieren ajustes en algunas fases de su ejecución que permitan reducir tiempos o mejorar la calidad de ciertas actividades (relación perfil definido – evaluación en entrevistas P2 y P3), y que inciden claramente en el costo de la provisión de estos servicios. Aspectos específicos a considerar en los procesos de trabajo sería la revisión del mecanismo de asignación de candidatos a evaluación en la selección de ADP a las consultoras evaluadoras, contemplando en el convenio marco la posibilidad de asignarles la evaluación de currículos para el conjunto de postulantes a un mismo cargo concursado, independiente de su ubicación geográfica; readecuar la forma procesal de elaboración de convenios de desempeño para hacerlos consistentes con los perfiles de cargo utilizados para la búsqueda y selección de ADP, labor que la SADP ya ha encarado mediante la readecuación de su equipo de trabajo; readecuar la metodología de evaluación de convenios de desempeño; considerar que los convenios de desempeño que llevan la firma del Ministro de Hacienda requieran una visación de la DNSC, en virtud que esta conoce el perfil y al candidato nominado; revisar el mecanismo de recolección y registro de los convenios de desempeño de modo que permitan una gestión adecuada de las responsabilidades de la DNSC en la materia.
9. En el área de Desarrollo de las Personas las actividades que se expresan como asesorías, formación y capacitación no cuentan con la precisión y alineamiento adecuados respecto de la misión y los objetivos estratégicos de la DNSC. La SDP requiere ajustar su foco de acción y los respectivos procesos que lo soporten.
10. El mecanismo de pago a consultoras y head hunters que realizan los servicios de búsqueda y evaluación de candidatos ADP fue diseñado en un contexto donde se asumía el desafío de contar con una oferta de servicios suficiente y de calidad, objetivo a la fecha cumplido. La parametrización (factores) del mecanismo de pago considera un porcentaje de pago fijo relativamente alto, que a la fecha induce a sostener altos costos del sistema ADP. Se requiere estudiar mecanismos para optimizar el costo del servicio de selección, que incluya la revisión del algoritmo de pago ajustándolo a las condiciones de mercado actuales.
11. Los costos de los procesos de búsqueda y selección en los niveles I y II alcanzan en promedio a \$15,4 millones por cada cargo concursado que concluye con el nombramiento por la autoridad de un candidato en nómina. Este valor se distribuye en \$7,8 millones de gastos externos (publicaciones, servicios de consultoras y head hunters) y \$7,6 millones de gastos internos. Este gasto promedio presenta diferencias importantes entre los niveles I y II, siendo el gasto promedio para el nivel I 2,4 veces el gasto promedio del segundo nivel, \$28,8 millones versus \$12,2 millones. Dichos valores por cargo concursado internalizan el costo de los concursos declarados desiertos, pues al no incluirlos, estos valores cambian a \$24,1 millones en promedio para nivel I y \$8,2 millones en promedio para nivel II.
12. La ineficiencia que produce la declaración de un concurso desierto es significativa. En términos prácticos, el no nombramiento de un directivo implica para la organización riesgos tales como gestión y mantenimiento de los objetivos y la asignación de recursos, riesgos en el mantenimiento de la alineación estratégica de la institución, riesgos en falta de motivación y movilización de las personas, dilación en la implantación de los diseños de políticas públicas, entre otros. En términos monetarios, los casos desiertos implican una pérdida considerable, que se estima en \$462 millones promedio por año, derivado de la cuantificación de los 214 casos declarados en el periodo 2006 - 2010 como desiertos por CADP y Comité, a un costo promedio de \$10,8 MM por concurso. Estas conclusiones difieren al distinguir el sector salud. La estructura de costos externos del sistema de búsqueda y selección de ADP acota el costo

monetario (algoritmos de pago para evaluación y head hunting), siendo sensible al costo de avisaje (publicación en medios nacionales y regionales). Sin embargo el mayor costo de los casos desiertos está en el costo interno DNSC, que es creciente a medida que un cargo concursado no logra resolverse satisfactoriamente, y que aporta el 49% del costo total de selección (el 51% son costos externos).

13. Sistema de Control de Gestión de la DNSC es incipiente, de reciente diseño e implementación. Por su parte, el "Sistema de Planificación y Control de Gestión" de la DNSC tiene un sistema SIG con 66 indicadores que cubren los requerimientos de todos los instrumentos de control, internos y externos, pero su definición está muy orientada al ámbito de procesos y no de resultados.
14. El Servicio Civil cuenta con una adecuada plataforma de hardware y su personal del Área Informático es idóneo a los cargos. Sin embargo presenta debilidades: no posee documentación técnica que permita la continuidad del negocio, falta mayor integridad de la información con las bases de los Servicios y la información detallada acerca de quiénes han recibido servicios es incompleta. En el caso de la SADP el registro y análisis de casos por criterios como convenios de desempeño firmados, evaluaciones de desempeño realizadas, desistimiento en el proceso de selección no están disponibles o son incompletos. Por su parte, la SDP no lleva registros detallados de los servicios que presta, utilizando categorías de información agregadas que no aportan claridad para efectos analíticos, tal es el caso del reporte de asesorías.
15. En general, la encuesta realizada en el marco de esta evaluación muestra una buena percepción de las URH respecto de los servicios que ha entregado la SDP. La percepción global de los servicios entregados por la DNSC en promedio alcanzó 5,7 puntos (escala de 1 a 7). Sin embargo, no se reconoce como un producto importante la entrega de un modelo de gestión estratégica de personas, sino que resultan muy presentes los temas ligados a aplicación de instrumentos como PMGs (capacitación y desempeño) y concursabilidad. En este sentido, las actividades en el ámbito de la asesoría corresponden fundamentalmente a apoyos para el cumplimiento de requisitos del sistema de control de gestión de entidades públicas. La práctica generalizada de ejecución de las asesorías es vía e-mail o teléfono, y en menor medida presencial.
16. Los estudios de casos realizados revelan una buena percepción de parte de los ADP, tanto en ejercicio como desvinculados de sus cargos, en relación a la operación del procesos de selección, el que consideran transparente y serio. Los aspectos de cuidado dicen relación con la elaboración y firma de convenios de desempeño, por cuanto no existe en la práctica posibilidad de negociar con la autoridad respectiva los términos del convenio y en el ámbito de la evaluación esta se remite a un chequeo de los puntajes que durante la ejecución de las metas van siendo recolectados, por lo general por los sistemas de indicadores de gestión institucionales, no constituyendo la evaluación una instancia de retroalimentación sobre la gestión del ADP.
17. El presupuesto ejecutado de la DNSC ha crecido constantemente desde el 2006, pasando de \$3.918 millones a \$6.375 millones (moneda de 2010). En términos de participación del gasto por producto en el gasto total asignado, se observa que el Producto estratégico 5, selección de ADP, oscila entorno al 40%, constituyendo el producto que claramente domina la ejecución presupuestaria del Servicio.

### 3.2. Recomendaciones

18. Una vez redefinidos o precisados los productos estratégicos y los específicos o entregables es necesario revisar los procesos de producción de la DNSC, y a partir de entonces revisar la adecuación de los recursos (físicos y humanos) y explicitar el modelo de negocio de la DNSC (cómo genera, transfiere y captura valor) y un diseño de estructura organizacional que mejor soporte dicha producción.
19. El rediseño de la estructura debería tener los siguientes cuidados: i) responder a los desafíos estratégicos actuales de la DNSC y de la modernización de los recursos humanos del sector público; ii) considerar roles que han estado postergados o minimizados, como son planificación y desarrollo de productos y servicios, en la actualidad repartido en las unidades de negocio (SADP y SDP) y unidades staff, incluyendo los roles necesarios para la creación y funcionamiento de la función de gestión del conocimiento; y iii) estudiar de manera más detenida el rol que pudiese jugar la Secretaría Técnica del CADP,<sup>160</sup> hasta la fecha percibida por muchos como una unidad administrativa, para el apoyo no sólo de las iniciativas legales en materia de alta dirección pública sino además de aquellas necesarias en relación a la gestión de los recursos humanos en general.
20. Se requiere definir una estrategia conjunta de la SADP y la SDP, operativizarla mediante el refuerzo de una coordinación y trabajo conjunto, a nivel de procesos y productos.
21. Medidas que mitiguen los costos del sistema de selección de ADP. Algunos aspectos procesales de la SADP deben revisarse, aunque algunos de ellos son materia de Ley, y como se ha indicado, en algunos aspectos la DNSC. Por ejemplo, la presencia de candidatos en diversos concursos impone un costo no razonable al procesarse de manera reiterada las distintas etapas del proceso de selección, como son el análisis curricular, las entrevistas y test psicolaborales. Al menos estos últimos, en opinión de expertos en la materia, son perfectamente válidos por un lapso de seis meses. Revisar el sistema de pago de los servicios de las evaluadoras y hunters, de modo tal que se capturen los beneficios del crecimiento de la oferta de servicios para la DNSC.

---

<sup>160</sup> Como lo ha indicado la DNSC, entre otros elementos a considerar para evaluar dicha conveniencia, está la revisión del perfil del Secretario/a del CADP y que el seguimiento legislativo y el apoyo a este tipo de actividades en todo el ámbito de competencia de la DNSC le corresponde a la División Jurídica.

## ANEXOS

## ANEXO N° 1 EVOLUCIÓN DE LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA DNSC

	2005	2006	2007	2008
<b>Misión</b>	Institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración pública chilena, basada en el mérito y la idoneidad, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios a la ciudadanía.	Institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración pública chilena, basada en el mérito y la idoneidad, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios a la ciudadanía.	Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos.	Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos.
<b>Objetivos Estratégicos</b>	1. Diseñar políticas para mejorar la gestión de personas en la administración civil del Estado en sus fases de ingreso, desarrollo y evaluación.	1. Fortalecer el funcionamiento eficaz y eficiente de la dirección profesional en los organismos y servicios de la Administración Civil del Estado.	1. Diseñar e instalar políticas de recursos humanos en los Servicios Públicos, convocando en torno a importancia de la gestión de personas e influyendo proactivamente en reformas que conducen a la modernización del Estado.	1. Diseñar e instalar políticas de recursos humanos en los Servicios Públicos, convocando en torno a importancia de la gestión de personas e influyendo proactivamente en reformas que conducen a la modernización del Estado.
	2. Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión y desarrollo de personas del sector público.	2. Promover y poner en marcha iniciativas, políticas, programas, acciones y reformas dirigidas al mejoramiento de la gestión del empleo y el desarrollo de las personas en el sector público.	2. Entregar asesoría integral a las Autoridades de gobierno y Directivos de Servicios en gestión estratégica de recursos humanos, permitiendo el posicionamiento de la DNSC como institución experta en esta materia y el fortalecimiento de la modernización del Estado.	2. Entregar asesoría integral a las Autoridades de gobierno y Directivos de Servicios en gestión estratégica de recursos humanos, permitiendo el posicionamiento de la DNSC como institución experta en esta materia y el fortalecimiento de la modernización del Estado.
	3. Entregar asesoría especializada en materias de gestión de personas a las autoridades de gobierno, niveles de dirección y jefaturas en los servicios públicos.	3. Impulsar la profesionalización y el fortalecimiento de las unidades de recursos humanos en los organismos públicos.	3. Asegurar la impecabilidad de los procesos de selección de Altos Directivos Públicos e influir en la excelencia de los procesos de selección de los terceros niveles jerárquicos.	3. Asegurar la impecabilidad de los procesos de selección de Altos Directivos Públicos e influir en la excelencia de los procesos de selección de los terceros niveles jerárquicos.
	4. Asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente del Sistema de Alta Dirección Pública.	4. Asesorar a los organismos públicos, apoyándoles en el mejoramiento de la gestión de sus recursos humanos.	4. Desarrollar y promover un referente de gerencia pública para el Estado, que defina un estilo de gestión deseado y soportes pertinentes de administración de recursos humanos para los gerentes públicos.	4. Desarrollar y promover un referente de gerencia pública para el Estado, que defina un estilo de gestión deseado y soportes pertinentes de administración de recursos humanos para los gerentes públicos.
	5. Implementar políticas e iniciativas de capacitación pertinente que fortalezcan la modernización de los servicios públicos.			
	6. Fomentar y apoyar la profesionalización de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios públicos			

	2005	2006	2007	2008
<b>Productos Estratégicos</b>	1. Asistencia técnica y administrativa al Consejo de Alta Dirección Pública	1. Concursos Públicos de Directivos Públicos	1. Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos	1. Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos
	2. Concurso Público de Altos Directivos Públicos	2. Programa de fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos.	2. Supervisión de prácticas laborales e instrumentos relativos a la gestión de recursos humanos en el sector público.	2. Supervisión de prácticas laborales e instrumentos relativos a la gestión de recursos humanos en el sector público.
	3. Difusión y Asesoría para la Aplicación del Sistema de Concursabilidad	3. Premio Anual de Excelencia Institucional	3. Formación y Capacitación en Gestión de RRHH para los servicios públicos	3. Formación y Capacitación en Gestión de RRHH para los servicios públicos
	4. Desarrollo de Procesos de Capacitación y Formación	4. Programa de Formación de directivos y funcionarios públicos	4. Asesoría en soportes y sistemas de gestión de RRHH para servicios públicos	4. Asesoría en soportes y sistemas de gestión de RRHH para servicios públicos
	5. Asesorías en Evaluación de Desempeño	5. Certificación de la oferta de capacitación y formación para directivos y funcionarios públicos.	5. Selección de Altos Directivos (I y II nivel jerárquicos).	5. Selección de Altos Directivos (I y II nivel jerárquicos).
	6. Premio Anual a la Excelencia Institucional	6. Desarrollo de la participación	6. Asesoría a concursos de terceros niveles	6. Asesoría a concursos de terceros niveles
	7. Registro de consultoras externas especializadas		7. Modelo de Gerencia Pública	7. Modelo de Gerencia Pública

	2009	2010	2011
<b>Misión</b>	Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos.	Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas.	Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas.
<b>Objetivos Estratégicos</b>	1. Contribuir al diseño e instauración de Políticas de Gestión de Personas del Sector Público, influyendo proactivamente en reformas que contribuyan al Proceso de Modernización del Estado.	1. Contribuir al diseño e instauración de Políticas de Gestión de Personas del Sector Público, influyendo proactivamente en reformas que contribuyan al Proceso de Modernización del Estado.	1. Diseñar e instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público, a través de la definición y entrega de orientaciones según las áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de Gestión de Personas.
	2. Contribuir al fortalecimiento de la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos, herramientas destinadas a mejorar la gestión pública.	2. Contribuir al fortalecimiento de la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos, herramientas destinadas a mejorar la gestión pública, tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	2. Contribuir al fortalecimiento de la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos, herramientas destinadas a mejorar la gestión pública, tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.
	2. Proveer candidatos/as idóneos para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública, seleccionados a través de concursos públicos abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito e influir en la excelencia de los procesos de selección de directivos de tercer nivel jerárquico.	3. Proveer candidatos/as idóneos para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública, seleccionados a través de concursos públicos abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito e influir en la excelencia de los procesos de selección de directivos de tercer nivel jerárquico.	Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico, seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.
<b>Productos Estratégicos</b>	1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.
	2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	2 Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.
	3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	3 Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.
	4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	4 Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.
	5. Selección de Directivos Públicos.	5 Selección de Directivos Públicos.	5. Selección de Directivos Públicos.

## Anexo N°1 Indicadores Institucionales

**Tabla N°1. Indicadores Presupuestales de Desempeño (Formulario H Proceso Presupuestario 2011)**

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Ponderación <sup>1</sup>	Medios de Verificación
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> 1. Porcentajes de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH con orientaciones de políticas en el año t. <sup>2</sup>	(Total de áreas temáticas definidas en el modelo con orientaciones de políticas en el año / Total de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH) * 100	29 (5/17)* 100	41 % (7/17)*100	41 % (7/17)*100	53 % (9/17)*100	59 % (10/17)*100	20%	Reportes/Informes Oficios y/o correos Electrónicos emanados de la DNSC a Jefes de Servicio remitiendo documento con orientaciones de políticas.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 2. Porcentaje de asesorías <sup>3</sup> realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento en el periodo t. <sup>4</sup>	(N° de asesorías realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento en el año t / N° total de cargos de ADP con nombramiento en el año t) * 100	N.M.	0 % (0/0)*100	79 % (68/86)*100	80% (80/100) *100	87% (87/100) *100	10%	Reportes/Informes de asesorías sobre convenios de desempeño de ADP realizados por la Unidad de Fortalecimiento de la Subdirección de ADP.

<sup>1</sup>Para aquellos servicios que formulan PMG esta priorización forma parte de los requisitos técnicos señalados en el Documento "Medios de Verificación" del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), en la etapa 5 del sistema de Planificación / Control de Gestión.

<sup>2</sup>El Modelo de Gestión Estratégica de Personas concentra un conjunto de prioridades o finalidades que orientan las políticas y prácticas de gestión de personas/recursos humanos para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa y al cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. Las 17 áreas temáticas definidas corresponden a: 1. Planificación de Recursos Humanos; 2. Concursabilidad (Ingreso); 3. Reclutamiento y Selección; 4. Elaboración de Perfiles; 5. Inducción; 6. Gestión del Desempeño; 7. Calidad de Vida Laboral; 8. Capacitación y Formación; 9. Desarrollo de Carrera; 10. Gestión del Conocimiento; 11. Concursabilidad (Promoción y Tercer Nivel Jerárquico); 12. Clima y Cultura Organizacional; 13. Relaciones Laborales; 14. Comunicación; 15. Estilos de Gestión; 16. Código Buenas Prácticas Laborales; y 17. Cambio Organizacional.

El cumplimiento de la meta establecida para el indicador se plantea bajo el supuesto que no varíen las 17 áreas temáticas durante el periodo de medición. Asimismo, se supone constante su inclusión en la agenda estratégica del Servicio.

<sup>3</sup>Esto se refiere a actividades de asesoría para la confección de los Convenios de desempeño y consiste en impartir instrucciones (minuta en Web site) y proporciona apoyo técnico necesario a autoridades y altos directivos afectos al Sistema de Alta Dirección Pública para la elaboración y suscripción de los convenios de desempeño y registra CD

<sup>4</sup>Se entenderá por plazo establecido, al periodo correspondiente a los tres meses siguientes desde la fecha de nombramiento de cada cargo de ADP. El indicador considera como Alto Directivo Público con nombramiento en el periodo t, a los nombrados y renovados durante el periodo comprendido entre el 1° de enero y el 30 de septiembre de 2011, y los desvinculados que hayan sido nombrados durante dicho periodo. La meta se plantea bajo el supuesto que los Ministerios y Servicios nombren oportunamente, esto es, 55 días hábiles siguientes desde la fecha de publicación de la convocatoria al concurso, a la contraparte que participará en el proceso de elaboración y suscripción del Convenio de Desempeño de Altos Directivos Públicos.

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Ponderación	Medios de Verificación
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 5.Promedio de actividades de supervisión y seguimiento de la gestión de capacitación en el año t respecto del total de servicios considerados en la supervisión. <sup>5</sup>	(Total de actividades de supervisión y seguimiento de la gestión de capacitación en el año t/Total de servicios considerados en la supervisión y seguimiento)	2 número (386/193)	2 número (388/194)	1 número (194/194)	0 número	6 número (1188/198)	10%	Reportes/Informes Informe anual de actividades de seguimiento y supervisión de la gestión de capacitación
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 3. Porcentaje de servicios con jefaturas y/o profesionales área RRHH capacitados en el año t. <sup>6</sup>	(N° de servicios públicos con jefaturas y/o profesionales del área de RRHH capacitados en el año t/Total de servicios públicos)*100	59 % (145/245) *100	64 % (157/245)* 100	40 % (97/245)*1 00	65 % (159/245)* 100	57 % (167/249)* 100	10%	Formularios/Fichas Informe Anual con Estadísticas de capacitación a jefaturas y/o profesionales área RRHH.

<sup>5</sup>Las actividades de supervisión y seguimiento son: (i) Modificación PAC 2011 al 31 de marzo de 2011; (ii) Ejecución presupuesto de capacitación al 30 de junio de 2011; (iii) Ejecución de actividades de capacitación, en relación a lo planificado, al 30 de junio de 2011; (iv) Ejecución presupuesto de capacitación al 30 de noviembre de 2011; (v) Ejecución de actividades de capacitación, en relación a lo planificado, al 30 de noviembre de 2011; (vi) Informes de retroalimentación servicios no validados año 2010. El cumplimiento de la meta establecida para el indicador se plantea bajo el supuesto que los servicios públicos continuarán poblando datos en el sistema SISPUBLI.

<sup>6</sup>Las actividades de capacitación corresponden a: 1. Capacitación/es en uso del Portal Empleos Públicos. Sistema informático dispuesto por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) a través de la Web, a los servicios públicos, para la convocatoria y postulación de sus procesos de selección de personal (Concurso de Ingreso a la Planta; Concurso Promoción interna; Concurso Jefe de Departamento (tercer nivel Jerárquico); Concurso y/o Proceso de Selección Contrata; Prestación de servicios profesionales u honorarios; Proceso de Selección para Personal regido por el Código del Trabajo o Estatutos Especiales. 2. Talleres y jornadas de capacitación. Desarrollo de instancias de capacitación que responden a requerimientos de formación en temáticas específicas, enmarcadas en el Modelo de Gestión Estratégica de Personas. Por otra parte, hasta el año 2010 se realizó el Programa Chile Probidad, por medio del cual se capacitó a un total de 26 servicios, como única línea formativa brindada por la DNSC en el ejercicio 2010, razón por la cual, se ha rebajado la cantidad de servicios capacitados el año 2010 (26), para efectos de la meta del año 2011. Además, se ha considerado la incorporación de 4 servicios creados recientemente, variando el denominador del indicador de 245 el año 2010 a 249 el año 2011. Los servicios incorporados corresponden a: Subsecretaría de Medio Ambiente, Superintendencia de Evaluación Ambiental, Subsecretaría de Energía y la Gobernación provincial de Marga Marga.

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Ponderación	Medios de Verificación
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 4. Porcentaje de Altos Directivos Públicos (ADP) que han participado en actividades de fortalecimiento <sup>7</sup> realizadas. <sup>8</sup>	(Total de ADP de I y II nivel jerárquico que han participado en actividades de formación realizadas /Total de ADP de I y II nivel jerárquico nombrados a la fecha de realización de las actividades de formación)*100	50 % (180/360)* 100  H: 0 M: 0	73 % (342/470)* 100  H: 0 M: 0	N.M.	60 % (360/600)* 100  H: 0 M: 0	60 % (432/720)* 100  H: 73 (368/504)* 100 M: 30 (64/216)*100	10%	Reportes/Informes de actividades realizadas.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 6. Tiempo promedio de duración de concursos de I nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad en el año t. <sup>9</sup>	(Sumatoria del número de días corridos desde la fecha de publicación de la convocatoria hasta la fecha del oficio del envío de la nómina de candidatos a la autoridad para cargos de I nivel jerárquico /Total de concursos con envío de nómina durante el año t para cargos de I nivel Jerárquico.)	90 días (2155/24)	95 días (3419/36)	84 días (589/7)	0 días	101 días (4141/41)	10%	Reportes/Informes Reporte del sistema de postulación. Oficio con envío de nómina.

<sup>7</sup>Corresponden a actividades de Inducción (talleres) a directos nivel I y II y desarrollo ADP (capacitación y formación).

<sup>8</sup>Para el cálculo de este indicador sólo considerará a los Altos Directivos Públicos pertenecientes a Servicios adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública por Ley y los nombrados en ejercicio, ya que son éstos últimos aquellos que potencialmente pueden participar en actividades de fortalecimiento. El fortalecimiento de Altos Directivos Públicos, tiene como eje de su accionar la gestión de los subsistemas del ciclo de vida laboral de los directivos, el que comprende las siguientes áreas: inducción, desarrollo, gestión del desempeño y compensaciones, y desvinculación. El cumplimiento de la meta se plantea bajo el supuesto de una tasa de crecimiento del universo de ADP nombrados, similar al que se ha tenido durante los últimos 3 años (tasa de crecimiento promedio de 20% anual).

<sup>9</sup>Este indicador mide el tiempo desde que se publica la convocatoria de un concurso de I Nivel jerárquico, hasta el envío de la nómina a la autoridad. Si bien es cierto, la provisión de un cargo de I Nivel jerárquico tiene etapas previas a la publicación, se considera relevante medir el periodo, a partir de este hito, debido a que es en este punto cuando se da inicio al proceso de selección como tal. La medición de este indicador contempla la totalidad de los concursos realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, es decir, de los servicios adscritos y no adscritos al Sistema de ADP. Cabe señalar, que los concursos asociados a cargos médicos, generalmente, requieren ampliación del plazo correspondiente a la convocatoria, dadas las bajas tasas de postulación. Se cuenta con bases de datos que contienen los registros históricos de los hitos de todos los concursos que se han realizado a través del Sistema de Alta Dirección Pública, los cuales incluyen, entre otros, las fechas de publicación y cierre de las convocatorias, como también acuerdos establecidos por el Consejo de Alta Dirección Pública.

Una variable externa que podría afectar el tiempo promedio de duración de concursos, corresponde a aquéllos, que dada la naturaleza del servicio (alta especialización), se presentan muy pocos postulantes, debiendo ampliarse el plazo de convocatoria. Por otra parte, se debe considerar que hay concursos asociados a un mismo Ministerio o Servicio que se desarrollan en forma simultánea y concursos donde se presentan una cantidad de postulantes mayor a la habitual, lo que en ambos casos, podría generar un aumento en el tiempo involucrado en las etapas de evaluación y entrevista. Además, deben cumplirse los supuestos de mantener una demanda total de solicitud de concursos (I y II nivel) similar a la registrada históricamente, es decir, un promedio de 24 concursos mensuales publicados, con una desviación estándar no mayor a 14. El criterio de pocos postulantes es variable,

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Ponderación	Medios de Verificación
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 7. Tiempo promedio de duración de concursos de II nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad. <sup>10</sup>	(Sumatoria del número de días corridos desde la fecha de publicación de la convocatoria hasta la fecha del oficio de envío de la nómina de candidatos a la autoridad para cargos de II nivel jerárquico/Total de concursos con envío de nóminas en el año para cargos de II nivel jerárquico)	110 días (18998/172)	95 días (17525/184)	89 días (2848/32)	0 días	96 días (26304/274)	10%	Reportes/Infor mes Reporte del sistema de postulación. Oficio con envío de nómina.

dependiendo entre otros aspectos, de la característica del perfil, especialmente en relación a conocimientos técnicos y/o criticidad del cargo en términos de exposición pública y/o por su especificidad. Con estos elementos se evalúa en etapa de convocatoria el número de candidatos que han postulado en línea, determinándose un mínimo que deberían pasar a la etapa siguiente. En términos generales, al menos se debe contar con 15 a 20 candidatos evaluables (que cumplan con requisitos legales y deseabilidades del cargo). Asimismo, la ampliación de convocatoria se hace por 8 días calendario.

<sup>10</sup> Este indicador mide el tiempo desde que se inicia la convocatoria pública de un concurso de II Nivel jerárquico, hasta la conformación de la nómina. Si bien es cierto, la provisión de un cargo de II Nivel jerárquico tiene etapas previas a la publicación, se considera relevante medir el período desde la convocatoria, debido a que es en este punto cuando se da inicio al proceso de selección como tal. La medición de este indicador contempla la totalidad de los concursos realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, es decir, de los servicios adscritos y no adscritos al Sistema de ADP. Se cuenta con bases de datos que contienen los registros históricos de los hitos de todos los concursos que se han realizado a través del Sistema de Alta Dirección Pública, los cuales incluyen, entre otros, las fechas de publicación y cierre de las convocatorias, como también acuerdos establecidos por el Consejo de Alta Dirección Pública. Los concursos de cargos médicos, en general, requieren ampliación del plazo de convocatoria, dadas las bajas tasas de postulación. Por tanto, en esta meta y en el caso de estos cargos, suponemos un comportamiento de concursos similar al histórico, es decir, un período máximo de publicación de 35 días (14 días corridos en primera convocatoria y 21 días de ampliación). Se debe considerar que hay concursos asociados a un mismo Ministerio o Servicio que se desarrollan simultáneamente, y concursos donde se presentan una cantidad de postulantes mayor a la habitual, lo que en ambos casos, podría generar un aumento del tiempo en etapas de evaluación y entrevista. Además, deben cumplirse los supuestos de mantener una demanda total de solicitud de concursos (I y II nivel) similar a la registrada históricamente, es decir, un promedio de 24 concursos mensuales publicados, con una desviación estándar no mayor a 14. El criterio de baja tasa de postulación, depende entre otros, del tipo de perfil, especialmente en relación a conocimientos técnicos y/o criticidad del cargo en términos de exposición pública y/o por su especificidad. Con esto se evalúa en etapa de convocatoria el número de candidatos que han postulado en línea, determinándose un mínimo que deberían pasar a etapa siguiente. En general, al menos se debe contar con 15 a 20 candidatos evaluables (que cumplan con requisitos legales y deseabilidades del cargo). Y la ampliación de convocatoria se hace por 8 días calendario.

Producto Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Ponderación	Medios de Verificación
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> 8. Porcentaje de cargos ADP de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del Sistema de Alta Dirección Pública, con respecto al universo total de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública. <sup>11</sup>	(Número de cargos de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del sistema de ADP /Número total de cargos de I y II nivel jerárquico adscritos al sistema de ADP)*100	64 % (526/822)* 100	73 % (624/850)* 100	79 % (686/866)* 100	77 % (639/830)* 100	83 % (753/907)* 100	10%	Reportes/Informes Oficio de solicitud de inicio de concursos provenientes de los respectivos Ministerios y/o Servicios.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 9. Porcentaje de concursos para el total de cargos de II nivel jerárquico declarados desiertos por Comité de Selección en el año t. <sup>12</sup>	(Total de concursos para el total de cargos declarados desiertos por Comité de Selección en el año t /Total de concursos con declaración de desierto o con conformación de nómina en el año t)*100	16 % (32/202)* 100	30 % (79/264)* 100	19 % (5/27)*10 0	0 %	13% (34/253)* 100	10%	Reportes/Informes Acta del Comité de Selección. Oficios de conformación de nómina

<sup>11</sup>El inicio de concursabilidad de un cargo del sistema de Alta Dirección Pública se produce cuando por primera vez el Jefe/a de servicio comunica la vacancia, luego se elabora el perfil y Dipres fija el porcentaje de ADP, para iniciar la convocatoria pública. Posteriormente, se inicia el proceso de evaluación psicolaboral y conformación de nóminas. El medio de verificación corresponde a los oficios con la solicitud de inicio de concurso, provenientes de los respectivos Servicios y/o Ministerios. La medición de este indicador contempla aquellos concursos de los servicios adscritos al Sistema de ADP.

El cumplimiento de la meta se plantea bajo el supuesto que el número total de cargos de I y II nivel jerárquico adscritos al sistema de ADP no aumente a una tasa mayor que la histórica, es decir, en torno a un 4% anual, basándose en el crecimiento experimentado en los últimos periodos. Se considera como iniciado un concurso cuando ingresa la solicitud, vía oficio, por primera vez. Considera el número de cargos acumulados hasta la fecha de medición.

<sup>12</sup>Durante el año 2010, la cantidad de cargos críticos concursados fue sólo de 13,2% (17 concursos de 129), con lo cual la tasa de declaración de desiertos fue menor a la presentada en el 2009, año en el cual la participación de estos cargos fue mayor con 31% (82 de 129). Se entiende por cargos críticos a aquellos correspondientes a los Servicios de Salud (Directores de Hospital, Subdirectores Médicos de Hospital y de Servicios de Salud), o los Directores Regionales Servicio Médico Legal. La medición de este indicador contempla la totalidad de los concursos realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, es decir, de los servicios adscritos y no adscritos al Sistema de ADP.

El cumplimiento de la meta se plantea bajo el supuesto que el número total de concursos de cargos críticos, no sea superior a la proporción presentada en el año 2010, esto es, 15,8%.

**Tabla N° 2. Análisis de los Resultados a partir de Indicadores Formulario H**

Producto Estratégico	Indicador	Efectivo 2008	Efectivo 2009	Efectivo a Junio 2010	Meta 2010	Meta 2011	Comentarios
PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> 1. Porcentajes de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH con orientaciones de políticas en el año t.	29% (5/17)*100	41 % (7/17)*100	41 % (7/17)*100	53 % (9/17)*100	59 % (10/17)*100	Este indicador mejor formulado corresponde al PE2 y debería medir horas de asesoría entregadas o número de Servicios asesorados para instalar el modelo.
PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 2. Porcentaje de asesorías realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento en el periodo t.	N.M.	0 % (0/0)*100	79 % (68/86)*100	80% (80/100) *100	87% (87/100) *100	Esta medida es de asesoría a ADP, no se mide lo realizado a nivel de URRHH. Se observa que la asesoría para la confección de los CD registra actividad solo en el 2010.
PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 5. Promedio de actividades de supervisión y seguimiento de la gestión de capacitación en el año t respecto del total de servicios considerados en la supervisión. <sup>13</sup>	2 número (386/193)	2 número (388/194)	1 número (194/194)	0 número	6 número (1188/198)	Se observa que la cantidad de estas actividades es muy variable, aumentando notoriamente para el 2011. No es clara la separación de actividades de supervisión y asesoría que realiza la DNSC a las URH. Si la DNSC presta asesoría a los Servicios en los temas de capacitación no podría también supervisar, son roles distintos.

<sup>13</sup>Las actividades de supervisión y seguimiento son: (i) Modificación PAC 2011 al 31 de marzo de 2011; (ii) Ejecución presupuesto de capacitación al 30 de junio de 2011; (iii) Ejecución de actividades de capacitación, en relación a lo planificado, al 30 de junio de 2011; (iv) Ejecución presupuesto de capacitación al 30 de noviembre de 2011; (v) Ejecución de actividades de capacitación, en relación a lo planificado, al 30 de noviembre de 2011; (vi) Informes de retroalimentación servicios no validados año 2010. El cumplimiento de la meta establecida para el indicador se plantea bajo el supuesto que los servicios públicos continuarán poblando datos en el sistema Sispubli.

PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 3. Porcentaje de servicios con jefaturas y/o profesionales área RRHH capacitados en el año t.	59 % (145/245)* 100	64 % (157/245)* 100	40 % (97/245)* 100	65 % (159/245)* 100	57 % (167/249)* 100	Este indicador es interesante ya que muestra que la cantidad de Servicios atendidos se mantiene más o menos constante en el periodo. La medición se debería completar con personas capacitadas por servicio y cobertura de la formación entregada.
PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	<u>Eficacia/Producto</u> 4. Porcentaje de Altos Directivos Públicos (ADP) que han participado en actividades de fortalecimiento realizadas.	50 % (180/360)* 100  H: 0 M: 0	73 % (342/470)* 100  H: 0 M: 0	N.M.	60 % (360/600)* 100  H: 0 M: 0	60 % (432/720) *100  H: 73 (368/504) *100 M: 30 (64/216)*100	Este indicador es interesante ya que muestra que la participación de altos directivos en las actividades que ofrece la DNSC es alta. Se debe clarificar si la medición se refiere actividades de capacitación, formación o fortalecimiento.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 6. Tiempo promedio de duración de concursos de I nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nomina de candidatos elegibles a la autoridad en el año t.	90 días (2155/24)	95 días (3419/36)	84 días (589/7)	0 días	101 días (4141/41)	Se muestra una tendencia a aumentar la duración de los concursos del nivel I, esto indica que es un tema que debe revisarse para cambiar esta tendencia ya que esta variable es muy importante en la calidad del servicio de selección de directivos.
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 7. Tiempo promedio de duración de concursos de II nivel jerárquico realizados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad.	110 días (18998/ 172)	95 días (17525/184)	89 días (2848/32)	0 días	96 días (26304/274)	La evolución de la duración de los concursos del Nivel II es buena ya que tiende a bajar, es una tendencia que debería mantenerse y reforzarse.

PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Eficacia/Producto</u> 8. Porcentaje de cargos ADP de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del Sistema de Alta Dirección Pública, con respecto al universo total de cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública.	64 % (526/822)* 100	73 % (624/850)* 100	79 % (686/866)* 100	77 % (639/830)* 100	83 % (753/907)* 100	<p>No es evidente la utilidad de este indicador. Se debe considerar que al estar un Servicio adscritos el SADP es obligación que la concursabilidad se haga por el Sistema. Si es así este indicador sólo muestra el grado de rotación de los directivos.</p> <p>No tiene desafíos para la DNSC.</p>
PE5. Selección de Directivos Públicos.	<u>Calidad/Producto</u> 9. Porcentaje de concursos para el total de cargos de II nivel jerárquico declarados desiertos por Comité de Selección en el año t.	16 % (32/202)* 100	30 % (79/264)* 100	19 % (5/27)* 100	0 %	13 % (34/253)* 100	<p>Este indicador muestra que el trabajo de selección del Nivel II es de buena calidad, el porcentaje que se declara desierto por el Comité es bajo, es decir, llegan buenos candidatos en la mayoría de los casos. La evolución hacia la baja es buena, podría significar que la calidad ha aumentado con el tiempo.</p> <p>Es necesario medir también los desiertos en el Nivel I.</p>

**Tabla N° 3. Indicadores Propuestos a nivel de Objetivos y Productos Estratégicos**

Objetivo Estratégico	Indicadores a Nivel de Objetivos Estratégicos	Tipo de Indicador	Estimación	Posible Medios de Verificación
OE1. El Sector Público cuenta oportunamente con Directivos idóneos, para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico y desarrollar una gerencia orientada a resultados.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.1 Porcentaje de directivos seleccionados que tienen un cumplimiento mayor o igual al 90% de las metas establecidas en el Convenio de Desempeño, para el año "t" por sector y global.	Anual	Cantidad de Directivos de Nivel "i" con cumplimiento mayor o igual a 90% de cumplimiento de las metas de los CD que corresponde evaluar en el año "t", dividida por la cantidad total de Directivos del Nivel "i" con CD que corresponde evaluar en el año "t", multiplicada por 100, por sector y global	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.
	Desagregación por Genero: SI			
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.2 Porcentaje de directivos seleccionados desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que no terminaron un periodo en su cargo por sector y global.	Acumulativo	Cantidad de Directivos de Nivel "i" seleccionados a partir del año "t-4" hasta el año "t" incluido, que no terminaron su primer periodo de contrato (3 años), dividida por el total de directivos del Nivel "i" que han sido seleccionados a partir del "t-4" hasta el año "t" incluido, multiplicada por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.
	Desagregación por Genero: SI			
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.3 Porcentaje de directivos seleccionados desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han permanecido más de un periodo en su cargo.	Acumulativo	Cantidad de Directivos de Nivel "i" seleccionados a partir del año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han renovado su primer contrato, dividida por la cantidad total de directivos del Nivel "i" que han sido seleccionados a partir del "t-4" hasta el año "t" incluido, multiplicada por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.
	Desagregación por Genero: SI			
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE1.4 Porcentaje de concursos del Nivel "i" realizados en el año "t" que concluyeron con la presentación de una nómina de candidatos idóneos para servir el cargo por sector y global.	Anual	Cantidad de concursos del Nivel "i" en el año "t" que concluyeron con la presentación a la autoridad correspondiente de una nómina de candidatos idóneos, dividida por la cantidad total de concursos del Nivel "i" presentados al CADP (Nivel I) o Comité de Selección (Nivel II) en el año "t", multiplicada por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: SistemaAntares.
	Desagregación por Genero: NO			
OE2. Los Servicios Públicos disponen de capacidad de dirección e instrumentos para instalar procesos de gestión estratégica de personas, contribuyendo a mejorar los resultados institucionales.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.1 Porcentaje de Servicios que tienen diseñada una estrategia propia de gestión estratégica de personas en el año "t" por sector y global.	Acumulativo	1) Cantidad de Servicios Públicos adscritos al SADP que al año "t" tienen diseñada una estrategia propia de gestión estratégica de personas, dividida por la cantidad total de Servicios Públicos adscritos al SADP por sector y global. 2) Cantidad de Servicios Públicos no adscritos al SADP que al año "t" tienen diseñada una estrategia propia de gestión estratégica de personas, dividida por la cantidad total de Servicios Públicos no adscritos al SADP por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
	Desagregación por Genero: NO			
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.2 Porcentaje de Servicios Públicos que en el año "t" iniciaron la instalación de procesos de gestión estratégica de	Anual	1) Cantidad de Servicios Públicos adscritos al SADP que iniciaron la instalación de procesos de gestión estratégica de personas en el año "t", dividida por la cantidad total de Servicios Públicos adscritos al SADP por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.

	personas. Desagregación por Genero: NO		2) Cantidad de Servicios Públicos no adscritos al SADP que iniciaron la instalación de procesos de gestión estratégica de personas en el año "t", dividida por la cantidad total de Servicios Públicos no adscritos al SADP por sector y global.	
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE2.3 Grado de Satisfacción de los Jefes de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos con la asistencia técnica recibida de la Subdirección de Desarrollo de Personas de la DNSC en el año "t". Desagregación por Genero: SI	Periódica en base a aplicación de encuesta a una muestra de Jefes de URH.	1) Cantidad de jefes de URH de los Servicios Públicos adscritos al SADP que se declaran satisfechos o muy satisfechos con los servicios recibidos, dividida por la cantidad total de jefes de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos adscritos al SADP encuestados en el año "t". 2) Cantidad de jefes de URH de los Servicios Públicos no adscritos al SADP que se declaran satisfechos o muy satisfechos con los servicios recibidos, dividida por la cantidad total de jefes de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos no adscritos al SADP encuestados en el año "t".	Encuesta o entrevistas periódica aplicada a una muestra de jefes de URH realizada por externos a la institución.
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.4 Porcentaje de Servicios Públicos, donde el jefe de la Unidad de Recursos Humanos es de Nivel III o superior en el año "t" por sector y global. Desagregación por Genero: NO	Acumulativo	1) Cantidad de jefes de las URH de los Servicios Públicos adscritos al SADP que en el año "t" son del Nivel III o superior, dividida por la cantidad total de Jefes de las URH de los Servicios Públicos adscritos en el año "t" al SADP por sector y global. 2) Cantidad de jefes de las URH de los Servicios Públicos no adscritos al SADP que en el año "t" son del Nivel III o superior, dividida por la cantidad total de Jefes de las URH de los Servicios Públicos no adscritos en el año "t" al SADP por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
OE3. Los directivos de alta dirección del Sector Público Nivel I y II disponen de acompañamiento para un eficiente y eficaz desempeño y un desarrollo profesional pertinente.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE3.1 Porcentaje de directivos del Nivel "i" con contrato vigente en el año "t", que han participado en 2 o más actividades de acompañamiento ofrecido por la DNSC. Desagregación por Genero: SI	Anual	Cantidad de directivos del Nivel "i" con contrato vigente en el año "t" que han participado en 2 o más actividades de acompañamiento ofrecido por la Subdirección de ADP de la DNSC, dividida por la cantidad total de directivos del Nivel "i" con contrato vigentes en el año "t" por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE3.2 Grado de Satisfacción de los directivos del Nivel "i" encuestados en el año "t", con la oferta de acompañamiento de la DNSC. Desagregación por Genero: SI	Periódica en base a aplicación de encuestas a una muestra de directivos.	Cantidad de directivos seleccionados del Nivel "i" y encuestados en el año "t", que se declaran satisfechos o muy satisfechos con el acompañamiento entregado por la Subdirección de ADP, dividida por la cantidad total de directivos del nivel "i" encuestados en el año "t".	Encuesta o entrevistas periódica a una muestra de directivos realizada por externos a la institución.
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE3.3 Porcentaje de directivos del Nivel "i" seleccionados por el sistema ADP en el año "t" con Convenios de Desempeño firmados en los plazos fijados, por sector y global.	Anual	Cantidad de directivos del Nivel "i" seleccionados por el sistema ADP en el año "t" con Convenios de Desempeño firmados en los plazos fijados, dividida por el total de directivos seleccionados en el Nivel "i" durante el año "t", por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.

	Desagregación por Genero: SI			
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE3.4 Porcentaje de autoridades que encargaron la selección de directivos para el Nivel "i" en el año "t" que declaran que el apoyo de la Subdirección de ADP de la DNSC en la elaboración y acuerdo de los de Convenios de Desempeño fue bueno o excelente, por sector y global.	Anual	Cantidad de de autoridades que encargaron la selección de directivos para el Nivel "i" en el año "t" que se declaran satisfechos o muy satisfechos con el apoyo de la Subdirección de ADP de la DNSC, en la elaboración y acuerdo de los Convenios de Desempeño correspondientes, dividida por la cantidad total de autoridades que encargaron la selección de directivos para el Nivel "i" en el año "t".	Encuesta o entrevistas periódica a una muestra de autoridades que encargaron selección de directivos realizada por externos a la institución.
	Desagregación por Genero: NO			
OE4. La DNSC dispone de conocimiento experto, información y capacidad para prestar asesoría de alto nivel a las autoridades de Gobierno (autoridades de Ministerio de Hacienda, SEGPRES y de Ministerios sectoriales) que les permita generar mejores reformas y diseño de políticas de recursos humanos para el sector público.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE4.1.Nro de propuestas de política pública del nivel central o reformas del sector RRHH que ha realizado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han generado alguna cambio de la política pública o reforma del sector de RRHH.	acumulativa	Cantidad de propuestas de políticas públicas del nivel central o reformas del sector RRHH realizadas por la DNSC al Ministro de Hacienda (o en quién delegue) desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han generado algún cambio en la política pública o reforma en el sector de RRHH.	Actas de reuniones del Comité de Modernización del Ministerio de Hacienda.
	Desagregación por Genero: NO			
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE4.2.Grado de Satisfacción de las autoridades del Ministerio de Hacienda con la participación o apoyo de la DNCS en el diseño de políticas de RRHH del nivel central en el año "t"	Periódica, en base a aplicación de encuesta a las autoridades correspondientes.	Nivel de satisfacción del Ministro de Hacienda (o en quién delegue) en el año "t" con el aporte de la DNSC en materias de política pública del nivel central o reformas del sector de RRHH.	Encuesta o entrevistas periódica a una muestra de autoridades del Ministerio de Hacienda responsables de diseñar y evaluar la política de RRHH realizada por externos a la institución.
	Desagregación por Genero: NO			
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE4.3.Cantidad de eventos académicos o institucionales de intercambio de experiencia, conocimiento y buenas prácticas en RRHH, en las que la DNSC ha realizado alguna ponencia en el año "t".	Anual	Cantidad de eventos <sup>14</sup> académicos o institucionales donde un profesional de la DNSC ha presentado una ponencia sobre el tema de política o gestión de RRHH en el año "t".	Estadísticas institucionales: No identificada.
	Desagregación por Genero: NO			
PE1. Servicio de búsqueda y preselección de directivos públicos para que el CADP seleccione la nomina definitiva de	<u>Producto/Calidad</u> IPE1.1.Tiempo promedio de duración de los concursos de ADP del Nivel "i" iniciados en el año "t", por sector y global. Considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la	Anual	Sumatoria de la duración en días de todos los concursos de ADP del Nivel "i" iniciadas en el año "t", dividida por la cantidad de concursos del nivel "i" iniciadas en el año "t" por sector y global. Considerando los días entre la fecha de la publicación de la convocatoria hasta el envío de la preselección de candidatos elegibles al CADP.	Estadísticas institucionales: Sistema Antares.

<sup>14</sup>Se entiende por evento lo siguiente: Seminarios, Congresos, Talleres, Conferencias, Representaciones internacionales.

candidatos de directivos de alto nivel.	<p>preselección de candidatos elegibles al CADP.</p> <p>Desagregación por Genero: NO</p>			
	<p><u>Producto/Calidad</u></p> <p>IPE1.2. Tiempo promedio de duración de concurso de ADP del Nivel "i" iniciados en el año "t" por sector y global, considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina.</p> <p>Desagregación por Genero: NO</p>	Anual	Sumatoria de la duración en días de todos los concursos de ADP del Nivel "i" iniciadas en el año "t", dividida por la cantidad de concursos del nivel "i" iniciadas en el año "t" por sector y global. Considerando los días entre la fecha de la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina.	Estadísticas institucionales: Sistema Antares.
	<p><u>Producto/Eficacia</u></p> <p>IPE1.3. Porcentaje de concursos del Nivel "i" declarados desiertos en el año "t", desagregado por hitos del proceso de selección (Hitos P1, P2, P3, y P4), por sector y global.</p> <p>Desagregación por Genero: NO</p>	Anual	Cantidad de concursos del Nivel "i" iniciados en el año "t" y declarados desiertos en los hitos "Pz", dividido por la totalidad de concursos del Nivel "i" iniciados en el año "t" que llegaron al hito "Pz", multiplicado por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema Antares.
	<p><u>Producto/Eficiencia</u></p> <p>IPE1.4. Costo medio por etapa de los concursos del Nivel "i" terminado en el año "t", por sector y global. (Etapa 1: pasado admisibilidad hasta Hito P1, Etapa 2: pasado Hito P1 hasta Hito 2, Etapa 3: pasado Hito 2 hasta Hito 3 y Etapa 4: pasado Hito P3 hasta Hito 4)</p> <p>Desagregación por Genero: NO</p>	Anual	Total de recursos (\$) gastados en cada etapa del proceso de los concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", dividido por la cantidad de concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema Antares y SIGFE.
	<p><u>Producto/Eficacia</u></p> <p>IPE1.5. Promedio de concursantes declarados admisibles (que reúnen los requisitos legales) para concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global.</p> <p>Desagregación por Genero: SI</p>	Anual	Cantidad de postulaciones a los concursos del Nivel "i" presentadas en el año "t" declaradas admisibles, divididas por la cantidad total de postulaciones presentadas a los concursos del Nivel "i" en el año "t", multiplicado por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema Antares.
	<p><u>Producto/Eficacia</u></p> <p>IPE1.6 Promedio de concursantes habilitados por Nivel "i" para entrevista del CADP o Comité de Selección (Hito P3) para concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global.</p>	Anual	Cantidad de postulantes a los concursos del Nivel "i" presentadas en el año "t" habilitados para entrevista del CADP o Comité de Selección (Hito P3), divididos por la cantidad total de postulaciones presentadas a los concursos del Nivel "i" en el año "t", multiplicado por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema Antares.

	Desagregación por Genero: SI			
PE2. Apoyo a la gestión de los altos directivos seleccionados, facilitando su incorporación a redes de soporte, mentoring de pares, procesos de inducción, capacitación, formación y soporte, que les facilite el desarrollo de una gerencia orientada a resultados.	<u>Producto/Eficacia</u> IPE2.1 Porcentaje de directivos del Nivel "i" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año "t" para mejorar su gestión.	Anual	Cantidad de directivos de Nivel "i" seleccionados en el año "t-1", que recibieron asesoría en el año "t" para mejorar su gestión, dividida por el total de directivos del Nivel "i" que han sido seleccionados en el año "t-1", multiplicada por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
	Desagregación por Genero: SI <u>Producto/Eficacia</u> IPE2.2 Cantidad promedio de horas de asesorías para mejorar su gestión, recibidas en el año "t" por los directivos del nivel "i" seleccionados en el año "t-1", por sector y global.	Anual	Cantidad de horas de asesoría <sup>15</sup> promedio entregadas por la DNSC a un directivo para mejorar su gestión, en el año "t" a los directivos seleccionados en el año "t-1", dividido por el número de directivos seleccionados en el año "t-1", por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
	Desagregación por Genero: NO <u>Producto/Eficacia</u> IPE2.3 Porcentaje de directivos del Nivel "i" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año "t" para mejorar su gestión.	Anual	Cantidad de directivos de Nivel "i" seleccionados en el año "t-1", que recibieron asesoría en el año "t" para mejorar su gestión, dividida por el total de directivos del Nivel "i" que han sido seleccionados en el año "t-1", multiplicada por 100, por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
PE3. Servicio de apoyo para el diseño, confección, seguimiento y evaluación de los Convenios de Desempeño acordados entre los altos directivos seleccionados y los Ministros del sector.	Desagregación por Genero: SI <u>Producto/Eficacia</u> IPE3.1 Cantidad promedio de horas de asesorías recibidas para el diseño y aprobación del CD, por las autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "i" en el año "t", por sector y global.	Anual	Cantidad de horas de asesoría para el diseño y aprobación del CD, realizadas por la Subdirección de ADP en el año "t" recibidas por las autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "i" en el año "t", dividido por el número de autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "i" en el año "t", por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
	Desagregación por Genero: NO <u>Producto/Eficacia</u> IPE3.2 Porcentaje de Convenios vigentes en el año "t" con Información de cumplimiento actualizada.	Acumulativo	Cantidad de CD vigentes en el año "t" con información de cumplimiento del año "t" actualizada en los sistemas de información de la DNSC, dividida por el total de CD vigentes en el año "t", por sector y global.	Estadísticas institucionales: Sistema de Seguimiento de los CD mejorado.
	Desagregación por Genero: NO			
PE4. Asesoría, formación y capacitación a los Jefes de Servicios y	<u>Producto/Eficiencia</u> IPE4.1 Costo promedio de las actividades de asistencia técnica para capacitación y formación de las Unidades de RRHH de los	Anual	1) Recursos financieros gastados por la Subdirección de Desarrollo de Personas en el año "t" en asistencia técnica para la ejecución de actividades de capacitación y formación, a las Unidades de RH de Servicios Públicos adscritos al SADP,	Estadísticas institucionales: SIGFE y otra fuente no identificada.

<sup>15</sup>Se entiende por asesoría un conjunto de actividades sistemáticas y programadas para producir el apoyo indicado en el Producto estratégico correspondiente.

profesionales de las unidades de RRHH de los servicios del sector público, para el desarrollo de procesos de gestión estratégica de personas.	Servicios Públicos en el año "t" por sector y global.  Desagregación por Genero: NO		divididos por el número de Unidades de RH de los Servicios Públicos adscritos al SADP, atendidas en el año "t", por sector y global. 2) Recursos financieros gastados por la Subdirección de Desarrollo de Personas en el año "t" en asesorías (capacitación y formación) a las Unidades de RH de Servicios Públicos no adscritos al SADP, divididos por el número de Unidades de RH de los Servicios Públicos no adscritos en el SADP, atendidas en el año "t", por sector y global.	
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE4.2 Porcentaje de Unidades de RH de los Servicios Públicos que han recibido formación o capacitación en el año "t" por sector y global.  Desagregación por Genero: NO	Anual	1) Cantidad de Unidades de RH de los Servicios Públicos adscritos al SADP que han recibido asesoría (capacitación y formación) en el año "t", dividida por el número de Unidades de RH de los Servicios Públicos adscritos al SADP en el año "t", por sector y global. 2) Cantidad de Unidades de RH de los Servicios Públicos no acreditados en el SADP que han recibido asesoría (capacitación y formación) en el año "t", dividida por el número de Unidades de RH de los Servicios Públicos no adscritos al SADP en el año "t", por sector y global.	Estadísticas institucionales: No identificada.
	<u>Producto/Calidad</u> IPE4.3 Porcentaje de personas por Unidades de RH de los Servicios Públicos, que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, por sector y global.  Desagregación por Genero: SI	Anual	1) Cantidad de personas de las Unidades de RH de los Servicios Públicos adscritos al SADP que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, dividida por el total de personas que han recibido estos servicios en el año "t", por sector y global. 2) Cantidad de personas de las Unidades de RH de los Servicios Públicos no adscritos en el SADP que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, dividida por el total de personas que han recibido estos servicios en el año "t", por sector y global.	Encuesta o entrevistas periódica a una muestra de jefes de URH que han recibido capacitación o formación realizada por externos a la institución.
PE5. Asesoría de alto nivel al Gobierno, Ministros y subsecretarios, para el diseño de reformas y políticas de RRHH del sector público en base a información oportuna sobre la evolución del sector de RRHH.	<u>Producto/Eficacia</u> IPE5.1 Porcentaje de propuestas de políticas públicas a nivel central o reformas del sector de RRHH que ha formulado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido y que se han enviado al Ministerio de Hacienda.  Desagregación por Genero: no	Anual	Cantidad de propuestas de políticas públicas a nivel central o reformas del sector de RRHH que ha formulado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido y que fueron enviadas oficialmente al Ministro de Hacienda (o en quien haya delegado).	Actas de reuniones del Comité de Modernización del Ministerio de Hacienda.
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE5.2 Nro. de asesorías realizadas en el año "t" por clientes del nivel central.	Anual	Cantidad de asesorías <sup>16</sup> realizadas en el año "t" para las distintas autoridades de instituciones del nivel central: Presidencia, Ministerio de Hacienda, SEGPRES, Ministerio del	Estadísticas institucionales: No identificada.

<sup>16</sup>Se entiende por asesoría un conjunto de actividades sistemáticas y programadas destinadas a dar orientación, entregar conocimientos y proponer alternativas de acción para satisfacer la necesidad de un cliente.

	Desagregación por Genero: no		Trabajo, Ministerio de Economía, Resto de Ministerios, Jefes de Servicios Públicos.	
	<u>Producto/Calidad</u> IPE5.3 Número de eventos nacionales e internacionales sobre políticas o gestión de RRHH, en que la DNSC ha participado en el año "t". Desagregación por Genero: no	Anual	1) Cantidad de eventos <sup>17</sup> nacionales e internacionales sobre políticas públicas o gestión de los RRHH en que la DNSC ha sido invitada en el año "t". 2) Cantidad de eventos que ha organizado la DNSC en temáticas relacionadas con políticas públicas o gestión de los RRHH en el año "t".	Estadísticas institucionales: No identificada.

---

<sup>17</sup>Se entiende por evento lo siguiente: Seminarios, Congresos, Talleres, Conferencias, Representaciones internacionales.

**Tabla N° 4. Medición de Indicadores Propuestos para Productos Estratégicos DNSC**

Producto Estratégico	Indicadores de Productos/Nivel de PE		Estimación Anual					Alcances DNSC
			2006	2007	2008	2009	2010	
PE1. Servicio de búsqueda y preselección de directivos públicos para que el CADP seleccione la nómina definitiva de candidatos de directivos de alto nivel.	<u>Producto/Calidad</u> IPE1.1 Tiempo promedio de duración de los concursos de ADP del Nivel "i" iniciados en el año "t", por sector y global. Considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la preselección de candidatos elegibles al CADP.	Nivel I						
		Nivel II						
	<u>Producto/Calidad</u> IPE1.2 Tiempo promedio de duración de concurso de ADP del Nivel "i" iniciados en el año "t" por sector y global, considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina.	Nivel I	2688 / 31 = 87 días	2154 / 21 = 103 días	2155 / 24 = 90 días	3521 / 37 = 95 días	7452 / 73 = 102 días	DNSC: Estos tiempos corresponden a promedios de los Servicios Adscritos y no Adscritos al SADP. DNSC: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Nivel II	9751 / 89 = 110 días	13292 / 112 = 119 días	18998 / 171 = 111 días	17127 / 185 = 93 días	12283 / 127 = 97 días	
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE1.3 Porcentaje de concursos del Nivel "i" declarados desiertos en el año "t", desagregado por hitos del proceso de selección (Hitos P1, P2, P3, y P4), por sector y global.							DNSC: Esta información se puede obtener desde la plataforma de reclutamiento y selección que administra la DNSC.
	<u>Producto/Eficiencia</u> IPE1.4 Costo medio por etapa de los concursos del Nivel "i" terminado en el año "t", por sector y global. (Etapa 1: pasado admisibilidad hasta Hito P1, Etapa 2: pasado Hito P1 hasta Hito 2, Etapa 3: pasado Hito 2 hasta Hito 3 y Etapa 4: pasado Hito P3 hasta Hito 4)	Nivel I	M\$ 10,4	M\$ 9,4	M\$ 16,4	M\$ 16,4	M\$ 14,3	SCA: El indicador es por etapa, la DNSC lo mando para todo el proceso. Esta información debe ser verificada. La consultora realizó una estimación desde los datos del presupuesto y llega valores mayores (ver Capítulo II Punto 8). Por ejemplo para el Nivel I considerando lo externalizable más lo asignado internamente se llega a: 2007 a M\$28,8, 2008 a M\$17,3, 2009 a M\$ 43,0, etc.
		Nivel II	M\$ 4,1	M\$ 3,9	M\$ 4,2	M\$ 4,2	M\$ 6,1	

	<u>Producto/Eficacia</u> IPE1.5 Promedio de concursantes declarados admisibles (que reúnen los requisitos legales) para concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global.	Nivel I	2883/3780 *100=76%	2889/3798 *100 = 76%	3397/3711 *100 = 92%	3671/4184 *100 = 88%	10972/12653 *100 = 87%	SCA: Estos datos reportados como estimación de los indicadores tienen diferencias con los datos entregados en las estadísticas institucionales. Por ejemplo, en el año 2007 las estadísticas institucionales dicen: para el nivel I los postulantes son 3717 y los admisibles son 2818. Para el Nivel II para el mismo año los postulantes son 20.749 y los admisibles 13.224. Para el año 2010 del Nivel I los postulantes son 10.925 y los admisibles 8.700 y del Nivel II los postulantes son 26.549 t los admisibles son 22.296.
		Nivel II	8464/12710 *100 = 67%	13406/20946 *100 = 64%	17609/21553 *100 = 82%	17034/20109 *100 = 85%	24655/27983 *100 = 88%	
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE1.6 Promedio de concursantes habilitados por Nivel "i" para entrevista del CADP o Comité de Selección (Hito P4) para concursos del Nivel "i" terminados en el año "t", por sector y global.	Nivel I	336/3780 *100 = 9%	221/3798 *100 = 6%	225/3711 *100 = 6%	318/4184 *100 = 8%	836/12653 *100 = 7%	
		Nivel II	792/12710 *100 = 6%	1228/20946 *100 = 6%	1793/21553 *100 = 8%	1540/20109 *100 = 8%	1553/27983 *100 = 6%	
PE2. Apoyar la gestión de los altos directivos seleccionados, facilitando su incorporación a redes de soporte, mentoring de pares, procesos de inducción, capacitación, formación y soporte, que les facilite el desarrollo de una gerencia orientada a resultados.	<u>Producto/Eficacia</u> IPE2.1 Porcentaje de directivos del Nivel "i" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año "t" para mejorar su gestión.	Nivel I	44%	25%	50%	En proceso	No disponible	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Nivel II	58%	42%	49%	En proceso	No disponible	
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE2.2 Cantidad promedio de horas de asesorías para mejorar su gestión, recibidas en el año "t" por los directivos del nivel "i" seleccionados en el año "t-1", por sector y global.	Nivel I						SCA: Indicador que la institución informo como medible pero que no fue entregado.
		Nivel II						
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE2.3 Porcentaje de directivos del Nivel "i" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría presencial de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año "t" para mejorar su gestión.	Nivel I	44%	25%	50%	En proceso	No disponible	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Nivel II	58%	42%	49%	En proceso	No disponible	

Producto Estratégico	Indicadores a Nivel de Producto Estratégicos		Año "t"					Alcances DNSC
			2006	2007	2008	2009	2010	
PE3. Servicio de apoyo para el diseño, confección, seguimiento y evaluación de los Convenios de Desempeño acordados entre los altos directivos seleccionados y los Ministros del sector.	<u>Producto/Eficacia</u> IPE3.1 Cantidad promedio de horas de asesorías recibidas para el diseño y aprobación del CD, por las autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "i" en el año "t", por sector y global.							DSCS: No medible, por la diversidad de modalidades de tipos asesorías. La metodología para levantar este indicador no es simple. Ello debido a que las asesorías que ofrece la DNSC a las reparticiones públicas son muy amplias en su impacto. Van desde Proyectos conjuntos, reuniones de trabajo hasta apoyo a través de llamadas telefónicas.
	<u>Proceso/Eficacia</u> IPE3.2 Porcentaje de Convenios vigentes en el año "t" con Información de cumplimiento actualizada.							SCA: Indicador que la institución informo como medible pero que no fue entregado.
PE4. Asesoría, formación y capacitación a los profesionales de las unidades de RRHH de los servicios del sector público, para el desarrollo de procesos de gestión estratégica de personas.	<u>Producto/Eficiencia</u> IPE4.1 Costo promedio de las actividades de asistencia técnica para capacitación y formación a las URH de los Servicios Públicos en el año "t" por sector y global.							DSCS: Medible, a partir de mediados del año 2011. No se cuenta con registro de número de profesionales que realizaron la asesoría ni el tiempo que implicó.
	<u>Proceso/Eficacia</u> IPE4.2 Porcentaje de Unidades de RH de los Servicios Públicos que han recibido formación o capacitación en el año "t" por sector y global.	Servicios Adscritos al SADP	87,50%	79,21%	68,93%	81,13%	87,96%	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
		Servicios No Adscritos al SADP	47,49%	37,32%	43,26%	43,17%	47,48%	
<u>Producto/Calidad</u> IPE4.3 Porcentaje de personas por Unidades de RH de los Servicios Públicos que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, por sector y global.							DSCS: Medible a partir del año 2012.	
PE5. Asesoría de alto nivel al Gobierno, Ministros y subsecretarios, para el diseño de reformas y políticas de RRHH del sector público en	<u>Producto/Eficacia</u> IPE5.1 Porcentaje de propuestas de políticas públicas a nivel central o reformas del sector de RRHH que ha formulado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t"							DSCS: Medible a partir del año 2012.

base a información oportuna sobre la evolución del sector de RRHH.	incluido y que se han enviado al Ministerio de Hacienda.							
	<u>Producto/Eficacia</u> IPE.2 Nro. de asesorías realizadas en el año "t" por clientes del nivel central.							DSCS: Medible, a partir del año 2012.
	<u>Producto/Calidad</u> IPE5.4 Número de eventos nacionales e internacionales sobre políticas o gestión de RRHH, en que la DNSC ha participado en el año "t".	Eventos Nacionales	0	10	12	20	8	
		Eventos Internacionales	1	0	0	1	1	
Eventos organizados por la DNS		1	1	1	1	8		

Tabla N° 5. Medición de Indicadores Propuestos para Objetivos Estratégicos DNSC

Objetivo Estratégico	Indicadores a Nivel de Objetivos Estratégicos	Nivel	Año "t"					Comentarios de:	
			2006	2007	2008	2009	2010		
OE1. Sector Público cuenta con directivos idóneos, para liderar los servicios del Sistema de Alta Dirección Pública y desarrollar una gerencia orientada a resultados.	<i>Resultado/Eficacia</i> IOE1.1 Porcentaje de directivos seleccionados que tienen un cumplimiento mayor o igual al 90% de las metas establecidas en el Convenio de Desempeño, para el año "t" por sector y global.							DSCS: Medible a partir del año 2011.	
	<i>Resultado/Eficacia</i> IOE1.2 Porcentaje de directivos seleccionados desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que no terminaron un periodo en su cargo por sector y global.	Nivel I	NC	(3/3)*100 =100%	(5/8)*100 =63%	(13/32)*100 =41%	(10/13)*100 =77%	SCA <sup>18</sup> : Indicador mal estimado. El indicador es acumulativo de los directivos que en cada año del periodo "t-4" hasta el año "t" incluido, les correspondía renovar y no lo hicieron. La estimación enviada por la institución es anual.	
	Nivel II	NC	(3/5)*10 =60%	(12/26)*100=46%	(29/56)*100=52%	(70/107)*100=65%			
	<i>Resultado/Eficacia</i> IOE1.3 Porcentaje de directivos seleccionados desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han permanecido más de un periodo en su cargo.	Nivel I	NC	(0/3)*100 =0%	(3/8)*100 =37%	(19/32)*100=59%	(3/13)*100 =23%	SCA: Indicador mal estimado. El indicador es acumulativo de los directivos que en cada año del periodo "t-4" hasta el año "t" incluido, cumplan un periodo o mas y renueva por otro periodo. La estimación enviada por la institución es anual.	
	Nivel II	NC	(2/5)*100 =40%	(14/26)*100=54%	(27/56)*100=48%	(37/107)*100=35%			
	<i>Resultado/Eficacia</i> IOE1.4 Porcentaje de concursos del Nivel "I" realizados en el año "t" que concluyeron con la presentación de una nómina de candidatos idóneos para servir el cargo por sector y global.	Nivel I		(31/31)*100=100	(21/23)*100=91%	(24/26)*100=92%	(41/42)*100=98%	(73/77)*100=95%	SCA: Indicador con inconsistencia de valores respecto a las estadísticas entregadas por la institución <sup>19</sup> Por ejemplo para el Nivel I en el año 2006 debería ser (34/34)*100, para el 2007 (19/21)*100 etc.
	Nivel II		(85/116)*100=73	(114/158)*100=72%	(170/202)*100=84%	(185/264)*100=70%	(127/147)*100=86%		

<sup>18</sup>SCA: Santiago Consultores Asociados

<sup>19</sup> Fuente: Reporte Mensual de Información estadística SADP diciembre de cada año.

OE2. Los Servicios Públicos disponen de capacidad e instrumentos para instalar procesos de gestión estratégica de personas, contribuyendo a mejorar los resultados institucionales.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.1 Porcentaje de Servicios que tienen diseñada una estrategia propia de gestión estratégica de personas en el año "t" por sector y global.								DSCS: Podría considerarse su medición a partir del año 2012, previa construcción de herramienta de recolección <sup>20</sup> .
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.2 Porcentaje de Servicios Públicos que en el año "t" iniciaron la instalación de procesos de gestión estratégica de personas.								
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE2.3 Grado de Satisfacción de los Jefes de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos con la asistencia técnica recibida de la Subdirección de Desarrollo de Personas de la DNSC en el año "t"								DSCS: Sólo año 2010 (Medio de Verificación: Base de Datos Indicadores 2010 Subdirección Desarrollo de las Personas).
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE2.4. Porcentaje de Servicios Públicos, donde el jefe de la Unidad de Recursos Humanos es de Nivel III o superior en el año "t" por sector y global.								DSCS: Sólo se cuenta con información de cargos Nivel III, y sólo para el año 2011 (situación actual). Es posible registrar indicador a futuro para casos de Nivel III.
OE3. Los directivos de alta dirección del Sector Público del Nivel I y II disponen de acompañamiento para un eficiente y eficaz desempeño y un desarrollo profesional pertinente.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE3.1 Porcentaje de directivos del Nivel "i" con contrato vigente en el año "t", que han participado en 2o más actividades de acompañamiento ofrecido por la DNSC.	Nivel I	63%	26%	28%	21%	En proceso	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.	
		Nivel II	61%	26%	28%	21%	En proceso		
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE3.2 Grado de Satisfacción de los directivos del Nivel "i" encuestados en el año "t", con la oferta de acompañamiento de la DNSC.		100% (prom:6,4)	100% (prom:6,5)	100% (prom:6,6)	100% (prom:6,8)	100% (prom:6,4)	SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de la información para verificar la medición de este indicador.	

<sup>20</sup>La DNSC sólo dispone de de datos a nivel de Subsistemas de RRHH para Capacitación y Evaluación del Desempeño, no se dispone de los datos por estrategia Global por Personas. Información sólo hasta el 2010, ya que estos Subsistemas de RRHH PMG egresaron del Sistema.

		Nivel I	97%	81%	100%	80%	0%	DSCS: La información se encuentra disponible en planillas Excel. No está en línea y su actualización es manual. SCA: Esta información debe ser verificada. La consultora no dispuso de estadísticas institucionales para verificar estos números.
	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE3.3 Porcentaje de directivos del Nivel "i" seleccionados por el sistema ADP en el año "t" con Convenios de Desempeño firmados en los plazos fijados, por sector y global.	Nivel II	97%	96%	96%	93%	63%	El Registro de seguimiento de los CD que maneja la institución fue revisada por la consultora y se concluyó que la información tiene importantes deficiencias. Entonces cabe la pregunta ¿Qué nivel de confianza tiene esta estimación? ¿Cuál es su medio de verificación)
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE3.4 Porcentaje de autoridades que encargaron la selección de directivos para el Nivel "i" en el año "t" que declaran que el apoyo de la Subdirección de ADP de la DNSC en la elaboración y acuerdo de los de Convenios de Desempeño fue bueno o excelente, por sector y global.							DSCS: Se estima que el año 2011 se realizaran los diseños y las mediciones, para contar con una línea base para el 2012.
OE4. La DNSC dispone de conocimiento experto, información y capacidad para prestar asesoría de alto nivel a las autoridades de Gobierno (autoridades de Ministerio de Hacienda, SEGPRES y de Ministerios sectoriales) que les permita generar mejores reformas y diseño de políticas de recursos humanos para el sector público.	<u>Resultado/Eficacia</u> IOE4.1 Nro. de propuestas de política pública del nivel central o reformas del sector RRHH que ha realizado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido, que han generado alguna cambio de la política pública o reforma del sector de RRHH.							DSCS: Medible a partir del año 2012.
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE4.2 Grado de Satisfacción de las autoridades del Ministerio de Hacienda con la participación o apoyo de la DNCS en el diseño de políticas de RRHH del nivel central en el año "t".							DSCS: Medible a partir del año 2012.
	<u>Resultado/Calidad</u> IOE4.3 Cantidad de eventos académicos o institucionales de intercambio de experiencia, conocimiento y buenas prácticas en RRHH, en las que la DNSC ha realizado alguna ponencia en el año "t".							DSCS: No medible. No se cuenta con información.

**MENSAJE DE S.E. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA CON EL QUE INICIA UN PROYECTO DE LEY QUE PERFECCIONA EL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA.**

---

SANTIAGO, enero 19 de 2010.-

**M E N S A J E N° 216-358/**

Honorable Senado:

**A S.E. LA  
PRESIDENTA  
DEL H.  
SENADO.**

Tengo el honor de someter a vuestra consideración un proyecto de ley, destinado a modificar la ley N° 19.882, que establece y regula el Sistema de Alta Dirección Pública, y la ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo.

**I. FUNDAMENTOS DE LA INICIATIVA**

**1. El Sistema de Alta Dirección Pública**

**a. Orígenes**

El 23 de junio de 2003 se dictó la ley N° 19.882, introduciendo una profunda reforma a la administración civil del Estado a través de la instauración del Sistema de Alta Dirección Pública. Entre sus fines, estuvo el de reforzar el principio de probidad con objeto de evitar la repetición de algunos graves casos de corrupción detectados el año anterior, y avanzar hacia una administración más profesional y eficiente.

El Sistema de Alta Dirección Pública fue concebido con el propósito de proveer a las instituciones del gobierno central de equipos directivos capaces de optimizar la gestión pública y la prestación de servicios a la ciudadanía, en concordancia con las políticas y programas definidos por el Poder Ejecutivo.

**b. Diseño**

Para cumplir el propósito indicado, se recurrió a un diseño del sistema que equilibra la selección por mérito con la gobernabilidad democrática. En una primera fase, un Consejo imparcial selecciona por concurso público a los postulantes que mejor se avienen con el perfil de selección definido por la autoridad y aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública. Esta fase concursal aplica el deseado filtro de mérito. En una segunda fase, los seleccionados son propuestos en nóminas, de tres a cinco integrantes, a la autoridad encargada del nombramiento, la que está facultada para elegir libremente entre los nominados brindando a uno de ellos su confianza. En esta fase, la autoridad también puede desestimar la nómina y solicitar un nuevo concurso.

El Sistema constituye una política de Estado, que profesionaliza el liderazgo de algunos de los principales servicios públicos y trasciende a los gobiernos, como queda de manifiesto en la conformación plural y autónoma del Consejo de Alta Dirección Pública y en el hecho que sus acuerdos respecto de la conformación de nóminas de candidatos han sido alcanzados permanentemente por unanimidad. Al mismo tiempo, el Sistema busca garantizar que la administración del Estado responda a los lineamientos del gobierno elegido por la ciudadanía.

**c.     Ámbito de aplicación**

Al respecto, cabe destacar que no todos los servicios públicos fueron incluidos en el mismo, ya que éste se estructuró en torno a la distinción entre entidades que ejecutan políticas públicas u otorgan servicios a la ciudadanía y aquellas que definen dichas políticas, incluyendo en el Sistema sólo a las primeras.

Es así como, de 127 servicios públicos, la ley originalmente incluyó 99 en el Sistema y excluyó a 28. A la fecha son 108 los servicios que se rigen por el Sistema. Originalmente 749 cargos fueron adscritos al Sistema de Alta Dirección, considerando al primer y segundo niveles jerárquicos, pero este número se ha incrementado a 892 cargos a la fecha.

**d.     Conducción del Sistema de Alta Dirección Pública**

Corresponde por una parte, a la Dirección Nacional del Servicio Civil, que es el servicio público encargado de conducir el Sistema e impulsar y coordinar las políticas públicas de promoción de la gestión estratégica de los recursos humanos del Estado.

Por otra parte, se estatuye el Consejo de Alta Dirección Pública, como un ente autónomo, integrado por cinco miembros, cuatro Consejeros, designados por el Presidente de la República, con acuerdo de los 4/7 de los Senadores en ejercicio, por pares y alternadamente cada tres años, y por el Director del Servicio Civil. Su misión es garantizar la vigencia de los principios de mérito e imparcialidad en todos los procesos de selección, aprobar los perfiles de cargo y seleccionar, en el caso de concursos de primer nivel, las nóminas. Además, el Consejo ha designado a más de veinte profesionales expertos, quienes son sus representantes e integran los Comités de Selección de cargos de segundo nivel jerárquico.

El Poder Ejecutivo participa en la determinación del perfil de selección y de la renta asociada al cargo; en el nombramiento de un integrante de la nómina o en su rechazo, y en la renovación y remoción de los Altos Directivos Públicos nombrados a través del Sistema, quienes tienen la calidad de funcionarios de su exclusiva confianza.

Las empresas consultoras expertas en selección de ejecutivos aportan su conocimiento a través de la evaluación de postulantes y de la búsqueda de talento, recurriendo para ello a estándares y procedimientos modernos, acordes con el estado del arte en la materia. En la actualidad 26 empresas forman parte del Convenio Marco de prestación de servicios de búsqueda y evaluación de Altos Directivos Públicos.

**e. Etapas del proceso de selección**

Un proceso de selección se inicia con la vacancia de un cargo directivo adscrito al Sistema. El proceso subsiguiente es más rápido cuando las autoridades que designan directivos se han preocupado de cumplir con anterioridad los prerequisites para iniciar el período de postulación comunicado públicamente.

En efecto, si el proceso previo logra determinar ciertas condiciones mínimas, como en primer lugar, un perfil aprobado para el cargo, que también puede ser el mismo que tuvo el cargo antes; en segundo lugar, para el caso del segundo nivel, una designación previa de los miembros del Comité de Selección; y en tercer lugar, empresas consultoras y de selección de ejecutivos ya seleccionadas y advertidas con tiempo de cuáles son los cargos para los que eventualmente deberán buscar candidatos cuando se les solicite; es posible pasar de inmediato desde la vacancia a la segunda etapa, evitando muchas de las demoras que el proceso actual impone a las autoridades que desean reemplazar directivos.

La segunda etapa consiste en definir el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública. Esta etapa también puede omitirse si se decide mantener el porcentaje asignado con anterioridad a ese cargo.

Luego se inicia una convocatoria pública y, eventualmente, una búsqueda privada en paralelo. Esta tercera etapa se extiende hasta el término del período de postulación comunicado públicamente mediante avisos, fecha clave para este proyecto de ley.

Posteriormente a dicho cierre, se inicia una cuarta etapa, en la cual la empresa de selección evalúa a los postulantes que cumplen con los requisitos legales, preseleccionando sobre la base de antecedentes curriculares, entrevistas psicológicas y gerenciales, para entregar, al final del proceso, un listado depurado de candidatos, con sus respectivos informes de evaluación. A continuación, el Consejo o el Comité de Selección, según se trate de un cargo de primer o de segundo nivel jerárquico, entrevista a los preseleccionados finalistas y conforma la nómina de candidatos elegibles que se entregan a la autoridad encargada del nombramiento.

En cuanto a las condiciones de desempeño de los Altos Directivos Públicos, cabe señalar que éstas incluyen períodos de nombramiento de tres años renovables por la autoridad competente hasta por dos nuevos períodos de tres años cada uno; por regla general la obligación de desempeñarse con dedicación exclusiva; una indemnización por petición de renuncia sea que ella ocurra antes de concluir el plazo de nombramiento, o cuando dicho cese se produzca por el término del período de nombramiento sin que éste sea renovado; y la obligatoriedad de firmar un convenio de desempeño con el Ministro del ramo o el Jefe de Servicio, según el nivel jerárquico al que corresponda el cargo.

## **2. La cobertura del Sistema en los primeros años de implementación**

A siete años de su establecimiento, el Sistema de Alta Dirección Pública se encuentra instalado y en funcionamiento: se creó la institucionalidad que lo sustenta, conformada por la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Consejo de Alta Dirección Pública; se definieron procedimientos y estándares, y se puso en marcha un proceso que, a octubre de 2010, ha concursado 718 cargos, un 80,5% del total de 892. De los 105 cargos de primer nivel, se habían provisto o estaban en proceso de concurso 97, y de los 787 cargos de segundo nivel se habían concursado o estaban en proceso de concurso 621.

El flujo de nuevos nombramientos ha sido el siguiente: de enero a octubre de 2010 se han nombrado 115 Altos Directivos Públicos, durante el 2009 se nombró a 195, en 2008 a 163 y en 2007 a 120.

Además, el Sistema ha sido validado por su extensión más allá de sus límites originales, por mandato de cuerpos legales posteriores a 2003. Ellos adscribieron al Sistema cargos correspondientes al Instituto Nacional de Propiedad Industrial; a la Superintendencia de Pensiones; al Instituto de Seguridad Laboral; a los componentes regionales de servicios públicos adscritos al Sistema en las dos nuevas regiones de Arica - Parinacota y de Los Ríos; al Servicio de Salud de Chiloé; a cargos del sector salud incorporados por la ley de examen único de conocimientos de medicina; al Subdirector de Acuicultura de SERNAPESCA; al Servicio Electoral; a la Comisión Nacional de Energía; cargos del Instituto Nacional del Deporte; del Consejo para la Transparencia; de jueces y secretarios abogados de la nueva justicia tributaria y aduanera; del Panel de Expertos del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones; de Directores de CODELCO, y de la Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros, entre otros.

El legislador también ha hecho partícipe al Sistema de las institucionalidades para la selección de cargos del Consejo Nacional de Educación; de Gendarmería de Chile; del Comité de Auditoría Parlamentaria del Congreso Nacional; del Panel Técnico de Concesiones de Obras Públicas; y del Instituto de Derechos Humanos.

Esta extensión del Sistema da cuenta de que los crecientes grados de madurez y consolidación alcanzados le han granjeado el respeto de un entorno crítico.

El Sistema de Alta Dirección Pública ha facilitado cierta renovación de los cuadros directivos del Estado, pues el 62% de los nombrados no desempeñaban el cargo al momento de ser designados; ha sido compatible con incorporar a profesionales del ámbito privado, ya que un 16% de los nombrados proviene de ese sector; y ha coincidido con un aumento a 32% de la participación de la mujer en la Alta Dirección Pública.

### **3. Necesidad de reforma al Sistema y desafíos futuros**

A lo largo de estos siete años, junto a los avances que el sistema ha representado, también se aprecian algunas deficiencias o falencias en el diseño original.

Algunas de éstas, de menor entidad, son las que se refieren a la excesiva demora de algunos concursos, a los vacíos en la conformación de nóminas, que obligan a repetir los procedimientos, etc.

También, debemos considerar algunos temas evidenciados a partir de la asunción de una nueva Administración el 11 de marzo de 2010, particularmente por el cambio de coalición gobernante que ello implicó. Entre el 11 de marzo y el 6 de diciembre de 2010, 49 directivos del primer nivel jerárquico y 148 directivos del segundo nivel jerárquico fueron desvinculados, mu-

chos de ellos por iniciativa propia o porque expiraron sus mandatos, de un total de 73 y 422 cargos vigentes al 11 de marzo de 2010.

El impacto del cambio de gobierno, en este contexto, aparece como menor, tomando en cuenta el mandato de la ciudadanía a la nueva administración, en orden de hacer ajustes que vayan en la línea de aplicar su programa. El gobierno que presido mantiene su compromiso de equilibrar la selección meritatoria con la gobernabilidad democrática, pilar fundamental sobre el que se basa el sistema.

Pero a estos problemas menores, también se suman definiciones más de fondo sobre el futuro de la Alta Dirección Pública y como consolidar de manera definitiva este sistema que ha traído beneficios.

#### **4. Modificaciones al Sistema en dos etapas**

Dado lo anterior, el Gobierno ha definido su acción en dos etapas. Primero, una legislación a corto plazo, que atienda estas reformas menores y que fortalezca el sistema: se abrevian los plazos, se mejoran las indemnizaciones, y se acota la capacidad de recurrir a directivos provisionales y transitorios en forma prolongada.

Por otra parte, se planea en una segunda etapa, más adelante, proponer otro proyecto de ley con mejoras a los convenios de desempeño y a otros instrumentos para medir los resultados de gestión logrados por los Altos Directivos Públicos y monitorear su gestión.

#### **5. Ajustes al tercer nivel directivo**

La ley N° 19.882 tiene numerosos componentes que no formaron parte del acuerdo de enero de 2003 para reformar el financiamiento de las campañas electorales y crear la Alta Dirección Pública. Uno de esos componentes incorporó a la planta a los cargos de tercer nivel jerárquico de la planta de

Directivos, con lo cual sus ocupantes adquirieron el alto grado de protección laboral propio de la planta.

Otro componente endosado al citado acuerdo, esta vez abriendo oportunidades de promoción a ciertos funcionarios consistió en establecer que los cargos directivos de tercer nivel fueran concursables de una manera más amplia que los demás cargos de planta amparados por el Estatuto Administrativo. En efecto, se permitió participar en dichos concursos a funcionarios de planta y a contrata de todos los ministerios y servicios regidos por el Estatuto Administrativo, y no sólo a funcionarios del servicio al que pertenece el cargo concursado.

En junio de 2010 se solicitó, por medio del Servicio Civil, información a 133 servicios respecto a los concursos de tercer nivel jerárquico o equivalentes. De este universo, 113 servicios entregaron la información solicitada dando cuenta de 660 concursos.

De ese total, el 46,2% de los postulantes pertenecen al mismo servicio del cargo concursado. Sin embargo, el 64,5% de las personas que integraron las nóminas pertenecen al mismo servicio. Como sugieren estos datos, no se ha producido por completo el efecto deseado de movilidad horizontal.

Este resultado se debe en parte a que la norma estableció una calificación de los candidatos internos en sólo dos categorías, por oposición a una categorización más fina. Por este motivo, este proyecto propone perfeccionar la norma omitiendo esa categorización en dos tipos. En todo caso, la propuesta conserva la preferencia a favor de los candidatos internos del mismo servicio o ministerio que ofrece el cargo que se concursa, para cuando los puntajes de dos candidatos estén igualados.

El otro cambio, que subsana la actual imposibilidad de calificar a algunos ocupantes de cargos del tercer nivel directivos, se explica más adelante. El objetivo de ambos cambios es fomentar la competencia por méritos al interior del tercer nivel jerárquico.

## **II. CONTENIDO DEL PROYECTO DE LEY**

El proyecto de ley que someto a vuestra consideración modifica diversas disposiciones de la ley N° 19.882, que establece y regula el Sistema de Alta Dirección Pública, y modifica la ley N° 18.834 sobre Estatuto Administrativo, en los siguientes aspectos:

### **1. Participación del Subsecretario del ramo en el Consejo**

Se establece que el Subsecretario del ramo deberá participar al menos en una oportunidad en los procesos de selección de un Jefe superior de servicio. Con esto se busca agilizar los procesos al permitir que el Consejo sesione sin la obligatoria presencia del Subsecretario del ramo en todas las sesiones relativas a ese curso.

### **2. Publicación de convocatorias**

La iniciativa también modifica la ley N° 19.882, en el sentido de permitir la publicación mediante medios electrónicos en las secciones de empleo de diarios con mayor lectoría o en el diario oficial y en las páginas web de las instituciones involucradas. También se limita la obligación de entregar información más detallada sobre el cargo a los avisos publicados en medios electrónicos. El objetivo de esta modificación es reducir costos innecesarios derivados de publicaciones demasiado extensas.

### **3. Información de la vacancia de cargos que deben ser provistos a través del Sistema**

Se establece para los cargos de primer nivel, un plazo máximo de 20 días para que el Ministro comunique la vacancia de un cargo y envíe, en el mismo acto si no lo hizo antes, para la aprobación del Consejo, la propuesta de perfil profesional y la propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública. En caso de no cumplir dentro de plazo se establece que la Dirección Nacional de Servicio Civil presente supletoriamente ambas propuestas. Se debe tener presente que si el perfil del cargo y la propuesta de cambiar el porcentaje citado (en caso que este cambio fuere esencial) fueren elaborados con anticipación, estos envíos pueden ser simultáneos a la comunicación de vacancia.

Tratándose de cargos de segundo nivel, se establece un plazo de 15 días para que el Jefe del Servicio respectivo comunique la vacancia y haga las propuestas antes referidas, si no las hizo antes. Además deberá, dentro del mismo plazo, comunicar el nombre de su representante en el Comité de Selección. Igual plazo regirá respecto del nombramiento del representante del Ministerio en el Comité de Selección. Debe tenerse presente que si dicho Comité es designado con anticipación, la demora efectiva de esta etapa puede ser ínfima.

En caso de no cumplir con el plazo para el envío del perfil ni de los nombres de los representantes, la presentación supletoria será responsabilidad de la Dirección Nacional del Servicio Civil respecto del perfil, y de esa entidad y del Consejo de Alta Dirección Pública para el nombramiento de él o los profesionales expertos de reemplazo.

En cuanto a la propuesta de porcentaje de Alta Dirección Pública, el incumplimiento del plazo obligará a la Dirección Nacional del Servicio Civil a enviar al Ministerio de Hacienda la propuesta para su tramitación.

Finalmente, se propone fijar la duración del período de postulación comunicado públicamente mediante avisos, entre apertura y cierre, en un mínimo de 14 días corridos y un máximo de 21 días corridos. Este es el rango máximo de experiencia en el Sistema de duraciones para estos períodos. Se propone poner este rango en la ley para garantizar que no aumente.

Con estas modificaciones se busca generar mayor celeridad en los procesos de selección, mejorando con ello la capacidad de respuesta frente a aumentos en la demanda por concursos.

#### **4. Inclusión en futuras nóminas de quienes integraron una nómina rechazada**

Se propone precisar que una persona que integró una nómina rechazada no queda inhabilitada en forma indefinida para ser incluida en una nueva nómina para proveer el mismo cargo. Al efecto, se propone precisar que dicha limitación se extingue al cambiar el Presidente, en el caso de directivos de primer nivel; o al cambiar el Jefe de Servicio, en el caso de directivos de segundo nivel. Así se respeta el propósito de la norma original, que es evitar que el Consejo o Comité reduzca el ámbito de decisión de la autoridad que efectúa el nombramiento, por la vía de incluir en una nueva nómina a alguien que integró aquella que fue rechazada previamente.

#### **5. Comités de Selección y normas relativas a la autoridad encargada del nombramiento de cargos de segundo nivel jerárquico**

La propuesta en esta materia considera los siguientes elementos:

**a.** Modifica el requisito que establece que el representante del Jefe de Servicio en dicho Comité forme parte de la planta directiva del mismo servicio. El propósito es evitar situaciones en las cuales no es posible contar con representantes del Jefe de Servicio que cumplan este requisito, por que, por ejemplo, no se ha definido aún planta directiva por tratarse de un servicio público nuevo.

**b.** Encarga al Consejo regular el nombramiento, evaluación y remoción de los profesionales expertos. Con esto se busca formalizar y fortalecer su rol.

**c.** Establece el derecho a representación de cualquiera de los miembros del Comité de Selección, ante el Consejo, en caso de no haber unanimidad respecto a la conformación de la nómina. El propósito es avanzar hacia una menor asimetría entre la selección de cargos de primer y de segundo nivel.

**d.** Establece que el quórum necesario para que los Comités se constituyan, sesionen y adopten acuerdos es el de la mayoría de sus integrantes, y agrega, como requisito esencial para tomar acuerdos, la presencia de un representante del Consejo. Los objetivos son evitar que la ausencia de los representantes de ministros y jefes de servicios impida constituir el Comité y, además, incentivar su participación dado que el Comité podría funcionar pese a su ausencia.

**e.** Faculta a la autoridad responsable del nombramiento de cargos de segundo nivel jerárquico, el Jefe de Servicio respectivo, para entrevistar personalmente a los candidatos que integren una nómina. Se busca facilitar la buena práctica de efectuar entrevistas a los integrantes de una nómina antes de adoptar una decisión sobre la misma.

**f.** Impone al Jefe de Servicio un plazo de 15 días, contados desde el envío de la nómina y excepcionalmente prorrogable una vez por un plazo igual, para informar a la Dirección Nacional del Servicio Civil su decisión sobre la misma. En caso de no informar dentro del plazo se considerará nombrado, para todos los efectos legales, el candidato que tenga más puntaje de la respectiva nómina. El objetivo de esta propuesta es superar un vacío en la actual normativa, la que no señala plazo para dicha actuación, obstando al desarrollo más expedito de los procesos de selección. Con todo, se establece una excepción para los jefes de servicio que ejercen el cargo en calidad transitoria y provisional, indicada más adelante.

**g.** Fija plazo máximo para la etapa inicial del proceso de pago de las indemnizaciones, en el caso que ella proceda. El objetivo es agilizar estos pagos y permitir a la Dirección Nacional del Servicio Civil mantener un monitoreo sobre estas demoras.

**6. Procedimientos especiales para completar nóminas evitando declarar desierto un concurso y para generar nóminas conjuntas para cargos con similar perfil**

Se propone autorizar al Consejo para establecer un procedimiento dirigido a completar nóminas en caso que no se reúna un número suficiente de candidatos para conformarlas. En la actualidad, la ley establece un mínimo de tres candidatos idóneos. Además se autoriza al Consejo para generar nóminas ampliadas, es decir con más de cinco integrantes, para cargos con similar perfil, por ejemplo: jefes de división jurídica o directores de hospital en una misma ciudad. El objetivo de esta autorización es por una parte, economizar tiempo y recursos públicos y por otra evitar la pérdida de buenos candidatos.

Esta facultad también podrá ser utilizada por los respectivos Comités de Selección, respecto de los cargos de segundo nivel jerárquico. Estos concursos especiales deberán sujetarse a un Reglamento dictado para este efecto por la Dirección Nacional del Servicio Civil y suscrito por el Ministro de Hacienda.

Por último, se establece la posibilidad de que candidatos que han formado parte de una nómina puedan participar en otros procesos, sin pasar nuevamente por las primeras etapas de selección. De esta manera se facilita que buenos candidatos estén disponibles para acceder a otros cargos sin pérdida de tiempo, y se reducen los costos de búsqueda.

#### **7. Carácter confidencial del proceso de selección**

Se propone modificar el artículo quincuagésimo quinto de la ley N° 19.882 con el propósito de precisar que el carácter reservado o secreto de la nómina, del proceso de selección y de la identidad de los candidatos permanecerá durante 10 años contados desde el término del proceso de selección. El fin de esta norma es precisar que pese a concluir el proceso de selección, subsiste la reserva respecto a los aspectos antes señalados. Por otra parte, se propone imponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil el deber de informar en su sitio web sobre los principales resultados de cada proceso de selección, en términos generales.

#### **8. Procedimiento de reclamación**

Se propone modificar el procedimiento de reclamo ante eventuales vicios o irregularidades, que la ley ya franquea a los candidatos a cargos concursados a través del Sistema de Alta Dirección Pública.

Por una parte se propone permitir que las comunicaciones relacionadas con el procedimiento de reclamo se efectúen a través del correo electrónico. El objetivo es evitar la pérdida innecesaria de recursos públicos y tiempo, resultante del deber de notificar por escrito, a través de carta certificada dirigida al domicilio del interesado, que actualmente impone el artículo 46 de la ley N° 19.880, sobre bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado.

Por otra, se precisa que la entrega de la nómina constituye el hito de cierre del proceso para los efectos del procedimiento de reclamo. Esto determinará con claridad el momento a partir del cual corren los plazos para ejercer la acción por parte del reclamante.

**9. Nombramiento de un candidato en caso de desistimiento y aviso anticipado de la renovación o término del periodo de nombramiento de los Altos Directivos Públicos**

En caso de producirse el desistimiento de uno de los integrantes de una nómina con posterioridad a la entrega de ésta a la autoridad, se permite el nombramiento de otro miembro de esa nómina, siempre que al menos haya dos candidatos en ella.

Por otra parte, se propone reducir a 30 días el plazo de que dispone la autoridad para comunicar la renovación o término del primer o segundo período de nombramiento. El objetivo de esta norma es evitar que un alto directivo público desvinculado, deba ejercer el cargo durante un tiempo tan extenso como noventa días posteriores a recibir el aviso.

**10. Creación de un monto mínimo para la indemnización por despido y de una indemnización por ciertas renunciaciones**

Se mejora la indemnización por despido a que actualmente tienen derecho los altos directivos, debiendo pagarse aún

cuando el directivo se haya desempeñado por un período inferior a un año, sin perjuicio de que una vez superado ese mínimo, la indemnización por despido continúe siendo proporcional al tiempo desempeñado en el cargo y sin perjuicio del tope equivalente a seis meses de remuneración.

Esta propuesta aspira a compensar parte de los costos de cambio que percibe quién ya tiene un buen empleo y analiza si postular o no a un cargo de alta dirección. Estos costos de cambio se originan en que no tiene asegurado un buen entendimiento con el futuro superior.

A continuación se propone crear una indemnización para altos directivos públicos que, con ocasión de un cambio de gobierno, renuncien voluntariamente a sus cargos. El monto de esta indemnización será igual a un mes de remuneración. No es conveniente aumentarla por encima de un mes, pues en ausencia de otras medidas, ello estimularía la salida de personal experimentado.

Para evitar abusos, también se establece que aceptar la indemnización por renuncia voluntaria será incompatible con aceptar otro cargo de alta dirección dentro de 12 meses contados desde la renuncia, y que la no aceptación de la indemnización por renuncia permitirá agregar el tiempo trabajado en el cargo al que se renunció, al tiempo de servicio posterior en otro cargo de alta dirección.

Un efecto lateral positivo de esta indemnización nueva es alentar la postulación en los concursos realizados durante el año previo a un cambio de gobierno, pues los recién designados obtienen esta indemnización en caso de renuncia voluntaria.

**11. Nombramientos transitorios y provisionales**

Cuando existen cargos de Alta Dirección Pública vacantes, el cargo puede ser llenado por el subrogante legal, o, si así lo estima la autoridad, por una persona designada discrecionalmente, sin que necesariamente reúna los requisitos de mérito, en carácter de "transitorio y provisional". Durante las últimas dos administraciones anteriores, hubo 17 directivos de primer nivel que llegaron a titular, habiendo sido previamente transitorios y provisionales en el mismo cargo, sin que para dichos cargos transitorios y provisionales, haya sido necesario formular exigencias de mérito.

Con todo, la propuesta parte del principio de que es conveniente que la Administración pueda contar con la facultad de designar directivos en calidad transitoria y provisional. En efecto, durante las vacancias generadas con ocasión de un cambio de Administración, cumplen el valioso rol de agilizar el cambio de orientación del gobierno, y porque muchas autoridades han podido motivar y atraer a mejores postulantes de gran calidad y altos méritos gracias a la oferta de una designación rápida, que hasta ahora sólo ha sido posible bajo la modalidad transitoria y provisional.

Sin perjuicio de lo anterior, la presente iniciativa propone modificar el artículo quincuagésimo noveno de la ley N° 19.882, que regula estos nombramientos transitorios y provisionales. En términos generales, esta parte del proyecto de ley sigue los lineamientos ya en vigor desde la emisión del Instructivo Presidencial N° 007, con fecha 2 de noviembre de 2010. Sin embargo, su formulación en este proyecto de ley tiene mayor cobertura y permite reducir más la duración de aquella fase crítica para los nombramientos transitorios y provisionales.

Al mismo tiempo, consideramos necesario evitar que el favoritismo implícito en la designación como transitorio y provisional pudiera debilitar la exigencia de los concursos y por tanto reducir su calidad como filtros de mérito. También se considera necesario acotar aquellas facultades que podrían usarse en forma abusiva, debilitando al Sistema de Alta Dirección Pública.

La propuesta reorganiza el proceso, facilitando y permitiendo que la autoridad cumpla en forma previa a la vacancia los tres requisitos para iniciar un concurso público (proponer perfil, obtener aprobación del perfil, fijar porcentaje de asignación de Alta Dirección). Se observa que si la autoridad adopta esa conducta previosa, apoyada por la asesoría que provee la Dirección Nacional del Servicio Civil, reducirá a un máximo de 21 días corridos el período que media entre el despido del directivo que ocupaba el cargo y la fecha en que, bajo el sistema propuesto a través del presente proyecto de ley, podrá ser designada una persona en calidad de transitoria y provisional, sin que pierda la opción a integrar la primera nómina que se determine, desde donde podrá ser designada titular.

La propuesta también introduce un plazo máximo, que hoy no existe, para la vigencia de un nombramiento en calidad transitoria y provisional: seis meses, prorrogable por única vez e igual plazo. Al expirar estos plazos la autoridad todavía podrá designar a un segundo ocupante transitorio y provisional, pero no podrá mantener al primero con un mero informe positivo de la Dirección nacional del Servicio Civil, como lo permite la normativa vigente.

Luego, instaure un régimen diferente según si el nombramiento se verifica antes o después del término del período de postulación comunicado públicamente. Un nombramiento transitorio en una fecha previa a ese término puede desalentar significativamente la postulación de buenos candi-

datos, pues el favoritismo es público. Esto debilitaría el filtro de mérito provisto por el concurso. El proyecto es más exigente con los nombramientos transitorios ocurridos en este período, disponiendo que quien sea designado en el cargo en esa calidad antes del término del período de postulación comunicado públicamente, no pueda participar del respectivo proceso de selección ni integrar la nómina.

Entonces, una autoridad podrá ofrecer una designación transitoria y provisional sin desalentar a los demás postulantes, por medio de postergar esa designación para el momento posterior al cierre de la convocatoria. Como esta postergación se limita a 21 días después de producida la vacancia, si la autoridad fue previsora y adelantó trabajo antes de la vacancia, podrá atraer candidatos con esta oferta.

En caso de que la autoridad nombre un ocupante transitorio y provisional después del cierre de la convocatoria, se impone una limitación distinta y menor sobre ese ocupante transitorio. Esta consiste en que dichos postulantes sólo puedan formar parte de la primera nómina que se elabore para proveer el cargo, y no de las nóminas posteriores que eventualmente la sucedan. El objetivo de esta norma es garantizar que nadie aproveche otra norma que exige que cada nueva nómina excluya a los integrantes de nóminas ya rechazadas para el mismo cargo. Esa otra norma puede usada en perjuicio del Sistema, por medio de declarar desiertas aquellas nóminas que no incluyan al postulante favorito. En efecto, en ese escenario esa otra norma eliminaría a algunos competidores de mayor mérito, y además la publicidad del nombramiento transitorio y provisional desalentaría a otros postulantes de alto mérito al segundo llamado, reduciendo de ambas maneras la exigencia del segundo concurso.

Si bien esa estrategia estuvo abierta en el pasado, este proyecto la bloquea para asegurar que el concurso actúe como efectivo filtro de mérito.

Adicionalmente, esta parte del proyecto incorpora restricciones a ciertas facultades de los ocupantes transitorios y provisionales, cuando ellas podrían ser usadas para debilitar el Sistema de Alta Dirección Pública. Por ejemplo, ello ocurriría si una autoridad designara una persona en forma transitoria con el único fin de que adoptara decisiones de recursos humanos de gran envergadura para luego retirarse de la escena sin asumir las consecuencias de largo plazo.

Por este motivo, se propone que las decisiones de mayor envergadura, como la remoción de directivos de segundo nivel y la designación de directivos transitorios en el segundo nivel, sean conocidas y aprobadas previamente por el Subsecretario del ramo. En caso de presentarse a un directivo transitorio de primer nivel una nómina con candidatos a ocupar en forma permanente un cargo de segundo nivel, se impone al directivo transitorio de primer nivel la obligación de abstenerse de rechazar la nómina y de seleccionar un titular, hasta que aquél no adquiriera la calidad de titular. En este caso no regirá el plazo máximo para pronunciarse.

Por último, para aumentar la transparencia se establece que los ocupantes transitorios y provisionales de un cargo de Alta Dirección Pública, deben invocar esta calidad en aquellas actuaciones públicas donde opere su función directiva.

## **12. Convenios de desempeño**

Se propone modificar el artículo sexagésimo primero de la ley N° 19.882, que regula los convenios, ampliando de 5 a 30 días el plazo para proponer al alto directivo el convenio de desempeño. Con esto se busca facilitar el futuro mejoramiento de este sistema de control del desempeño, que exigirá una mayor dedicación de las Subsecretarías a la definición de los Convenios.

**13. Señala plazo para proponer y determinar el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública**

Se propone fijar un plazo de 20 días hábiles, contados desde la recepción de la proposición de porcentaje efectuada por el Consejo de Alta Dirección Pública o el Ministro del ramo, según se trate de cargos de primer o segundo nivel jerárquico, para que el Ministro de Hacienda o el Director de Presupuestos, respectivamente, informe a la Dirección Nacional del Servicio Civil sobre el porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública que han fijado. Si transcurrido este plazo no se ha fijado el porcentaje, se entenderá por aprobado el propuesto por el Consejo de Alta Dirección Pública o el Ministro del ramo, según el caso.

**14. Concursos para cargos directivos de tercer nivel (jefes de Departamento)**

Se propone modificar el Estatuto Administrativo, con el fin de aumentar el grado de competencia que en teoría habría en los concursos para cargos directivos de tercer nivel directivo, y para dar más oportunidades de ascenso al personal calificado. Como primer punto, se amplía la base de los concursos, permitiendo participar a todos los funcionarios de planta y a contrata de la Administración del Estado, exceptuando a los de Municipios.

Segundo, se agrega que pueden participar no sólo aquellos calificados en la lista N° 1, de distinción, sino también aquellos calificados en lista N° 2, buena; tercero, se establece la posibilidad de contabilizar dentro del periodo de tres años para los funcionarios a contrata, el tiempo desempeñado en calidad de titular de un cargo de planta, si lo hubiere y se otorga la posibilidad de concursar a quienes en la actualidad desempeñan estos cargos.

Cuarto, sustituye la categorización en sólo dos niveles, por una categorización más fina basada en puntajes. En todo caso se mantiene el orden de prelación para la conformación de la nómina, a favor de los postulantes que provengan del servicio donde se ubica el cargo concursado, para cuando haya dos o más candidatos con el mismo puntaje.

Por consistencia, es necesario modificar uno de los requisitos para mantenerse en un cargo directivo de tercer nivel, que es encontrarse calificado en lista N°1, de distinción, permitiéndose también estar calificado en lista N° 2, buena.

Por último, se propone terminar con una anomalía que permite que 58 cargos de planta no sean calificados nunca, contraviniendo el espíritu del Estatuto Administrativo. Se trata de funcionarios de tercer nivel directivo que son integrantes de la Junta Calificadora de su institución, donde además el número de sus pares y de las jerarquías superiores a ellos de su propia institución es insuficiente para conformar una Junta. Como las personas donde se dan estas coincidencias no pueden integrar su propia Junta, no puede ser calificado.

La fórmula propuesta es replicar la fórmula que existe en el Estatuto Administrativo para cubrir el mismo caso para los demás funcionarios de alto nivel, que no son del tercer nivel del estamento directivo. Consiste en que el Jefe del Servicio solicite al Ministro del ramo que designe los funcionarios necesarios para estos efectos, quienes por cierto deberán cumplir los requisitos generales como tener una jerarquía superior a la vacante a proveer. Esta solución permite que todos aquellos funcionarios que deben ser calificados, efectivamente lo sean.

En consecuencia, tengo el honor de someter a vuestra consideración el siguiente

**P R O Y E C T O   D E   L E Y :**

**"Artículo 1°.-** Introdúcense las siguientes modificaciones a la ley N° 19.882, que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica:

**1)** Modifíquese el artículo cuadragésimo segundo, del siguiente modo:

**a)** Sustitúyese la letra e), por la siguiente:

"e) Participar en el Comité de Selección de directivos del segundo nivel jerárquico, mediante la designación de uno de sus integrantes o de un profesional experto, quien lo presidirá. Un reglamento, dictado especialmente al efecto, regulará el procedimiento para designar, evaluar y remover a los profesionales expertos, los que en todo caso, deberán tener reconocidas capacidades en las áreas de administración de personal o de gerencia general y durarán 2 años en sus cargos, pudiendo ser reelegidos indefinidamente."

**b)** Elimínese en la letra h), la coma(,) y letra e, finales.

**c)** Intercálese la siguiente letra i), nueva, pasando la actual letra i), a ser letra j):

"i) Preparar un informe anual sobre el estado y perspectivas del Sistema de Alta Dirección Pública, a fin de que éste sea presentado al Senado por el Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública, y"

**2)** Reemplácese en el artículo cuadragésimo tercero, su inciso segundo, por el siguiente:

"Para el solo efecto de participar en el proceso de selección correspondiente a un Jefe de Servicio, se integrará, en al menos una oportunidad, el Subsecretario del ramo con derecho a voz en dicho proceso."

**3)** Modifíquese el inciso primero del artículo cuadragésimo octavo, del siguiente modo:

**a)** Sustitúyese la frase que va desde "mediante avisos" hasta "Diario Oficial" por la siguiente: "mediante avisos publicados por medios electrónicos que avisen empleos directivos de mayor audiencia nacional, entre los cuales podrá estar el Diario Oficial y en las páginas web de las instituciones involucradas en el concurso."

b) Agréguese las palabras "en medios electrónicos", a continuación de la frase "En los anuncios".

4) Sustitúyese el artículo cuadragésimo noveno, por el siguiente:

"Artículo cuadragésimo noveno.- Los Subsecretarios respectivos deberán definir los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes que deberán cumplir los candidatos a los cargos de jefes superiores de servicio. Los Subsecretarios deberán enviar sus propuestas de perfil al Consejo de Alta Dirección Pública, para su aprobación y registro. En caso de que el Subsecretario en ejercicio al momento de la vacancia no haya enviado antes su propuesta de perfil para ese cargo, ni haya informado al Consejo que acepta el perfil registrado y aprobado previamente para ese cargo, tendrá un plazo máximo de 20 días hábiles contados desde la vacancia del cargo para hacerlo.

En caso de incumplimiento del plazo establecido en el inciso anterior, la Dirección Nacional del Servicio Civil deberá presentar, supletoriamente, la propuesta de perfil profesional al Consejo de Alta Dirección Pública para su aprobación.

En el caso de los altos directivos públicos del segundo nivel jerárquico, el Jefe de Servicio respectivo deberá:

a) Enviar al Comité de Selección para su aprobación y a la Dirección del Servicio Civil, para su registro, la propuesta del perfil profesional y de competencias y aptitudes que deberán cumplir los candidatos a esos cargos.

En caso de que el Jefe de Servicio en ejercicio al momento de la vacancia no haya enviado antes su propuesta de perfil para ese cargo, ni haya informado que acepta el perfil registrado y aprobado previamente para ese cargo, tendrá un plazo máximo de 15 días hábiles contados desde la vacancia del cargo para hacerlo.

b) Comunicar por parte del Ministro del ramo como por el jefe superior de servicio respectivo, la designación de su representante ante el Comité de Selección. En caso de que la autoridad en ejercicio al momento de la vacancia no haya comunicado antes el nombre del respectivo representante, tendrá un plazo máximo de 15 días hábiles contados desde la vacancia del cargo para remitirlo a la Dirección del Servicio Civil.

En caso que el Ministro del ramo o el Jefe superior de servicio no envíe dentro de plazo alguno de los antecedentes señalados en las letras a) y b) del inciso precedente, la Dirección Nacional del Servicio Civil deberá presentar, supletoriamente, la propuesta de perfil profesional al Consejo de Alta Dirección Pública para su aprobación y respectivamente, proponer a este mismo organismo los nombres del o los profesionales expertos que suplirán a él o los representantes faltantes para completar el Comité de Selección que conducirá el proceso.

En todos los casos en que la Dirección deba actuar supletoriamente, tendrá un plazo de 10 días hábiles para hacerlo, y deberá comunicar su propuesta supletoria al Ministro o Jefe de Servicio, según corresponda.

Para la aprobación del perfil y la apertura de la convocatoria al concurso, el Consejo y los Comités de Selección tendrán un plazo de 10 días hábiles, contados desde la recepción del perfil de selección en el caso del primer nivel, y en el caso del segundo nivel contados desde la recepción del perfil de selección o la comunicación a la Dirección del Servicio Civil de los nombres de los representantes del Servicio y del Ministerio que participarán en el Comité. El plazo en este caso se contabilizará desde la última recepción. En el caso de concursos para cargos de primer nivel, el plazo de 10 días hábiles para la apertura de la convocatoria al concurso podrá suspenderse por la unanimidad del Consejo.

La duración de la convocatoria, contada entre las fechas de apertura y término del período de postulación comunicado públicamente mediante los avisos indicados por el primer inciso del artículo cuadragésimo octavo, tendrá un máximo de 30 días corridos."

**5)** Agréguese en el artículo quincuagésimo primero, a continuación del punto final que se elimina, la siguiente frase: "para proveer el mismo cargo, salvo que la autoridad que realiza el nombramiento sea diferente de aquella que ejercía el cargo cuando se declaró desierto el concurso."

**6)** Modifíquese el artículo quincuagésimo segundo, del siguiente modo:

**a)** Reemplácese en el inciso primero, las expresiones que van a continuación de las palabras "a contrata del mismo, un representante del", hasta el punto aparte (.), por las siguientes: "Subsecretario del ramo y un miembro o representante del Consejo de Alta Dirección Pública elegido de una nómina de profesionales expertos aprobada por el pro-

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTERIO  
SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA

pio Consejo, de conformidad a lo establecido en el artículo cuadragésimo segundo.”.

**b)** Sustituyese el inciso segundo, por los siguientes:

“El comité requerirá de la concurrencia de la mayoría de sus integrantes para constituirse, sesionar y adoptar decisiones, y al menos, para adoptar decisiones, deberá estar presente el miembro o representante del Consejo de Alta Dirección Pública.

El comité de selección propondrá al Jefe superior del servicio respectivo una nómina de entre tres y cinco candidatos por cada cargo a proveer, quien podrá entrevistar a los candidatos incluidos en la nómina para mejor resolver. El Jefe superior del servicio podrá declarar desierto un concurso, caso en el cuál se realizará un nuevo proceso de selección. Una misma persona no podrá ser incluida en más de una nómina para proveer el mismo cargo, salvo que el Jefe superior del servicio sea diferente de aquél que declaró desierto el concurso.

Cualquiera de los miembros del comité podrá representar, mediante carta formal, la propuesta de nómina ante el Consejo de Alta Dirección Pública, el que deberá, dentro del plazo de 10 días hábiles, ratificar la nómina propuesta o solicitar al Comité el envío de una nueva nómina diferente a la primera.

El Jefe superior del servicio dispondrá de un plazo máximo de 15 días hábiles, contados desde la recepción de la nómina de candidatos propuesta por el comité de selección, para comunicar a la Dirección Nacional del Servicio Civil el nombramiento respectivo o la declaración de desierto del proceso de selección, en su caso. Excepcionalmente, el Jefe de Servicio podrá solicitar, mediante resolución fundada y por única vez, una prórroga por el mismo plazo, que deberá remitirse al Consejo de Alta Dirección Pública para su aprobación. El Consejo deberá pronunciarse en el plazo de 3 días hábiles, y en su defecto, la prórroga se entenderá aprobada.

Si transcurrido el plazo dispuesto en el inciso anterior, no se verifica un pronunciamiento por parte del Jefe de Servicio, se considerará nombrado, para todos los efectos legales, el candidato que tenga más puntaje de la respectiva nómina. Con todo, el plazo de 15 días establecido en el inciso anterior se suspenderá, en caso que el Jefe superior del servicio haya sido designado en calidad de transitorio y provisional.”.

7) Sustituyese en el artículo quincuagésimo cuarto, el actual inciso segundo, por los siguientes incisos segundo, tercero, cuarto, y quinto nuevos, pasando el actual inciso tercero, a ser inciso final:

"El Consejo o el comité de selección, en su caso, podrán declarar desierto un proceso de selección si determina que no se reúne el número suficiente de candidatos idóneos para conformar la nómina respectiva.

Sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso anterior, el Consejo o el comité en su caso, previa autorización del Consejo, también podrán, por razones fundadas, hacer una convocatoria especial, que tendrá por objeto:

a) completar las nóminas que no reúnan un número suficiente de candidatos idóneos.

b) proponer una nómina común con más de cinco integrantes para cargos con perfiles similares, en los casos que sea solicitado al Consejo por uno o más ministros.

Un reglamento, dictado especialmente al efecto, establecerá la forma y las condiciones que deberán observarse en estos concursos especiales, el que deberá adecuarse a los principios establecidos en el título VI de esta ley y ser suscrito por el Ministro de Hacienda.

Asimismo, dicho reglamento establecerá la forma en que candidatos que hayan sido parte de una nómina para cargos de primer o segundo nivel jerárquico, puedan participar en el futuro a otros concursos destinados a proveer cargos de naturaleza equivalente, sin participar de todas las etapas del proceso de selección, previo acuerdo del Consejo de Alta Dirección Pública."

8) Modifíquese el artículo quincuagésimo quinto del siguiente modo:

a) Intercálese en el inciso primero después de la palabra candidato y antes del punto seguido (.) la siguiente oración antecedida de una coma:

"el proceso de selección y la conformación de la nómina, fundado en el debido cumplimiento de las funciones de los órganos del sistema de Alta Dirección Pública"

**b)** Agréguese los siguientes incisos segundo y tercero, nuevos:

“El carácter secreto o reservado de la identidad de los candidatos, del proceso de selección y de la conformación de la nómina, dispuesto en la presente ley, se mantendrá por el plazo de 10 años, contados desde el inicio de cada proceso de selección.

Sin perjuicio de lo anterior, la Dirección Nacional del Servicio Civil deberá poner a disposición de los participantes, y de la ciudadanía en general, un resumen ejecutivo de los procesos de selección y de la historia curricular de los candidatos entrevistados por el Consejo o por los Comités respectivos, diseñado de forma que no pueda inferirse de dichos antecedentes la identidad de los postulantes. Dicho resumen ejecutivo deberá publicarse, terminado cada proceso de selección, en el sitio web de la Dirección Nacional del Servicio Civil. La Dirección podrá crear y entregar información estadística diseñada para realizar evaluaciones externas de la calidad y eficiencia de la gestión de esa misma Dirección, diseñada también de forma que no pueda inferirse de dichos antecedentes la identidad de los postulantes.”.

**9)** Agréguese en el artículo quincuagésimo sexto, los siguientes incisos sexto, séptimo y octavo, nuevos:

“Todas las comunicaciones para efectos del proceso de reclamación podrán realizarse por medios electrónicos, dirigidas a las direcciones de correo electrónico indicadas por los postulantes, sin perjuicio del envío de las cartas certificadas correspondientes. Copia de estas comunicaciones deberán conservarse en la Dirección Nacional del Servicio Civil por un plazo no inferior a tres años. Para los efectos de lo dispuesto en el inciso primero, se entiende por cierre del proceso de selección para proveer cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, la conformación de la respectiva nómina de elegibles por el Consejo o el Comité de Selección, en su caso.

El Consejo y la Dirección podrán crear procedimientos que garanticen la confidencialidad sobre la identidad del o de los reclamantes.”.

**10)** Modifíquese el artículo quincuagésimo séptimo, de la siguiente manera:

**a)** Agréguese, en su inciso primero, a continuación del punto aparte (.) que pasa a ser seguido (.), la siguiente frase final, nueva:

"Si después de entregada una nómina a la autoridad, se produce el desistimiento de algún candidato que la integraba, podrá proveerse el cargo con alguno de los restantes candidatos que la conformaron, siempre que al menos haya dos candidatos en ella."

**b)** Reemplácese, en su inciso tercero, la palabra "noventa", por "treinta".

**11)** Modifíquese el artículo quincuagésimo octavo, de la siguiente manera:

**a)** Reemplácese en su inciso segundo, las palabras "la indemnización contemplada en el artículo 148 de la ley N° 18.834.", por la siguiente oración:

"una indemnización equivalente a treinta días de la última remuneración mensual devengada por cada año de servicio o la cantidad proporcional que corresponda por la fracción inferior a doce meses, que haya desempeñado en ese cargo, en la calidad de Alto Directivo Público. Con todo, esta indemnización tendrá un monto mínimo de treinta días de remuneración y estará sujeta a un límite máximo igual al máximo contemplado en el artículo 148 de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo. Dicha indemnización no será imponible ni constituirá renta para ningún efecto legal."

**b)** Agréguese los siguientes incisos tercero, cuarto y final, nuevos:

"Tendrá también derecho a una indemnización igual a un mes de remuneración, que no será imponible ni constituirá renta para ningún efecto legal, aquel alto directivo público que renuncie voluntariamente a su cargo, siempre que esta renuncia ocurra dentro de los tres primeros meses de iniciado el mandato de un nuevo Presidente de la República. La obtención de esta indemnización por renuncia voluntaria será incompatible con el nombramiento en otro cargo de alta dirección pública, dentro de 12 meses contados desde la renuncia que la originó. El rechazo de esta indemnización permitirá agregar el tiempo trabajado en el cargo al que se renuncia, al tiempo de servicio en calidad de titular en el siguiente cargo de alta dirección que se obtenga."

El Ministerio o Servicio respectivo tendrán un plazo de 20 días hábiles, para emitir y hacer entrega en la Contraloría General de la República del decreto o resolución de vacancia o aceptación de renuncia, voluntaria o no, lo que permitirá otorgar la respectiva indemnización. Este plazo se computará desde la fecha de la renuncia o declaración de vacancia del directivo. Dentro de los mismos plazos, el Servicio deberá hacer entrega de una copia del decreto o

resolución en la Dirección Nacional del Servicio Civil, a la que agregará una estimación del monto de la indemnización que corresponderá pagar una vez que el acto administrativo correspondiente esté totalmente tramitado.”.

**12)** Sustituyese el artículo quincuagésimo noveno, por el siguiente:

“ARTÍCULO QUINCUAGÉSIMO NOVENO.- De haber cargos de alta dirección vacantes, cualesquiera sea el número de los que se encuentren en esta condición, serán ocupados por el respectivo subrogante legal.

No obstante, de manera excepcional, la autoridad facultada para efectuar el nombramiento podrá proveerlo transitoria y provisionalmente, en tanto se efectúa el proceso de selección pertinente, con personas que cumplan con los requisitos legales y los perfiles exigidos para desempeñarlos. Dicho nombramiento, no podrá exceder de seis meses, prorrogable por una sola vez. Para prorrogar los nombramientos de directivos de segundo nivel, el directivo de primer nivel en situación transitoria y provisional requerirá la aprobación previa del Subsecretario del ramo.

Las personas que se designen como transitorios y provisionales, en forma previa a la convocatoria de un proceso de selección que proveerá el mismo cargo o durante esta, no podrán participar en éste ni integrar las nóminas que sean presentadas a la autoridad.

Las personas que, una vez terminado el más reciente de los períodos de postulación comunicados públicamente, al respectivo proceso de selección, sean designadas de manera transitoria y provisional en el cargo, y hubieren postulado previamente en dicho período, podrán seguir participando. Sin embargo, sólo podrán formar parte de la primera nómina que se conforme después de su designación y estarán impedidos de formar parte de futuras nóminas que se elaboren en respuesta a la declaración de desierta de alguna de ellas, en el proceso de selección respectivo.

En todo caso, el desempeño provisional y transitorio de un candidato no podrá considerarse como mérito en el proceso de selección respectivo.

Aquellos que hayan sido nombrados en calidad transitoria y provisional en un cargo de alta dirección pública, deberán invocar dicha calidad en sus actuaciones de carácter público. Para estos efectos, el carácter público de una actuación será definido mediante un Instructivo emitido por la Dirección Nacional del Servicio Civil. Asimismo, en la página web de la Dirección Nacional del Servicio Civil deberá

REPUBLICA DE CHILE  
 MINISTERIO  
 SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA

identificarse a los directivos cuya calidad transitoria y provisional esté vigente y la fecha de su nombramiento.

Tratándose de cargos de primer nivel jerárquico, un ocupante transitorio y provisional, no podrá ejercer la facultad de seleccionar, dentro de una nómina que le presente el Comité de Selección, al postulante que ocupará el cargo de segundo nivel jerárquico, ni la facultad de declarar desierto el proceso. Del mismo modo, los ocupantes transitorios y provisionales requerirán la aprobación previa del Subsecretario del ramo, para ejercer las facultades señaladas a continuación:

a) Remover a altos directivos públicos del segundo nivel jerárquico, sea que ocupen sus cargos de manera titular o transitoria y provisional.

b) Designar ocupantes transitorios y provisionales en los cargos vacantes de segundo nivel jerárquico. Esta facultad sólo podrá ser ejercida una vez finalizado el período de postulación comunicado públicamente al concurso para proveer dicho cargo de segundo nivel jerárquico.”.

**13)** Deróguese el artículo sexagésimo.

**14)** Reemplácese en el inciso tercero del artículo sexagésimo primero, la palabra “cinco”, por “treinta”.

**15)** Modifíquese el artículo sexagésimo quinto, del siguiente modo:

**a)** Agréguese en el inciso cuarto, las siguientes frases adicionales nuevas:

“En caso de que el Ministro del ramo en ejercicio al momento de la vacancia no haya enviado antes una propuesta, ni haya informado que acepta el porcentaje aprobado previamente para ese cargo, tendrá un plazo máximo de 15 días hábiles contados desde la vacancia del cargo para hacerlo. En caso de incumplimiento de este plazo, la Dirección del Servicio Civil deberá, supletoriamente, proponer el porcentaje de asignación de Alta Dirección Pública al Ministerio de Hacienda, para su tramitación.”.

**b)** Intercálese en el inciso quinto, a continuación de la palabra “correspondientes” y antes del punto aparte el siguiente texto:

“o cuando así lo solicite la autoridad facultada para proponer estos porcentajes, respetando para el segundo nivel en ambos casos la condición de que la proposición sea respecto de todos los directivos del segundo nivel indicados en el inciso cuarto.”.

**c)** Agréguese, los siguientes incisos sexto y séptimo, nuevos:

"El Ministro de Hacienda para los cargos directivos del primer nivel y el Director de Presupuestos para los cargos directivos pertenecientes al segundo nivel, deberá informar, dentro de 20 días hábiles contados desde la recepción de la proposición por la respectiva autoridad, a la Dirección Nacional del Servicio Civil, respecto del porcentaje de asignación de alta dirección pública fijado, remitiendo copia de dicha información al Consejo de Alta Dirección Pública o al Ministro del ramo, en su caso.

Transcurrido que sea el término de 20 días dispuesto por el inciso anterior, sin que el Ministro de Hacienda o el Director de Presupuestos haya hecho llegar a la Dirección Nacional del Servicio Civil el porcentaje de asignación asociado al cargo respectivo, se entenderá por aprobado el propuesto por el Consejo de Alta Dirección Pública o el Ministro del ramo o la Dirección Nacional del Servicio Civil, en su caso."

**Artículo 2°.-** Introdúcense las siguientes modificaciones en la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado se encuentra contenido en el decreto con fuerza de ley N° 29, del Ministerio de Hacienda de 2005:

**1)** Modifíquese el artículo 8°, de la siguiente manera:

**a)** Sustituyese la letra a), por la siguiente:

"a) La provisión de estos cargos se hará mediante concursos en los que podrán participar los funcionarios de planta y a contrata de la Administración del Estado, con excepción de aquellos regidos por la ley N° 18.883, que cumplan con los requisitos correspondientes; se encuentren calificados en lista N° 1, de distinción, o en la lista N° 2, buena; y que no estén afectos a las inhabilidades establecidas en el artículo 55.

En el caso de los empleos a contrata se requerirá haberse desempeñado en tal calidad, a lo menos, durante los tres años previos al concurso, pudiendo incluirse dentro de dicho período el tiempo desempeñado en calidad de titular en un cargo de planta, si lo hubiere."

**b)** Modifíquese la letra b), del siguiente modo:

**i)** Suprímase las palabras "pertenecientes a la planta del ministerio o servicio que realice el concurso,".

**ii)** Sustituyese la frase que va desde el primer punto seguido (.) y que comienza con "En el evento" hasta la palabra "obtenido", por la siguiente:

"En el evento que dos postulantes obtengan el mismo puntaje, se preferirá a aquel perteneciente al ministerio o servicio que realice el concurso."

**c)** Agréguese al final de la letra d), a continuación de la palabra "distinción", la frase "o en lista N° 2, buena"

**2)** Agréguese en el inciso quinto del artículo 35, a continuación del punto aparte que pasa a ser seguido el siguiente párrafo: "Con todo, en los casos en que no se reúna el número de integrantes requerido, el Jefe superior del servicio solicitará al Subsecretario del ramo que designe los funcionarios necesarios para este efecto."

#### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**Artículo Primero Transitorio.-** El mayor gasto fiscal que represente la aplicación del artículo 1° de la presente ley durante el año 2011, se financiará con cargo a reasignaciones de las partidas presupuestarias de la institución que empleaba a cada directivo indemnizado.

**Artículo Segundo Transitorio.-** Los concursos de promoción establecidos en la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, y los procesos de selección de un Alto Directivo Público, establecidos en la ley N° 19.882 en tramitación a la fecha de entrada en vigencia de esta ley, se ceñirán a las normas vigentes al momento de su inicio.

**Artículo Tercero Transitorio.-** Las disposiciones establecidas en el N° 11), del artículo 1° de esta ley, serán aplicables a aquellos altos directivos públicos que sean desvinculados con posterioridad a la entrada en vigencia de esta ley o estén en proceso de recibir el pago de su indemnización a la misma fecha.

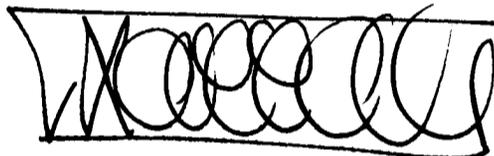
**Artículo Cuarto Transitorio.-** Las disposiciones establecidas en la presente ley, entrarán en vigencia luego de 60 días contados desde su publicación."

REPUBLICA DE CHILE  
MINISTERIO  
SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA

Dios guarde a V.E.



**SEBASTIÁN PIÑERA ECHENIQUE**  
Presidente de la República



**FELIPE LARRAÍN BASCUÑAN**  
Ministro de Hacienda



**GAB.PRES. N° 007**

**ANT.:** Ley N° 19.882, Título VI, "Del Sistema de Alta Dirección Pública".

**MAT.:** Instructivo Presidencial sobre el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

**SANTIAGO, 02 NOV. 2010**

**DE: PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**

**A : SEGÚN DISTRIBUCIÓN**

- I. El Gobierno que presido considera fundamental seguir impulsando con decisión el desarrollo y cabal aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública, consagrado en el título VI de la ley N° 19.882.

Es nuestra convicción de que dicho sistema constituye un instrumento objetivo y eficaz para la selección de Altos Directivos Públicos, capaz de asegurar tanto el mérito de los seleccionados, desde un punto de vista imparcial, como su compromiso en colaborar a lograr las metas de este nuevo Gobierno que dirijo.

Con todo, el Sistema de Alta Dirección Pública, desde su creación el año 2003, presenta algunos vacíos de importancia, cuya resolución si bien no es difícil, no fue abordada anteriormente. El Gobierno que presido aspira a corregir dichas carencias en forma permanente, por medio de un proyecto de ley que enviaré próximamente al Congreso Nacional. Sin embargo, como el trámite legislativo de dicha iniciativa puede tomar algunos meses, he decidido adelantar la aplicación de algunas de sus propuestas, que sean ejecutables administrativamente, por medio del presente instructivo.

El artículo quincuagésimo noveno de la ley N° 19.882 prevé, respecto de los nombramientos en la Alta Dirección Pública, que la autoridad facultada para ello pueda proveer dichos cargos sin elegir de una



nómina preparada por el Sistema de Alta Dirección Pública, sino por medio de uno o más nombramientos transitorios y provisionales, y también puede permitir que el subrogante legal sirva el cargo. Este Instructivo busca establecer pautas para que los procesos de selección en los que participen postulantes que ejerzan cargos en calidad de provisional y transitorio, den efectivo cumplimiento al artículo sexagésimo de la ley 19.882, en el sentido que esa calidad de provisional y transitorio no sea considerada como mérito en los concursos que se convoque para llenar la titularidad de dichos cargos. Lo anterior, con el objeto de asegurar que todos los postulantes participen en el proceso de selección respectivo, en igualdad de condiciones.

- II. En mérito de lo anterior, imparto las siguientes instrucciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, que entrarán en vigor a partir de la fecha de dictación del presente instructivo:
  1. Respecto de los nombramientos transitorios y provisionales, la regla general para los directivos de primer nivel es que el decreto de su nombramiento tenga una vigencia que no exceda de seis meses, contados desde la fecha de su dictación. En el caso de los nombramientos transitorios y provisionales de directivos de segundo nivel, se recomienda que la resolución de nombramiento que suscriba la autoridad facultada para designar dichos cargos tenga una vigencia que no exceda de seis meses. Como regla general, se podrá extender por una sola vez, mediante los decretos o resoluciones respectivos, la vigencia de dichos decretos o resoluciones y por el mismo lapso. Lo mismo se aplicará a los decretos y resoluciones que extiendan los nombramientos cuya duración haya excedido seis meses a partir de la fecha de dictación del presente instructivo.
  2. Las personas nombradas en calidad transitoria y provisional en un cargo de alta dirección pública, deberán invocar dicha calidad en sus actuaciones de carácter público. Para estos efectos, el carácter público de una actuación será definido por un Instructivo que emitirá la Dirección Nacional del Servicio Civil. La página web de la Dirección Nacional del Servicio Civil abrirá una sección destacada que identifique a los directivos cuya calidad transitoria y provisional esté vigente.



3. Si en respuesta a una nómina propuesta para llenar un cargo determinado, la autoridad facultada para efectuar su nombramiento declara desierto ese concurso, el Sistema de Alta Dirección Pública genera una nueva nómina. La ley exige que la nueva nómina no incluya personas que integraron una nómina rechazada para ese mismo cargo. Si el Presidente de la República rechaza una nómina para un cargo de primer nivel jerárquico, una vez que el Sistema de Alta Dirección Pública le presente otra nómina para el mismo cargo, ésta deberá precisar si las personas que la componen ejercieron ese cargo en calidad transitoria y provisional. La regla general propenderá a evitar nombrar a una persona que ejerció ese cargo en esa calidad, si no integró la primera nómina para ese cargo que el Presidente de la República haya rechazado. Para estos efectos, se entenderá que la primera nómina es la primera que rechace después de la fecha del presente instructivo, y en cuyo concurso haya postulado esa persona.
4. El Ministro del ramo deberá coordinarse previamente con cada autoridad de su sector que tenga la calidad de transitoria y provisional, en el evento que ésta ejerza la facultad de remover un alto directivo de segundo nivel jerárquico, para efectos de que ella le informe acerca de esta situación previamente. Se recomienda que cada remoción efectuada en estas condiciones cuente con la aprobación previa del Ministro respectivo.
5. Si la autoridad facultada para proveer un cargo de segundo nivel jerárquico tiene la calidad de transitoria y provisional, y pretende proveer aquél en calidad de transitorio y provisional también, se recomienda que dicha potestad sea ejercida solamente una vez finalizada la etapa de convocatoria al concurso que generará la nómina para proveer el cargo de segundo nivel con un titular. El Ministro del ramo deberá coordinarse para informarse previamente sobre la oportunidad de los nombramientos en cargos de segundo nivel de forma transitoria y provisional, en relación a la fecha de cierre de la convocatoria correspondiente.
6. En el evento que una autoridad facultada para designar en cargos de segundo nivel jerárquico rechaza una nómina propuesta para dichos efectos y el Sistema de Alta Dirección



Pública le presenta una nueva nómina, ésta deberá precisar si las personas que la componen ejercieron ese cargo en calidad transitoria y provisional. El Ministro del ramo deberá coordinarse con dicha autoridad con el objeto que la resolución de nombramiento no seleccione a un postulante que haya ejercido el cargo en esa calidad, en el evento que no haya integrado la primera nómina para ese cargo que la misma autoridad haya rechazado. Para estos efectos, se entenderá que la primera nómina es la primera que rechace después de la fecha del presente instructivo, y en cuyo concurso haya postulado esa persona.

7. El Ministro del ramo deberá coordinarse con la autoridad correspondiente para informarse previamente en el evento que un alto directivo de primer nivel designado en calidad de transitorio y provisional, reciba una nómina provista por el Sistema de Alta Dirección Pública para proveer un cargo directivo de segundo nivel y quede en situación de ejercer su facultad para designar un titular o declarar desierto el proceso de selección. Se recomienda que el directivo de primer nivel designado en calidad de transitorio y provisional postergue esa decisión, mientras no adquiera el carácter de titular.
8. El Ministro del ramo deberá comunicar a la Dirección Nacional del Servicio Civil, dentro de un plazo máximo de 20 días hábiles, las vacantes de cargos del primer nivel jerárquico que se produzcan con posterioridad a la fecha del presente instructivo. En el caso de los cargos de segundo nivel jerárquico, el Ministro del ramo deberá coordinarse con la autoridad correspondiente, para efectos de que las vacantes que se produzcan en cargos de segundo nivel jerárquico sean comunicadas por la autoridad facultada para el nombramiento a la Dirección Nacional del Servicio Civil, dentro de un plazo máximo de 15 días hábiles.
9. En los mismos plazos mencionados en el punto anterior respectivamente, el Ministro del ramo deberá remitir a la Dirección Nacional del Servicio Civil y, en su caso, coordinarse con la jefatura de servicio correspondiente, para efectos que ésta remita a la Dirección Nacional del Servicio Civil, la siguiente información:



- a) Propuesta de perfil profesional y de competencias y aptitudes para el cargo cuya vacante deba ser concursada, al que deberán ajustarse quienes aspiren a desempeñar ese cargo.
  - b) Propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública, a que hace referencia el inciso cuarto del artículo sexagésimo quinto de la ley N° 19.882, tratándose de cargos de segundo nivel jerárquico.
  - c) Designación de los representantes del Ministro del ramo y del servicio respectivo que participarán en el Comité de Selección respectivo.
10. Por su parte, el Ministro de Hacienda, a través de la Directora de Presupuestos, se pronunciará sobre la propuesta de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública que efectúe el Consejo de Alta Dirección Pública o el ministerio respectivo, según se trate de cargos de primer o segundo nivel jerárquico, dentro de los 20 días hábiles siguientes a la recepción de dicha propuesta. Con todo, dicha propuesta deberá adjuntar todos los antecedentes de respaldo necesarios para la fijación del referido porcentaje, de lo contrario, el Ministerio de Hacienda o la Dirección de Presupuestos, en su caso, remitirá un oficio solicitando la información necesaria, hecho que suspenderá el plazo de pronunciamiento en tanto no se reciban los antecedentes requeridos.
11. En su caso, el Ministro del ramo deberá coordinarse con la autoridad facultada para realizar el nombramiento de cargos de segundo nivel jerárquico, para efectos que ésta pueda comunicar en un plazo máximo de 15 días hábiles a la Dirección Nacional del Servicio Civil, el nombramiento respectivo o la decisión de declarar desierto el proceso de selección. Con todo, este plazo se suspenderá mientras el directivo de primer nivel designado en calidad de transitorio y provisional no adquiera el carácter de titular.



12. El acto administrativo de nombramiento de un Alto Directivo Público, sea por decreto o resolución, deberá ingresarse al trámite de toma de razón de la Contraloría General de la República, con todos los antecedentes que proporcione, para esos efectos, la Dirección Nacional del Servicio Civil.
13. Se requiere al Director Nacional del Servicio Civil para que, conforme a la letra c) del artículo 2º de la ley orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en la ley N° 19.882, pueda poner a disposición de los ministros o de los jefes superiores de servicio, en su caso, que lo soliciten, su asesoría técnica para la presentación de los perfiles profesionales y de competencias y aptitudes ante el Consejo de Alta Dirección Pública. El Ministro del ramo o el jefe superior de servicio, según corresponda, podrá nominar a una contraparte técnica encargada de proporcionar la información necesaria para facilitar esa asesoría respecto de dichos perfiles.
14. Para la debida y oportuna suscripción de los convenios de desempeño a que hace referencia el párrafo 5º del título VI de la ley N° 19.882, tanto la autoridad como los jefes de servicio deberán ajustarse al modelo de convenio e instrucciones que imparta la Dirección Nacional del Servicio Civil al respecto. Se requiere del Director Nacional del Servicio Civil disponer las medidas necesarias para el cumplimiento de los plazos asignados por la ley relativos a la suscripción de estos instrumentos.

Saluda atentamente a usted,



**SEBASTIÁN PINERA ECHENIQUE**  
Presidente de la República

**Distribución:**

1. MINISTRO DEL INTERIOR
2. MINISTRO DE RELACIONES EXTERIORES
3. MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL
4. MINISTRO DE HACIENDA
5. MINISTRO SECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA
6. MINISTRA SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO
7. MINISTRO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO
8. MINISTRO DE PLANIFICACION
9. MINISTRO DE EDUCACIÓN
10. MINISTRO DE JUSTICIA
11. MINISTRA DE TABAJO Y PREVISION SOCIAL
12. MINISTRO DE OBRAS PUBLICAS
13. MINISTRO DE AGRICULTURA
14. MINISTRO DE MINERIA
15. MINISTRO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES
16. MINISTRA DE BIENES NACIONALES
17. MINISTRO DE ENERGIA
18. MINISTRA DIRECTORA DEL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER
19. MINISTRA DEL MEDIO AMBIENTE
20. MINISTRO PRESIDENTE CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y DE LAS ARTES
21. SUBSECRETARIO DEL INTERIOR
22. SUBSECRETARIO DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO
23. SUBSECRETARIO DE RELACIONES EXTERIORES
24. SUBSECRETARIO DE FUERZAS ARMADAS
25. SUBSECRETARIO DE HACIENDA
26. SUBSECRETARIO GENERAL DE LA PRESIDENCIA
27. SUBSECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO
28. SUBSECRETARIO DE DEPORTES
29. SUBSECRETARIO DE ECONOMIA Y EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO
30. SUBSECRETARIO DE PESCA
31. SUBSECRETARIA DE PLANIFICACION
32. SUBSECRETARIO DE EDUCACION
33. SUBSECRETARIA DE JUSTICIA
34. SUBSECRETARIO DE TRABAJO
35. SUBSECRETARIO DE PREVISION SOCIAL
36. SUBSECRETARIA DE OBRAS PÚBLICAS
37. SUBSECRETARIA DE SALUD PUBLICA
38. SUBSECRETARIO DE REDES ASISTENCIALES
39. SUBSECRETARIO DE VIVIENDA Y URBANISMO
40. SUBSECRETARIO DE AGRICULTURA
41. SUBSECRETARIO DE MINERÍA
42. SUBSECRETARIA DE TRANSPORTES
43. SUBSECRETARIO DE TELECOMUNICACIONES
44. SUBSECRETARIO DE BIENES NACIONALES
45. SUBSECRETARIA DE ENERGÍA
46. SUBDIRECTORA DEL SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER
47. SUBDIRECTOR DEL CONSEJO DE LA CULTURA Y LAS ARTES
48. SUBSECRETARIO DEL MEDIO AMBIENTE
49. SERVICIO AGRÍCOLA Y GANADERO
50. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION ARICA Y PARINACOTA
51. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE TARAPACA
52. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE ANTOFAGASTA
53. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE ATACAMA
54. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE COQUIMBO
55. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE VALPARAISO
56. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION METROPOLITANA
57. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DEL LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS
58. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DEL MAULE
59. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DEL BIOBIO
60. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE LA ARAUCANIA
61. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE LOS RIOS
62. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE LOS LAGOS
63. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBAÑEZ DEL CAMPO
64. SERVICIO DE VIVIENDA Y URBANISMO REGION DE MAGALLANES Y DE LA ANTARTICA CHILENA
65. SERVICIO DE SALUD ARICA
66. SERVICIO DE SALUD IQUIQUE
67. SERVICIO DE SALUD ANTOFAGASTA
68. SERVICIO DE SALUD ATACAMA
69. SERVICIO DE SALUD COQUIMBO



70. SERVICIO DE SALUD VALPARAISO – SAN ANTONIO
71. SERVICIO DE SALUD VIÑA DEL MAR - QUILLOTA
72. SERVICIO DE SALUD ACONCAGUA
73. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO NORTE
74. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO OCCIDENTE
75. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO CENTRAL
76. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO ORIENTE
77. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR
78. SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR-ORIENTE
79. SERVICIO DE SALUD O'HIGGINS
80. SERVICIO DE SALUD MAULE
81. SERVICIO DE SALUD ÑUBLE
82. SERVICIO DE SALUD CONCEPCION
83. SERVICIO DE SALUD TALCAHUANO
84. SERVICIO DE SALUD BIOBIO
85. SERVICIO DE SALUD ARAUCO
86. SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA NORTE
87. SERVICIO DE SALUD ARAUCANÍA SUR
88. SERVICIO DE SALUD VALDIVIA
89. SERVICIO DE SALUD OSORNO
90. SERVICIO DE SALUD RELONCAVI
91. SERVICIO DE SALUD CHILOE
92. SERVICIO DE SALUD AYSÉN
93. SERVICIO DE SALUD MAGALLANES
94. SERVICIO NACIONAL DE PESCA
95. SERVICIO NACIONAL DE TURISMO
96. SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR
97. SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACIÓN
98. SERVICIO MÉDICO LEGAL
99. SERVICIO ELECTORAL
100. SERVICIO NACIONAL DE LA DISCAPACIDAD
101. SERVICIO NACIONAL DE GEOLOGÍA Y MINERÍA
102. SERVICIO DE EVALUACIÓN AMBIENTAL
103. SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO
104. SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS
105. DIRECCIÓN DE AEROPUERTOS
106. DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA
107. DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
108. DIRECCIÓN DE OBRAS HIDRÁULICAS
109. DIRECCIÓN DE OBRAS PORTUARIAS
110. DIRECCIÓN DE VIALIDAD
111. DIRECCIÓN GENERAL DE AGUAS
112. DIRECCIÓN DE PREVISIÓN DE CARABINEROS DE CHILE
113. DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL
114. DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN PÚBLICA
115. DIRECCIÓN NACIONAL DE FRONTERAS Y LÍMITES
116. DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS ARCHIVOS Y MUSEOS
117. DIRECCIÓN GENERAL DE CRÉDITO PRENDARIO
118. SUPERINTENDENCIA DE QUIEBRAS
119. SUPERINTENDENCIA DEL MEDIO AMBIENTE
120. SUPERINTENDENCIA DE ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLES
121. SUPERINTENDENCIA DE CASINOS DE JUEGO
122. SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS SANITARIOS
123. SUPERINTENDENCIA DE SALUD
124. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS
125. SUPERINTENDENCIA DE SALUD
126. SUPERINTENDENCIA DE SEGURIDAD SOCIAL
127. SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS
128. CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA
129. CONSEJO DE RECTORES
130. COMISIÓN NACIONAL DE RIEGO
131. COMISIÓN CHILENA DE ENERGÍA NUCLEAR
132. COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA
133. COMISIÓN NACIONAL INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA
134. COMISIÓN CHILENA DEL COBRE
135. CAJA DE PREVISIÓN DE LA DEFENSA NACIONAL
136. FISCALÍA NACIONAL ECONÓMICA
137. FISCALÍA DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS
138. INSTITUTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO



139. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA
140. INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
141. INSTITUTO NACIONAL DE HIDRÁULICA
142. INSTITUTO ANTÁRTICO CHILENO
143. INSTITUTO DE SALUD PÚBLICA
144. INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL
145. INSTITUTO DE SEGURIDAD LABORAL
146. INSTITUTO DE DERECHOS HUMANOS
147. JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES
148. JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL
149. JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS
150. TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
151. GENDARMERÍA DE CHILE
152. UNIDAD DE ANÁLISIS FINANCIERO
153. OFICINA NACIONAL DE EMERGENCIA
154. DEFENSORÍA PENAL PÚBLICA
155. FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSIÓN SOCIAL
156. AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
157. CENTRAL DE ABASTECIMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE SERVICIOS DE SALUD
158. CENTRO DE REFERENCIA DE SALUD DE MAIPÚ
159. CENTRO DE REFERENCIA DE SALUD PEÑALOLÉN CORDILLERA ORIENTE
160. HOSPITAL PADRE ALBERTO HURTADO
161. PARQUE METROPOLITANO
162. CORTE DE APELACIONES DE ARICA
163. CORTE DE APELACIONES DE IQUIQUE
164. CORTE DE APELACIONES DE ANTOFAGASTA
165. CORTE DE APELACIONES DE COPIAPÓ
166. CORTE DE APELACIONES DE LA SERENA
167. CORTE DE APELACIONES DE VALPARAÍSO
168. CORTE DE APELACIONES DE SANTIAGO
169. CORTE DE APELACIONES DE SAN MIGUEL
170. CORTE DE APELACIONES DE RANCAGUA
171. CORTE DE APELACIONES DE TALCA
172. CORTE DE APELACIONES DE CHILLÁN
173. CORTE DE APELACIONES DE CONCEPCIÓN
174. CORTE DE APELACIONES DE TEMUCO
175. CORTE DE APELACIONES DE VALDIVIA
176. CORTE DE APELACIONES DE PUERTO MONTT
177. CORTE DE APELACIONES DE COYHAIQUE
178. CORTE DE APELACIONES DE PUNTA ARENAS
179. GAB.PRES. (Archivo)
180. MINSEGPRES (División Jurídico-Legislativa)
181. MINSEGPRES (Oficina de Partes)



OF. ORD. : N° 1099

**ANT.:** Instructivo Presidencial sobre el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública contenido en el Oficio Gabinete Presidencial N° 007 de 02 de noviembre de 2010.

**MAT.:** Entrega instrucciones sobre actuaciones públicas de quienes son designados conforme a lo establecido en el artículo quincuagésimo noveno de la ley N° 19.882.

SANTIAGO, - 7 DIC. 2010

**A SRES./AS MINISTROS /AS DE ESTADO**  
**DE DIRECTOR NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL**

Como es de su conocimiento el Instructivo Presidencial N°007 de 2 de noviembre de 2010, dispone que quienes se desempeñen de modo transitorio y provisional en cargos de alta dirección, conforme a lo establecido en el artículo quincuagésimo noveno de la ley N°19.882, deben invocar la calidad jurídica de su nombramiento en las actuaciones de carácter público en que participen.

En cumplimiento de lo mandatado por el Instructivo Presidencial, esta Dirección Nacional ha definido como "**actuaciones públicas**" aquellas que ejecuta el directivo transitorio y provisional en representación de la institución o como resultado de la ejecución de la potestad pública o las funciones orgánicas del servicio público en el que es designado, sea en el territorio nacional como en el extranjero.

Asimismo, y en las respectivas instrucciones, se han considerado especialmente actuaciones públicas, las siguientes:

- La presentación del directivo designado en calidad de transitorio y provisional ante la ciudadanía, el mismo servicio, otros servicios públicos y/o poderes del Estado.
- Las acciones comunicacionales ejecutadas en representación de la institución o en el ejercicio del cargo (entrevistas con medios de comunicación, discursos públicos, conferencias de prensa o declaraciones del mismo carácter, entre otras).
- La participación en reuniones o eventos en las que se represente al servicio u organismo público.
- La participación en delegaciones oficiales en representación de Chile, en el país o en el extranjero, respecto de las cuales actúe como directivo del servicio público en el cuál fue designado como transitorio y provisional.

Estas instrucciones, se encuentran también disponibles en el banner "Instructivo Presidencial" incorporado para estos efectos en el sitio web: [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

Saluda atentamente a usted,



  
**CARLOS WILLIAMSON BENAPRÉS**  
Director



Distribución:

- Señores Ministros y Subsecretarios
- Directores y Jefes de Servicio
- Subdirector de ADP.
- División Jurídica.
- Of. Partes.

### Anexo N° 3 Detalle de la Asignación de Responsabilidades DNSC

#### **Dirección Nacional**

Tiene las siguientes facultades y funciones (Título III, Artículo 26°):

- Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado.
- Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público.
- Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública en materias de personal de alto nivel.
- Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos.
- Constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos.
- Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado a efecto que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública y funciones críticas como asimismo para la determinación de las demás retribuciones económicas en el ámbito del sector público.
- Facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para el cabal cumplimiento de sus funciones.
- Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios.
- Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios, en cuanto al cumplimiento de normas legales y seguimiento de los acuerdos que se suscriban con los mismos.
- Fomentar el desarrollo de la cultura participativa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos.
- Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación, tales como, género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza.
- Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de asesoría para procesos de selección de personal.
- Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones.
- Promover la implementación de programas de inducción para los funcionarios que ingresen a la administración.
- Administrar Fondos creados para ejecutar programas en el área laboral, tales como los relativos a becas, mejoramiento de los ambientes laborales y de seguridad en el trabajo.
- Realizar las tareas que el Ministro de Hacienda le encomiende en el ámbito del personal del sector público.
- Ejecutar las demás funciones que le encomienden las leyes y los reglamentos.

A las anteriores el mismo cuerpo legal agrega las siguientes facultades y responsabilidades:

- Presidir el Consejo de Alta Dirección Pública (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 43°)
- Resolver en caso de empate las decisiones que tome el Consejo (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 46°)

- Disponer de las medidas necesarias para garantizar que el proceso de selección de los altos directivos públicos tenga el carácter de confidencial, manteniéndose en reserva la identidad de cada candidato (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 55°)
- Solicitar información relacionada con la implementación de las políticas de personal, para lo cual los organismos de la administración civil del Estado estarán obligados a proporcionarla (Título III, Artículo 26°, artículo 6°)
- Requerir de las instituciones de la administración civil del Estado, personal en comisión de servicio, sin que en este caso rijan las limitaciones establecidas por las disposiciones legales o reglamentarias vigentes (Título III, Artículo 26°, artículo 7°)

#### **Gabinete de la Dirección**

- Ejercer en nombre de la Dirección la coordinación de las tareas y el quehacer institucional.
- Organizar y administrar la agenda de responsabilidades e intervenciones públicas de la Dirección.
- Coordinar el desarrollo de ceremonias y eventos en los que participe la Dirección del Servicio.
- Velar por el adecuado cumplimiento de las normas vinculadas con el protocolo de cada una de las actividades públicas en que participe la Dirección y, en su caso, representar a la Dirección en actividades institucionales y públicas.
- Recoger y dar respuesta a las inquietudes y requerimientos de la asociación de funcionarios y de las distintas áreas de la organización.

#### **Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública**

- Proveer asistencia técnica y administrativa al Consejo de Alta Dirección Pública.
- Efectuar investigación y prestar asesoría en los temas definidos por el Consejo.
- Levantar las actas de las sesiones de Consejo y mantener un registro de acuerdos y documentación relacionada.
- Realizar el seguimiento y comunicación de los acuerdos de Consejo.
- Desarrollar seguimiento legislativo de proyectos de ley de interés del Consejo.
- Informar oportunamente al Consejo sobre cualquier hecho o situación que pueda afectar la legalidad, sus acuerdos o pueda afectar el ejercicio de sus facultades.
- Administrar las comunicaciones formales del Consejo, participar en charlas y actividades de difusión.
- Remitir a los integrantes del Consejo documentación e información considerada relevante para la toma de decisiones sobre temas de su interés.
- Administrar y gestionar el equipo de profesionales expertos que representan al Consejo ante los Comités de Selección.
- Desempeñar labores administrativas relacionadas con el Consejo y sus profesionales expertos.
- Asesorar a la Dirección en materias propias del Sistema de Alta Dirección Pública.

#### **Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos**

- Controlar la gestión de las diversas áreas de la DNSC mediante la implementación y seguimiento de indicadores.
- Coordinar la planificación y control de los diversos instrumentos de gestión del Estado.
- Mejorar la eficiencia de los procesos de la DNSC mediante la estandarización y optimización de éstos.
- Gestionar la información del Sistema de Alta Dirección Pública en forma actualizada, expedita y confiable.
- Análisis de factibilidad e implementación de herramientas de tecnologías de la información para la mejora de la gestión y apoyo a los procesos de la DNSC.
- Administración de los sistemas de apoyo a los procesos de selección de I y II nivel jerárquico.
- Gestionar y coordinar las tecnologías de información de la DNSC.
- Ejercer el rol de contraparte técnica informática con empresas especializadas del rubro que se relacionan con la DNSC.

- Mantener los sistemas informáticos de la DNSC.
- Prestar soporte y seguridad tecnológica.

#### **Unidad de Auditoría**

- Evaluar en forma permanente el sistema de control interno del Servicio y efectuar las recomendaciones para su mejoramiento.
- Evaluar el grado de economía, eficiencia, eficacia y equidad con que se utilizan los recursos humanos, financieros y materiales del Servicio.
- Promover la adopción de mecanismos de autocontrol en las unidades operativas de la organización.
- Verificar la existencia de adecuados sistemas de información, su confiabilidad y oportunidad.
- Elaborar y proponer al Jefe del Servicio, para su aprobación, el Plan de Auditoría Anual de la Institución.
- Promover la coherencia de las políticas y actividades de la Unidad de Auditoría Interna del Servicio, con aquellas emanadas de la autoridad Presidencial, las orientaciones dadas por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, y respecto de la acción de otros organismos del Estado.
- Efectuar el seguimiento de las medidas preventivas y correctivas, emanadas de los informes de auditoría, aprobadas por la autoridad.
- Participar obligatoriamente en el Comité de Auditoría Ministerial a través del Jefe de la Unidad o su representante.
- Otorgar permanente y oportuno aseguramiento al proceso de gestión de riesgos de la Institución, según las directrices entregadas por el Consejo de Auditoría.

#### **Unidad de Comunicaciones**

- Asesorar a la Dirección del Servicio en materias de comunicación estratégica y de posicionamiento público de las tareas institucionales.
- Difundir y comunicar las acciones que se llevan adelante por el Servicio en sus dos áreas de acción: Subdirección de Alta Dirección Pública y Subdirección de Desarrollo de las Personas.
- Relacionarse con los medios de comunicación para informar sobre rol y tareas institucionales.
- Elaborar, diseñar y redactar el contenido de soportes comunicacionales como dípticos, folletos informativos, revista institucional, entre otros.
- Entregar información en forma oportuna y de calidad a los ciudadanos y usuarios, brindándoles espacios de participación adecuados, en especial, a través de la administración del Sistema de Atención Integral a Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios (SIAC).

#### **Subdirección de Alta Dirección Pública**

##### **Búsqueda y Selección**

- Desarrollar e implementar las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Coordinar y administrar los procesos de concursabilidad correspondientes a Altos Directivos Públicos de I y II nivel jerárquico.
- Dar cuenta de los avances de los procesos al Consejo de Alta Dirección Pública, y entregar la información específica que se requiera.
- Establecer coordinación con los ministerios y servicios públicos a través de sus representantes formales en los Comités de Selección.
- Revisar y/o elaborar perfiles de selección y descripciones de cargos de I y II niveles jerárquicos.
- Ser contraparte técnica de los gerentes de proyecto y consultores de las empresas externas especializadas que proveen servicios en algunas de las etapas de los procesos de concursabilidad (para los procesos de análisis curricular y evaluación psico-laboral de los candidato/as de cada cargo concursado).

- Publicar los procesos concursables en el sistema de Postulación en Línea (Antares) y en diarios de amplia circulación nacional como en el Diario Oficial.
- Asesorar y coordinar a los ministerios y servicios públicos en la elaboración, suscripción, modificación y evaluación de los convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos.
- Registrar los convenios de desempeño suscritos con sus respectivas evaluaciones.
- Orientar a quienes han sido nombrados/as a través del Sistema de Alta Dirección Pública respecto de los contenidos centrales y desafíos de sus cargos en el contexto de la administración pública.
- Asesorar al Consejo de Alta Dirección Pública, a los ministerios y servicios públicos en materias de remuneraciones de los directivos públicos.
- Poner a disposición de los directivos herramientas destinadas a acompañarlos en su ciclo de vida laboral.
- Orientar a los ministerios, servicios públicos y a los directivos en materias de desvinculación.

#### **Subdirección de Desarrollo de las Personas**

- Entregar asesoría integral en materia de gestión estratégica de recursos humanos a los servicios públicos.
- Diseñar políticas para mejorar y fortalecer la gestión y el desarrollo de las personas en la administración civil del Estado incorporando variables que eviten todo tipo de discriminaciones tales como género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza.
- Fomentar la profesionalización y desarrollo de las unidades de recursos humanos de los ministerios y servicios para entregar mejores servicios y prestaciones a la ciudadanía.
- Fomentar el desarrollo de una cultura participativa en la administración con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos.
- Promover y reconocer la excelencia en la gestión pública y las buenas prácticas laborales en la administración civil del Estado.

#### **División de Gestión Interna**

- Administrar y controlar el uso eficiente de los recursos físicos y financieros de la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Proveer los bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento institucional, supervisando que los procesos de compras y contrataciones se ajusten a la normativa vigente y cumplan en calidad y oportunidad.
- Proveer apoyo logístico para el cumplimiento de los objetivos institucionales y correcto funcionamiento de las distintas áreas.
- Elaborar y confeccionar el presupuesto institucional.
- Distribuir el presupuesto institucional.
- Realizar y pagar las remuneraciones de los funcionarios y de los proveedores, firma de cheques y autorización electrónica de pagos.
- Planificar y controlar la gestión de personas al interior de la Institución.
- Diseñar e implementar políticas y proyectos en materia de Gestión y Desarrollo de Personas.
- Administrar las relaciones laborales internas.
- Administrar el ciclo de vida laboral de los funcionarios de la DNSC.
- Administrar el Servicio de Bienestar institucional.
- Ejercer el rol de contraparte técnica con empresas especializadas del rubro que se relacionan con las distintas áreas de la DNSC.
- Asesorar a la Dirección en materias propias de la División.

#### **División Jurídica**

- Asesoría jurídica y apoyo transversal a la DNSC.
- Elaboración de informes en derecho.

- Gestión y soporte administrativo de los procesos concursabilidad de primer y segundo nivel, u otros que establezcan las leyes, convocados por el Servicio.
- Revisión de instrumentos de asesoría elaborados por la Subdirección de Desarrollo de Personas para las asesorías a los servicios públicos.
- Elaboración, visación y acompañamiento a los procesos de contrataciones que deba gestionar la División de Gestión Interna (licitaciones, bases, términos de referencia, contratos, resoluciones, etc.).
- Revisión de instrumentos de procedimiento de aplicación interna en cuanto a aplicación de normativa pública (manuales de procedimiento).

### **Consejo de Alta Dirección Pública**

Tal como se ha indicado, la Ley N° 19.882 (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 41°) se especifica que “En la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil se establece un Consejo de Alta Dirección Pública”, y en el artículo siguiente se establecen sus funciones (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 42°):

- Conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores de servicio del sistema.
- Resolver la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección, entre aquellas del registro que al efecto lleve la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos propuestos por el ministro del ramo que correspondan al jefe de servicio que se requiera proveer, pudiendo para este efecto proponer criterios generales a la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Proponer al Presidente de la República una nómina de entre 3 y 5 de los candidatos seleccionados en el proceso de selección efectuado para la provisión de un cargo de jefe de servicio.
- Participar en el Comité de Selección de directivos del segundo nivel jerárquico, mediante la designación de uno de sus integrantes o de un profesional experto de la nómina que al efecto deberá elaborar. Estos profesionales expertos deberán tener reconocidas capacidades en las áreas de administración de personal y/o políticas públicas.
- Conocer de los reclamos interpuestos por los participantes en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Proponer al Ministro de Hacienda los porcentajes de la Asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del Sistema, tomando en consideración los antecedentes recabados relativos a los niveles de tecnificación y de responsabilidad de las respectivas instituciones y los perfiles requeridos, así como el conocimiento obtenido de las remuneraciones de mercado en el sector público o privado para funciones afines o asimilables.
- Proponer a la Dirección Nacional del Servicio Civil las medidas y normas generales que juzgue necesarias para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y absolver las consultas que la Dirección Nacional le efectúe sobre la materia, incluyendo entre éstas las relacionadas con los convenios de desempeño y su evaluación.
- Proponer el nombramiento y remoción del Secretario del Consejo.

## Anexo N° 4 Modelo de Gestión de Personas (MGP)

Fuente: DNSC – Subdirección de Desarrollo de Personas

### MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS (MGP)

El MGP concentra un conjunto de prioridades o finalidades que orientan las políticas y prácticas de gestión de personas/recursos humanos para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa y al cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. Específicamente, el Modelo define tres (3) horizontes temporales de gestión (ciclos) y un macro proceso de gerenciamiento que deben ser atendidos organizacionalmente.

### MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS (MGP)



## MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS (MGP)



SERVICIO CIVIL  
CHILE

## MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS (MGP)



SERVICIO CIVIL  
CHILE

## Anexo N° 5 Identificación de Procesos

Acorde la información de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos e Informática, la DNSC cuenta con 37 procedimientos agrupados en 10 familias de procesos. El detalle es el siguiente:

### Listado de Procedimientos - Dirección Nacional del Servicio Civil

Área / Sistema	Familia de Procesos	Procedimiento	Código	
Subdirección de Alta Dirección Pública	Reclutamiento y Selección	1. Planificación I Nivel	PR-RS-01	
		2. Planificación II Nivel	PR-RS-02	
		3. Convocatoria	PR-RS-03	
		4. Evaluación I Nivel	PR-RS-04	
		5. Evaluación I Nivel	PR-RS-05	
Subdirección de Desarrollo de las Personas	Evaluación del Desempeño	6. Definición y difusión de Documentos Técnicos del PMG SED	PR-DP-05	
		7. Validación de Programas de Capacitación PMG SED	PR-DP-10	
		8. Validación de Informe Final de Gestión y Validación Final del PMG SED	PR-DP-14	
		9. Validación de Informe de Ejecución de Capacitación PMG SED	PR-DP-11	
		10. Validación de los Informes Cuantitativos PMG SED	PR-DP-13	
		11. Validación de los Informes de Desempeño PMG SED	PR-DP-09	
	Capacitación	12. Validación Final del Sistema PMG de Capacitación	PR-DP-07	
		13. Definición y difusión de Documentos Técnicos del PMG de Capacitación	PR-DP-01	
		14. Validación de Indicadores del PMG de Capacitación	PR-DP-06	
	Código Buenas Prácticas Laborales	15. Seguimiento a la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales	PR-DP-03	
		16. Levantamiento de Iniciativas Destacadas orientadas al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo	PR-DP-15	
	Premio Anual Excelencia Institucional	17. Administración del Premio Anual por Excelencia Institucional	PR-DP-04	
	División de Gestión Interna	Administración y Finanzas	18. Percepción de Ingresos y Pagos realizados por Tesorería	P-AF-01
	División Jurídica	Reclamación	19. Reclamación	PR-RS-06
	Sistema de Gestión de la Calidad	Transversales	20. Control de los Documentos	P.SGC.01
			21. Control de los Registros	P. SGC.02
			22. Acciones Correctivas y Preventivas	P. SGC.03
23. Control del Producto No Conforme			P. SGC.04	
24. Auditorías de la Calidad			P.SGC.05	
25. Revisión por la Dirección			P.SGC.06	
26. Evaluación de Satisfacción de Clientes			P.SGC.07	
27. Evaluación de Proveedores			P.SGC.08	
Sistema de Gestión de la Calidad -Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos e Informática	Sistema Planificación y Control de Gestión	28. Identificación y revisión de requerimientos de clientes	P.PCG.01	
		29. Formulación y aprobación de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño	P.PCG.02	
		30. Diseño y desarrollo del SIG	P.PCG.03	
		31. Medición y Seguimiento del SIG	P.PCG.04	
		32. Evaluación del cumplimiento de las metas comprometidas en el presupuesto y programa de seguimiento	P.PCG.05	

Sistema de Gestión de la Calidad -Unidad de Recursos Humanos	Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	33. Identificación requerimientos de clientes	P.SHSYMAT.01
		34. Elaboración del Diagnóstico	P.SHSYMAT.02
		35. Elaboración del Plan Anual de Prevención de Riesgos y Programa de Trabajo	P.SHSYMAT.03
		36. Ejecución del Plan Anual según Programa de Trabajo y elaboración del informe de seguimiento	P.SHSYMAT.04
		37. Elaboración de Informes	P.SHSYMAT.05

## Fichas de Procesos por Producto Estratégico

### PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos

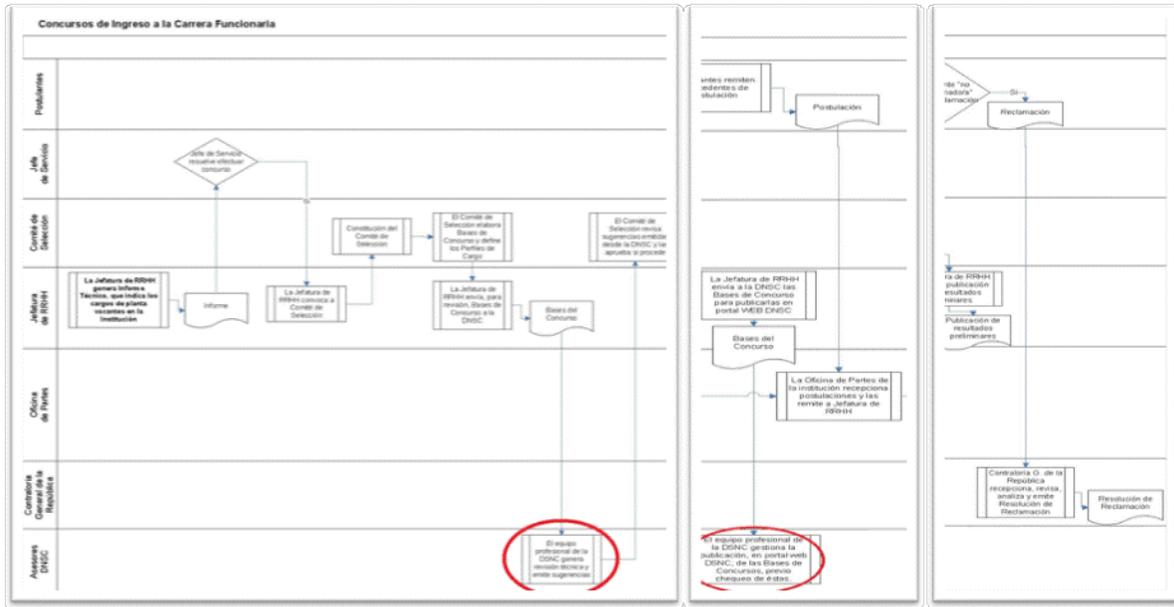
- No se dispone de una descripción del proceso productivo.

La consultora entiende que el proceso ocurriría del siguiente modo:

- Poder Ejecutivo u otra instancia en la Administración central del Estado requiere generar una iniciativa destinada a recursos humanos. Por ejemplo, concursabilidad para terceros niveles.
- DNSC recibe la iniciativa y estudia las condiciones bajo las cuales es factible de implementar, apoyando el diseño de la política a establecer con antecedentes técnicos.
- Ello puede requerir elaborar estudios con apoyo externo.
- Si la iniciativa es del ámbito ADP, validar propuesta con el Consejo.
- Si la iniciativa no es del ámbito ADP, validar propuesta internamente DNSC.
- Envío de antecedentes y propuesta a mandante.

### PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público

- No se dispone de la descripción de un proceso para las asesorías que realiza la SDP. Los diagramas que dispone la Subdirección muestran una o dos actividades que esta realiza con las URH en apoyo solicitado para la realización de concursos de ingreso, promoción y de jefatura de departamento. Los procesos descritos están orientados a ser utilizados por las URH y no reflejan la labor que realiza la SDP ni el contexto en cual se desarrollan. Un ejemplo, es el siguiente proceso de ingreso a la carrera funcionaria:



Como se aprecia en el diagrama anterior, la SDP interviene en dos actividades del proceso, primero cuando la institución ha elaborado las bases del concurso de ingreso la SDP a petición de la entidad revisa las bases y emite sugerencias, y, segundo, la SDP gestiona la publicación de las bases en portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl), previo chequeo de éstas.

En el marco del desarrollo e implementación del portal señalado, la SDP ha desarrollado un conjunto de soportes y formatos acorde el Reglamento sobre concursos establecido en el Decreto Supremo N° 69 (H) del 2004, que regula los procedimientos a seguir en materia de procesos concursales en entidades regidas por el Estatuto Administrativo. En este contexto, la SDP ha definido ciertos criterios para prestar asesoría en el uso del portal, que incluyen:

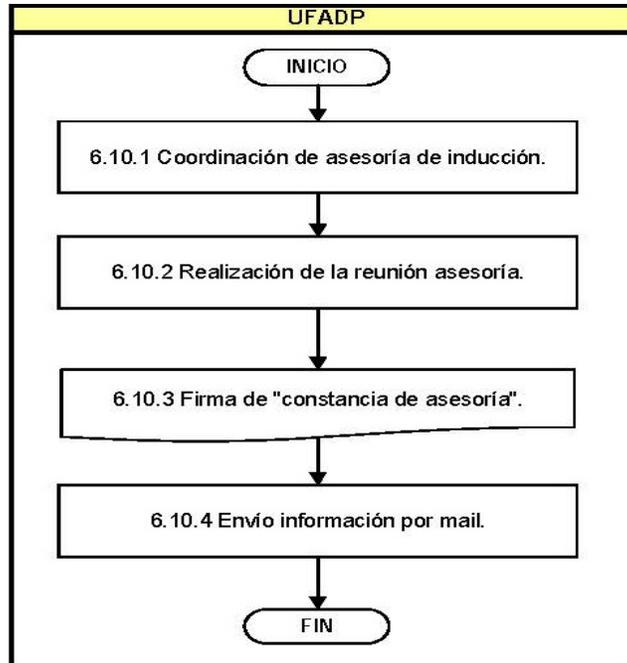
- Firma de un convenio para uso del portal
- Elaboración y publicación en el portal Web de formatos tipos (bases de concurso, aviso, etc.)
- Apoyo en la confección de bases de concurso.
- Apoyo en la confección del aviso de concurso para el Diario Oficial.
- Publicación de la convocatoria a concurso en portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl). El convenio establece que un servicio público puede solicitar la asesoría técnica de la DNDC en la confección de las bases del concurso, sin requerir necesariamente la difusión de las bases en el sitio Web. Sin embargo, no puede solicitar la publicación de las bases de un concurso en el portal sin haber sido éstas previamente revisadas y asesoradas por esta DNDC.
- Apoyo en el desarrollo del concurso de consultas técnicas que surjan del trabajo del Comité de Selección o del desarrollo de los propios procesos concursales.

No obstante lo anterior, la SDP debiera disponer de un proceso (de negocio) para realizar cualquier asesoría, que contemple acciones como las siguientes:

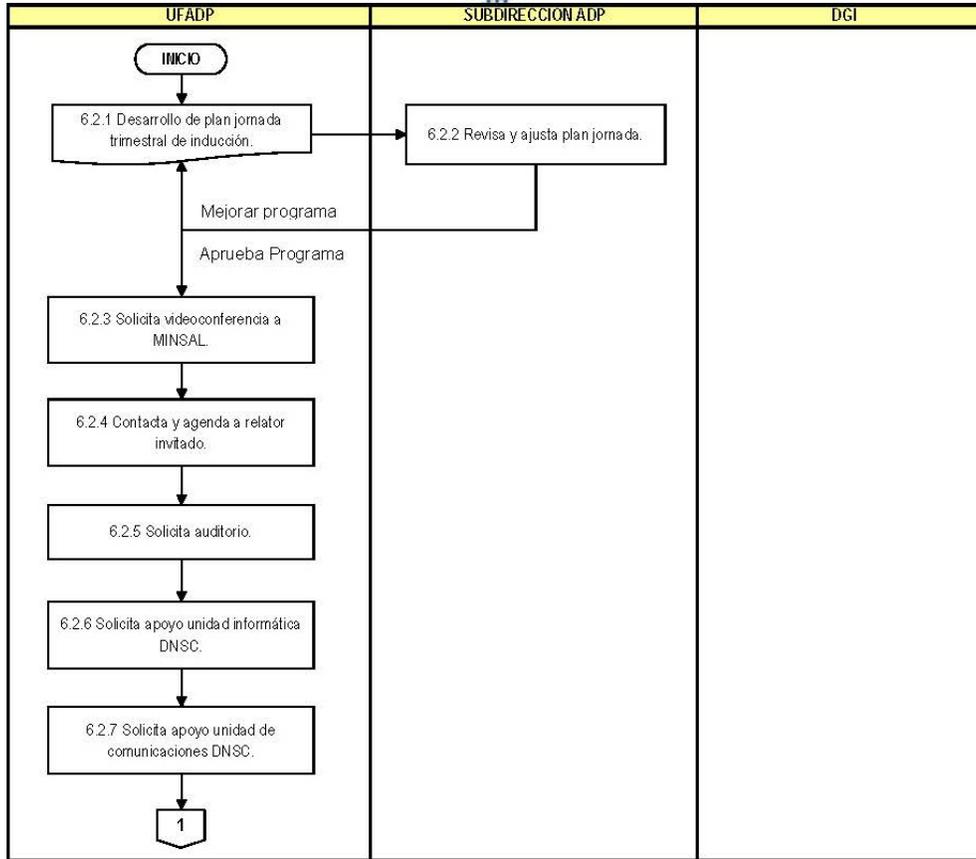
- a) Planificación DNDC establece parámetros para operativizar objetivos estratégicos, en particular para el apoyo a Servicios públicos en materia de RRHH.
- b) SDP sensibiliza las directrices generales con clientes institucionales, ministros y jefes de Servicios (no las URH), determinando ámbitos de colaboración que éstas requieran.
- c) SDP define modelo operativo para atender y priorizar los pedidos de asesoría recibidos. Debe especificar canal de atención, registro, seguimiento y evaluación.

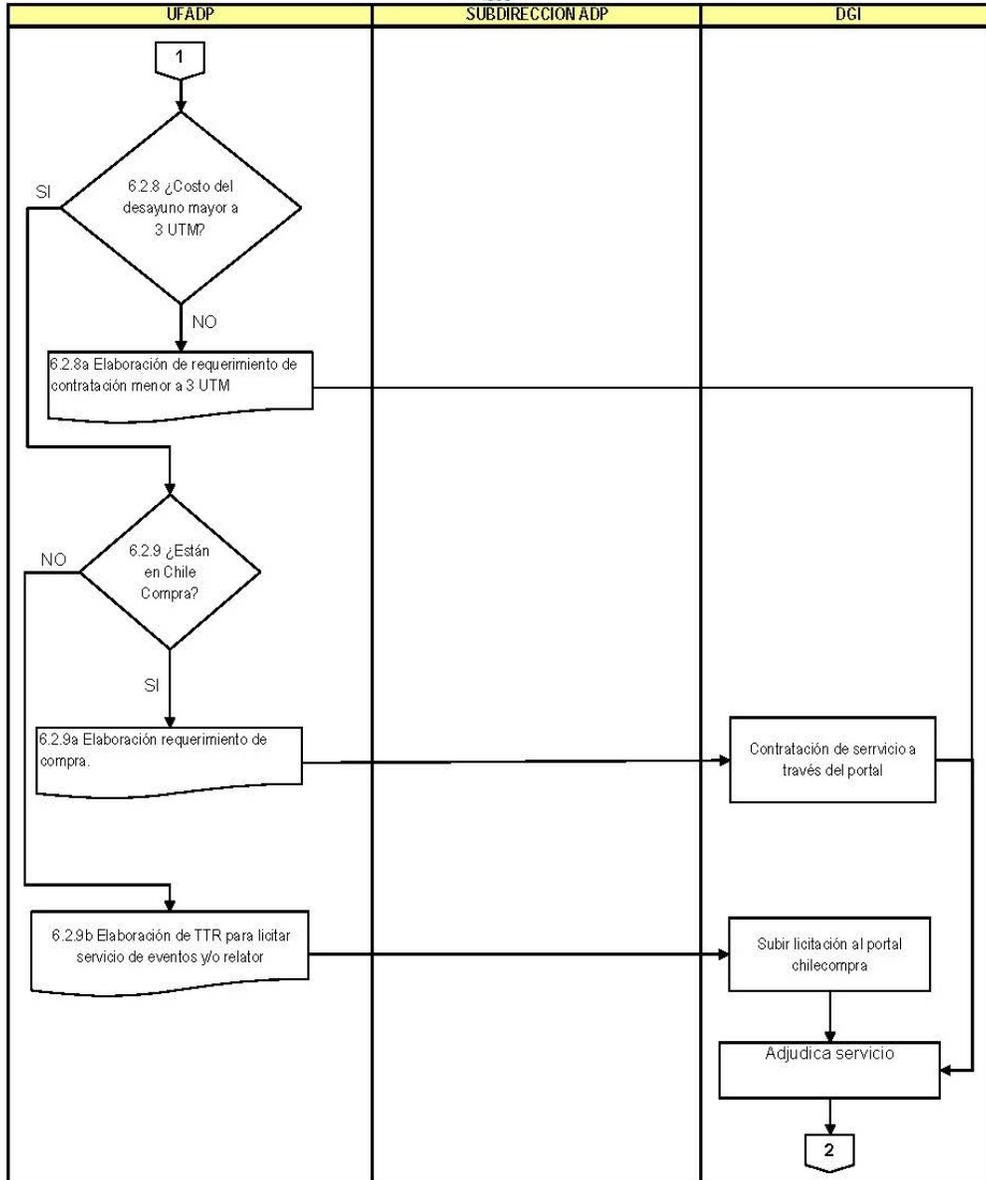
En el caso de la SADP, la ex área de Fortalecimiento definió procesos administrativos para atender requerimientos de actividades de fortalecimiento en materia de inducción y desarrollo, y asesorías en materia de inducción y convenios de desempeño. Estos procesos son los siguientes:

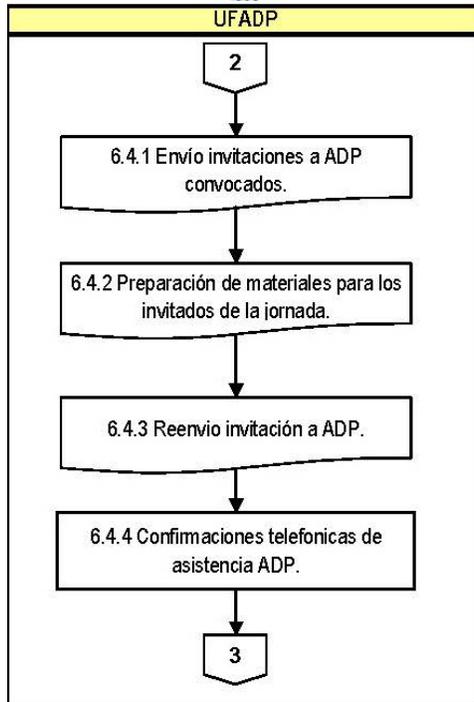
Asesorías de inducción:



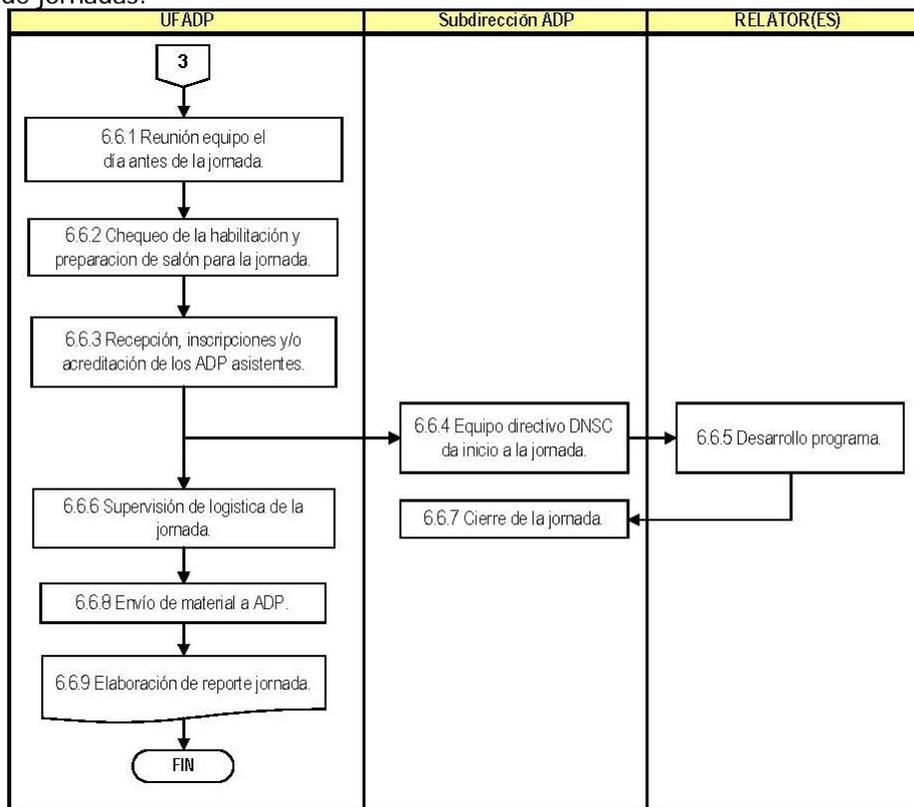
Planificación de jornadas:

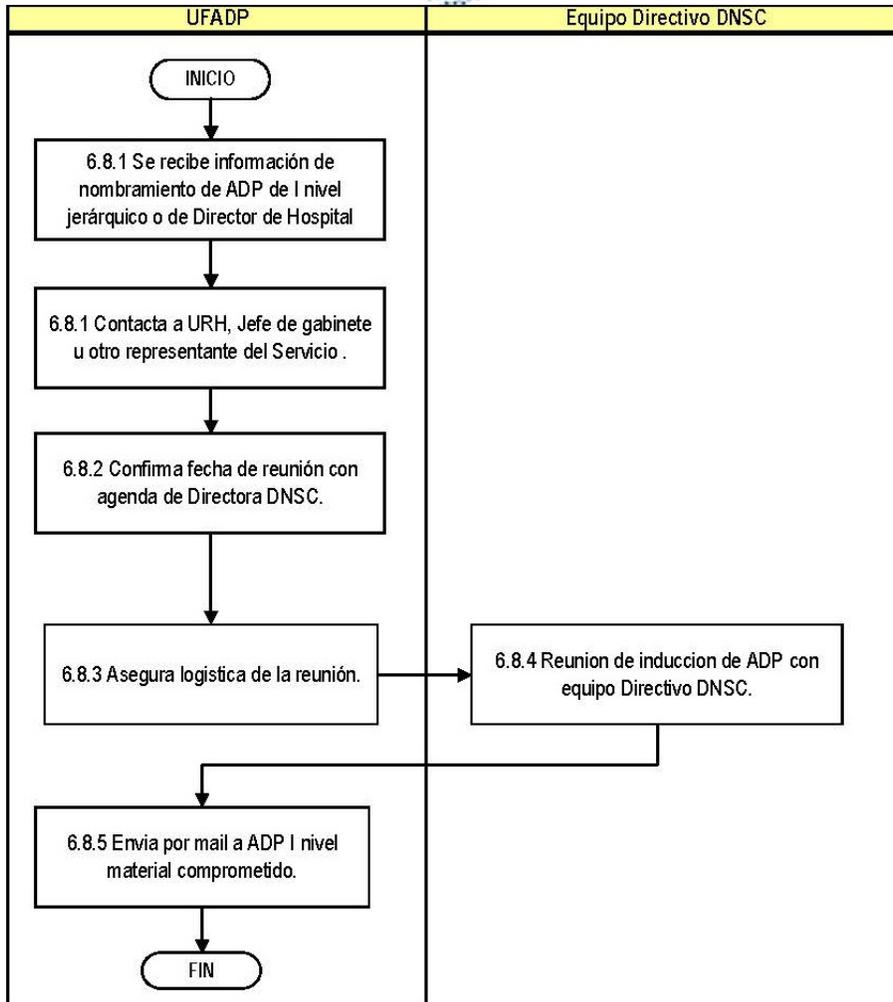






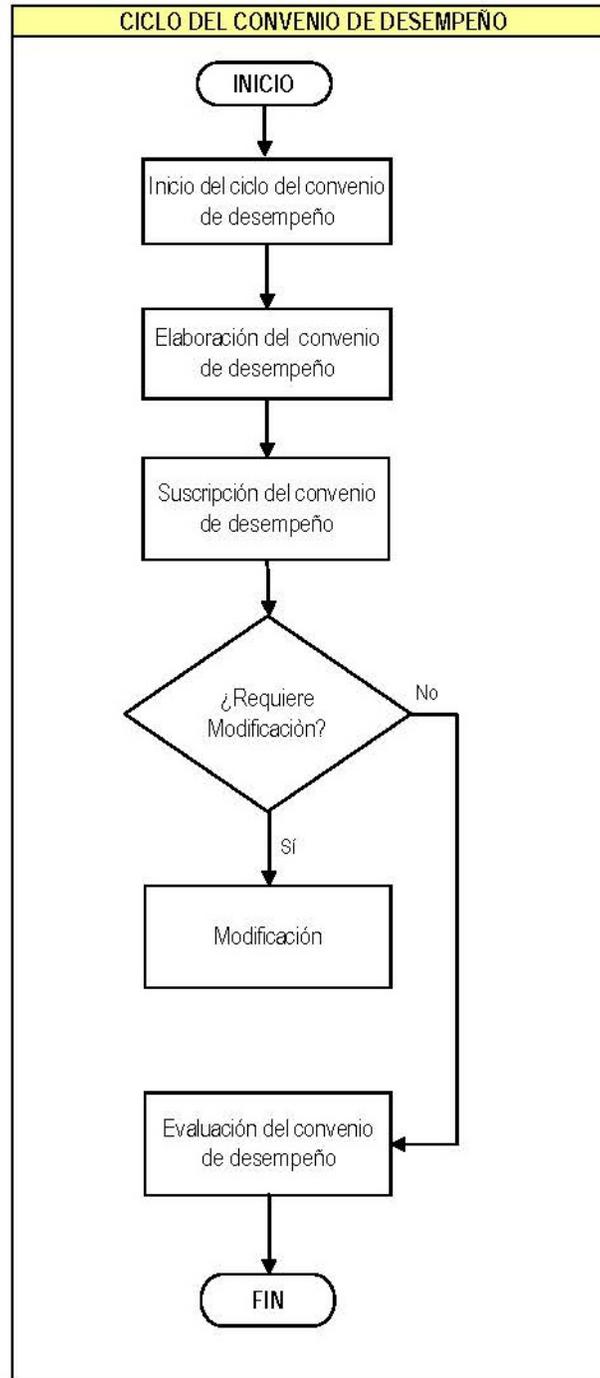
Ejecución de jornadas:



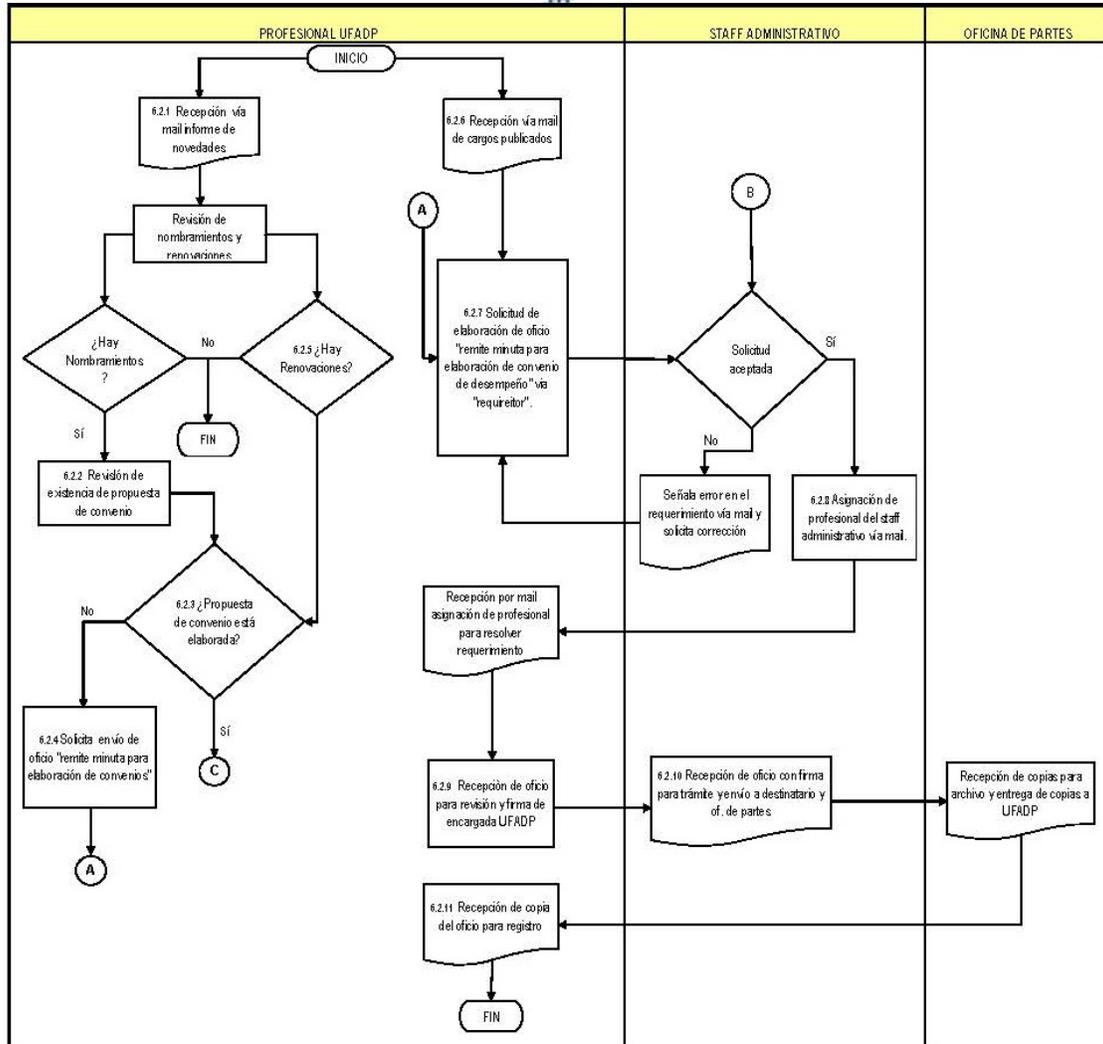


Convenios de desempeño:

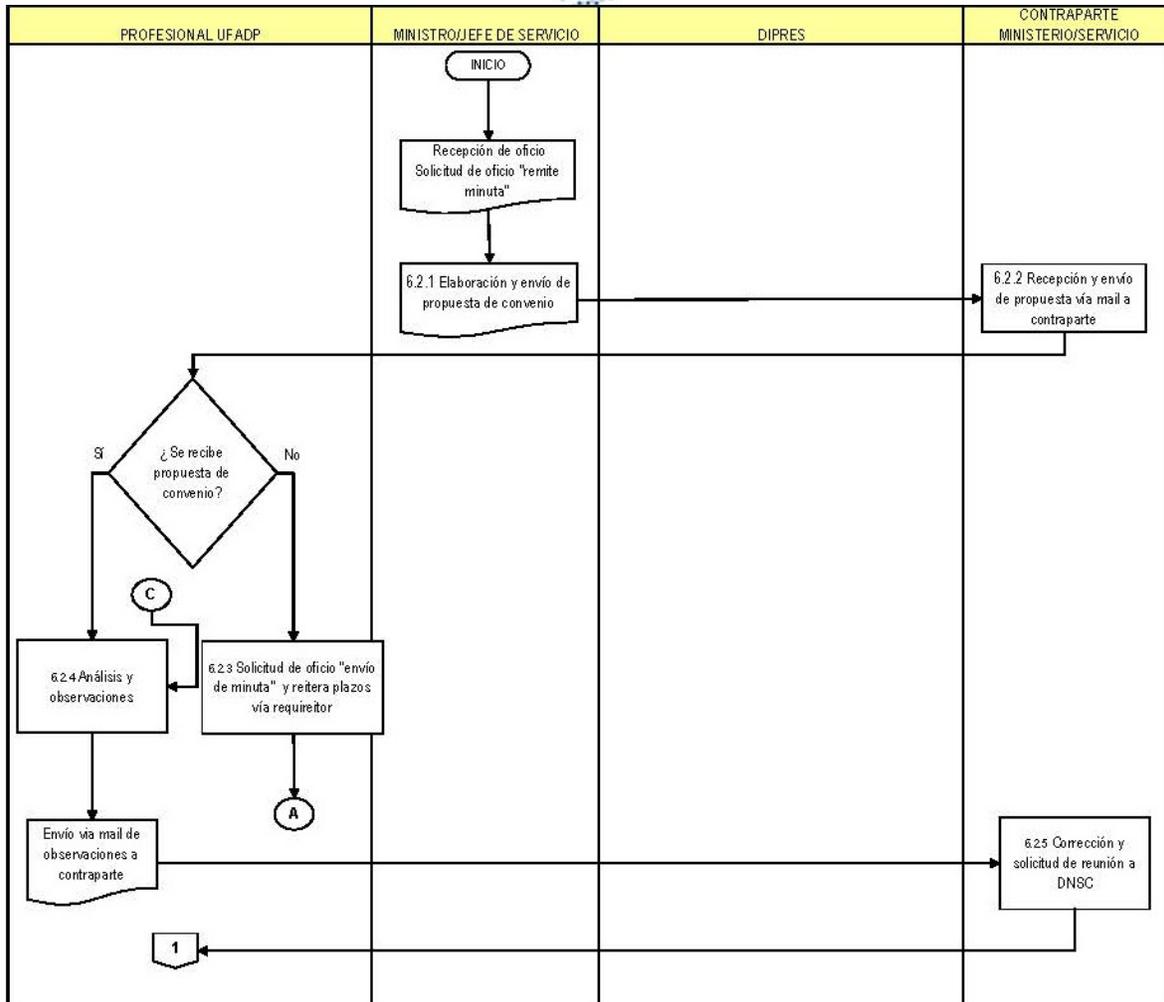
El proceso Convenio de desempeño del ADP tiene como objetivo proporcionar soporte técnico al superior jerárquico y al ADP nombrado para resguardar la correcta elaboración, suscripción, evaluación y modificación de los compromisos establecidos en el convenio. El esquema general es el siguiente:



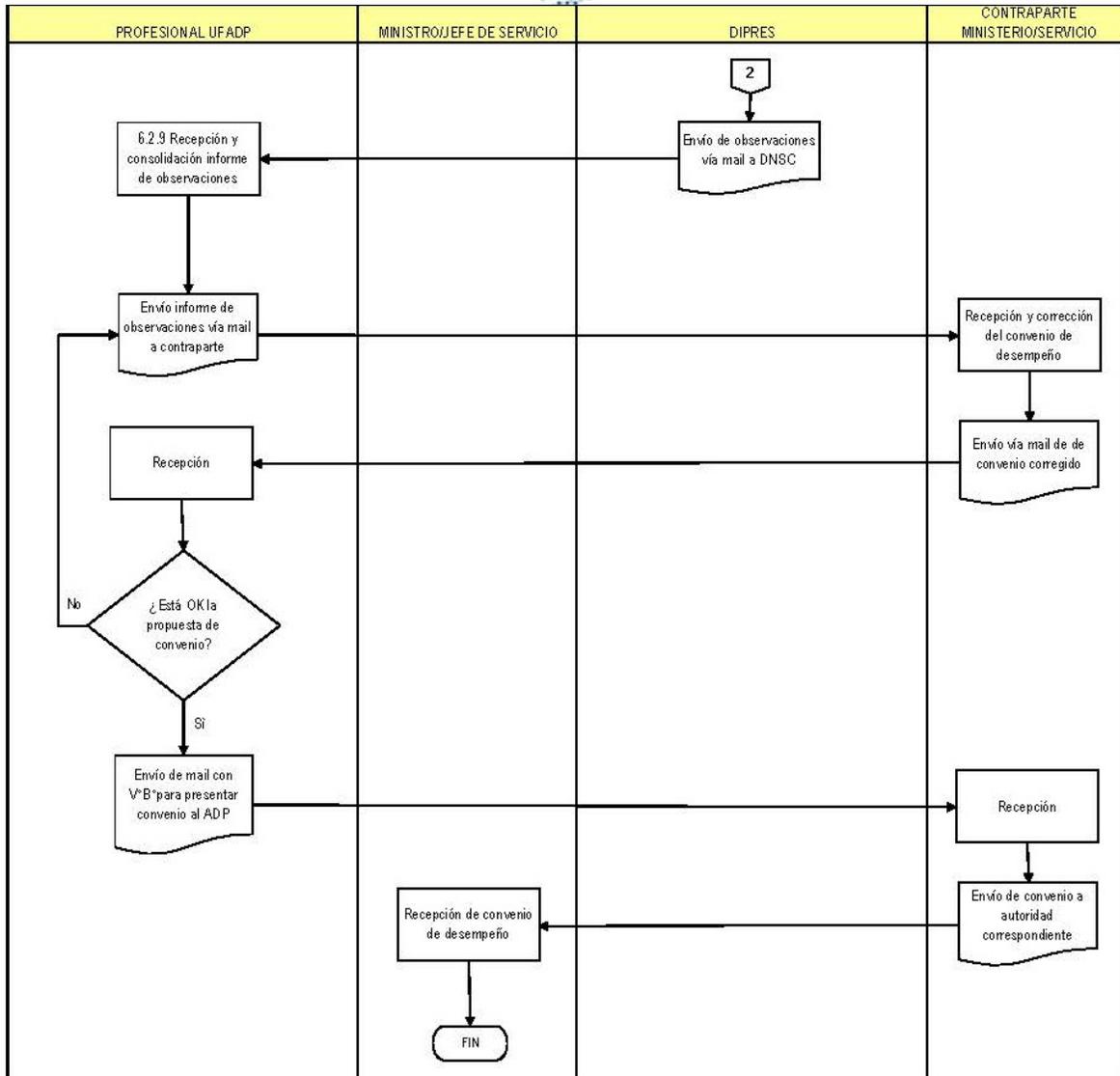
El proceso Inicio del ciclo del convenio de desempeño del ADP tiene como objetivo comunicar al superior jerárquico del cargo publicado, ADP nombrado o prorrogado en su cargo, que debe suscribir el convenio de desempeño en los plazos establecidos por la ley que lo regula:



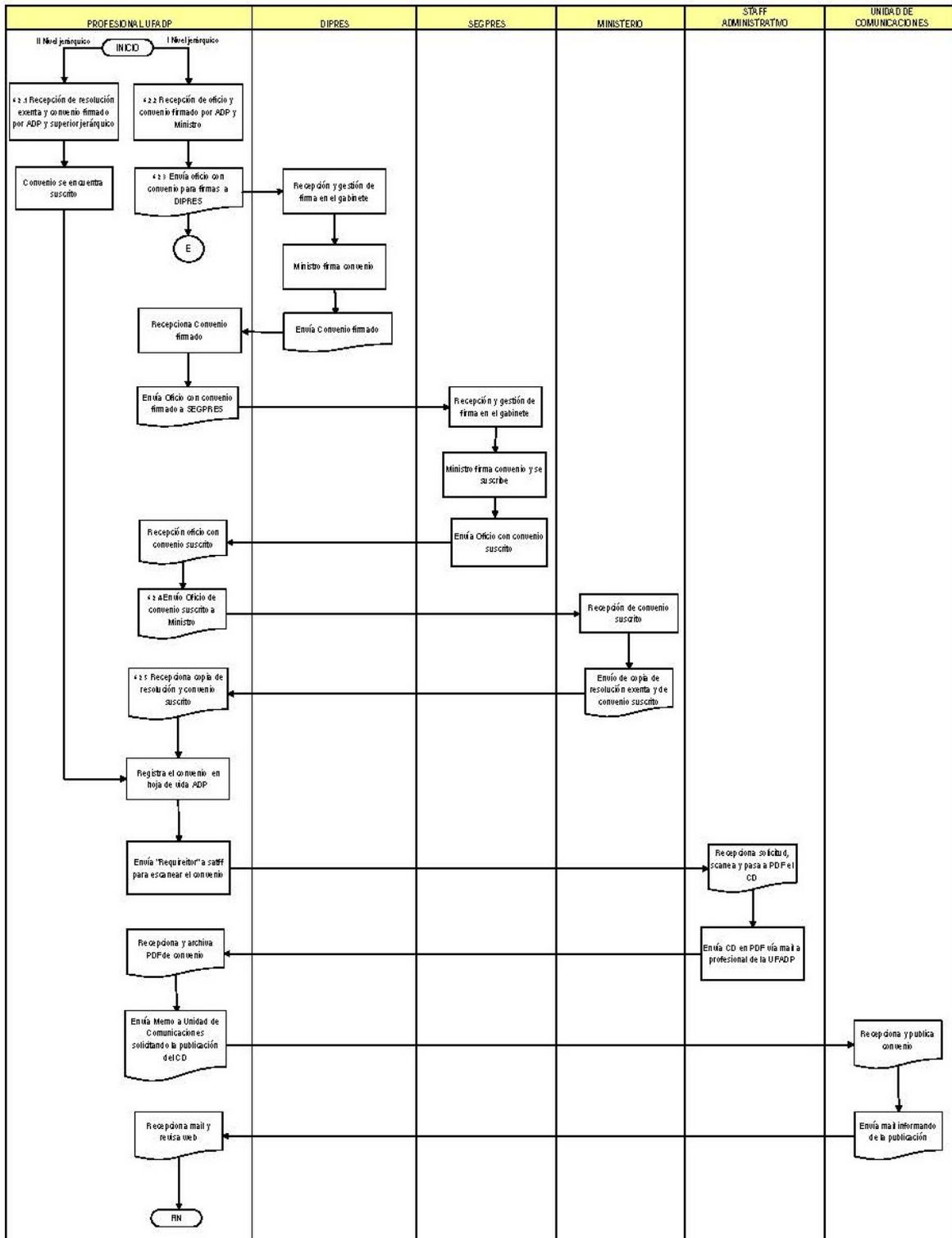
El proceso Elaboración del convenio de desempeño del ADP tiene como objetivo que el convenio de desempeño se elabore de acuerdo a los requerimientos técnicos, metodológicos y legales donde la SADP presta asistencia técnica y metodológica necesaria (en forma escrita o en reunión) para la correcta elaboración del convenio de desempeño.





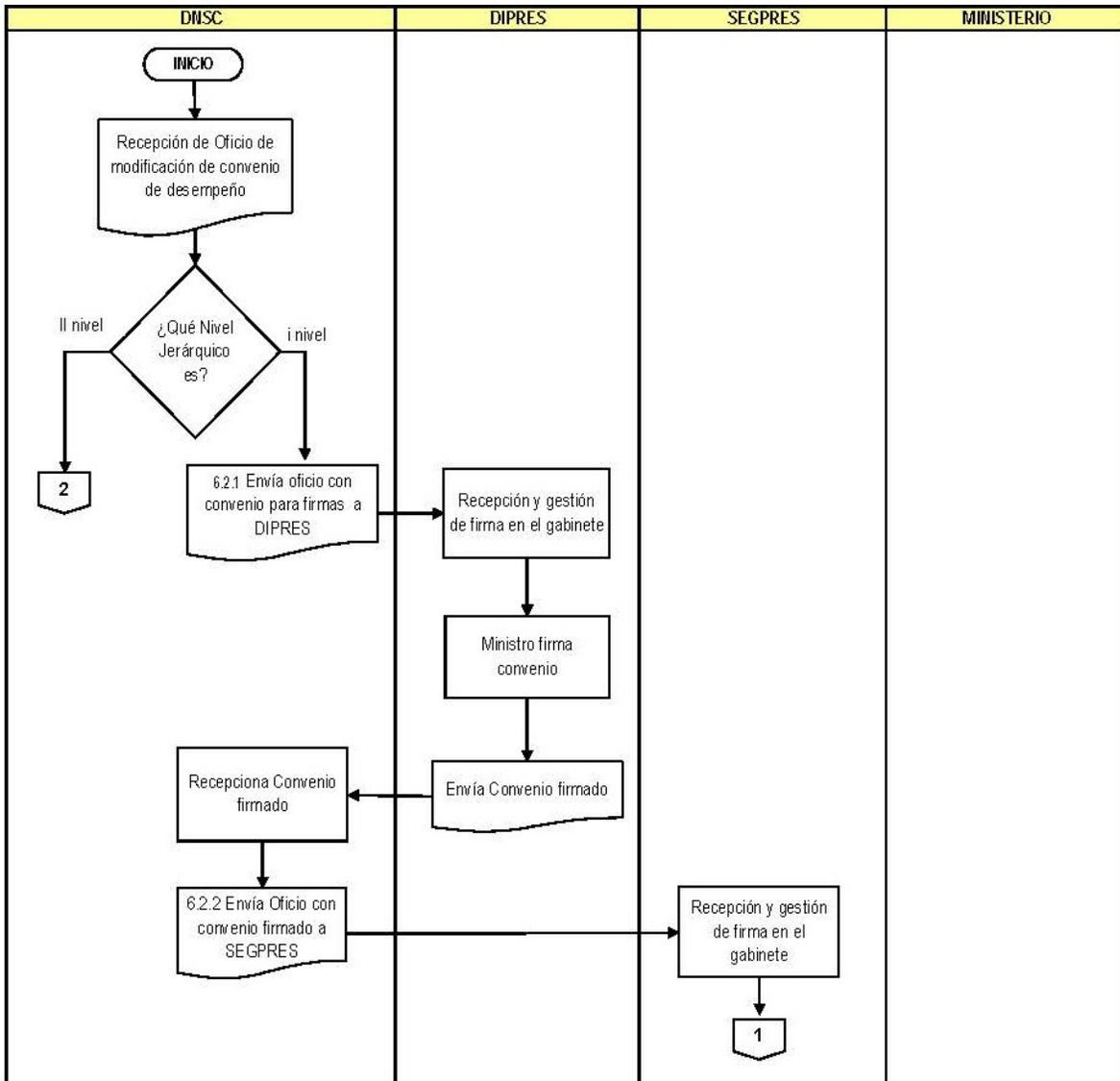


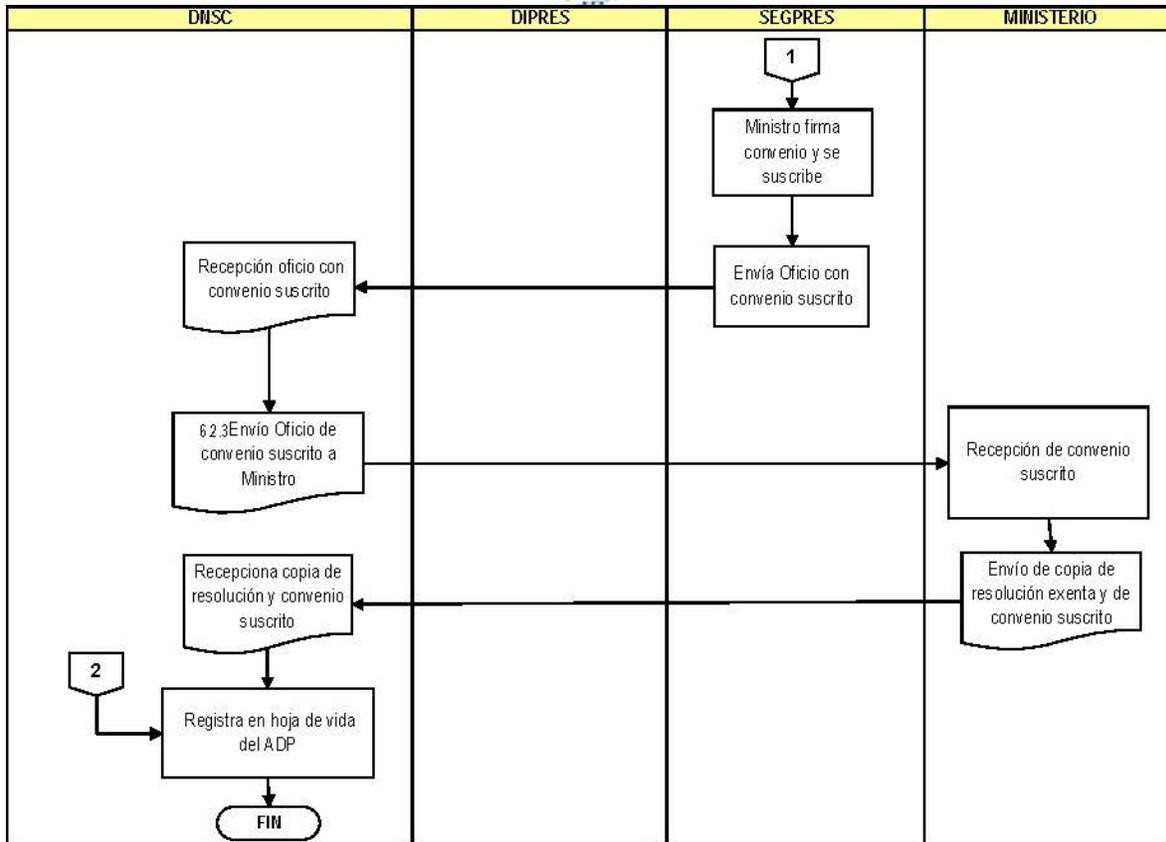
El proceso Suscripción del convenio de desempeño del ADP tiene como objetivo que dicho documento sea firmado en forma oportuna por las partes involucradas, formalizando así el convenio dentro del plazo legal. Este proceso se inicia luego de haber finalizado la "elaboración del convenio de desempeño" y una vez que la DNSC ha recibido el oficio que conduce el convenio firmado por el Ministro respectivo y el ADP, para el primer nivel jerárquico, o bien, la resolución exenta con el convenio suscrito firmado por el Jefe Superior del Servicio y el ADP, en el caso del segundo nivel jerárquico. Una vez recibido cualquiera de los documentos ya señalados, la DNSC inicia la tramitación para la incorporación de la firma del Ministro de Hacienda, Ministro de la SEGPRES y finalmente el registro y publicación del convenio suscrito. En el caso del II nivel jerárquico, luego de recibida la resolución se procede al archivo y publicación.



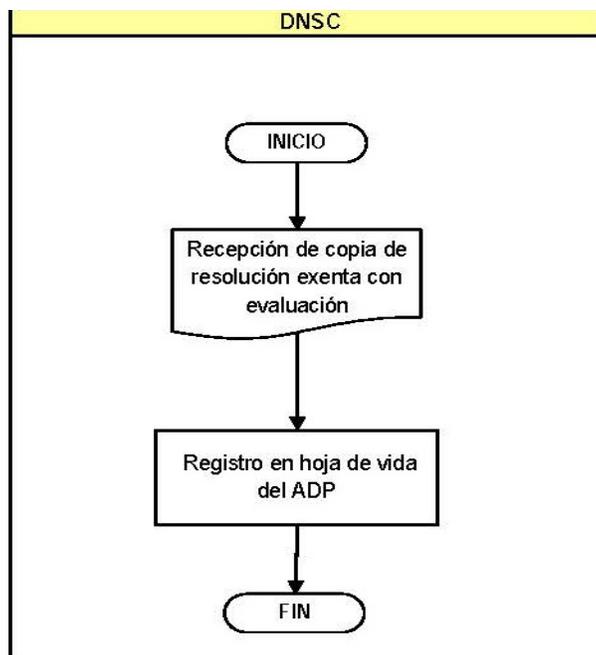
El proceso Modificación del convenio de desempeño del ADP tiene como objetivo hacer el trámite administrativo para las firmas de la modificación en el caso del primer nivel jerárquico y tener en archivo dichas modificaciones para ambos niveles.

Este subproceso es aplicado a la solicitud de modificación de convenio de desempeño, en el caso del primer nivel jerárquico y al archivo de las copias de modificaciones aprobadas para ambos niveles.





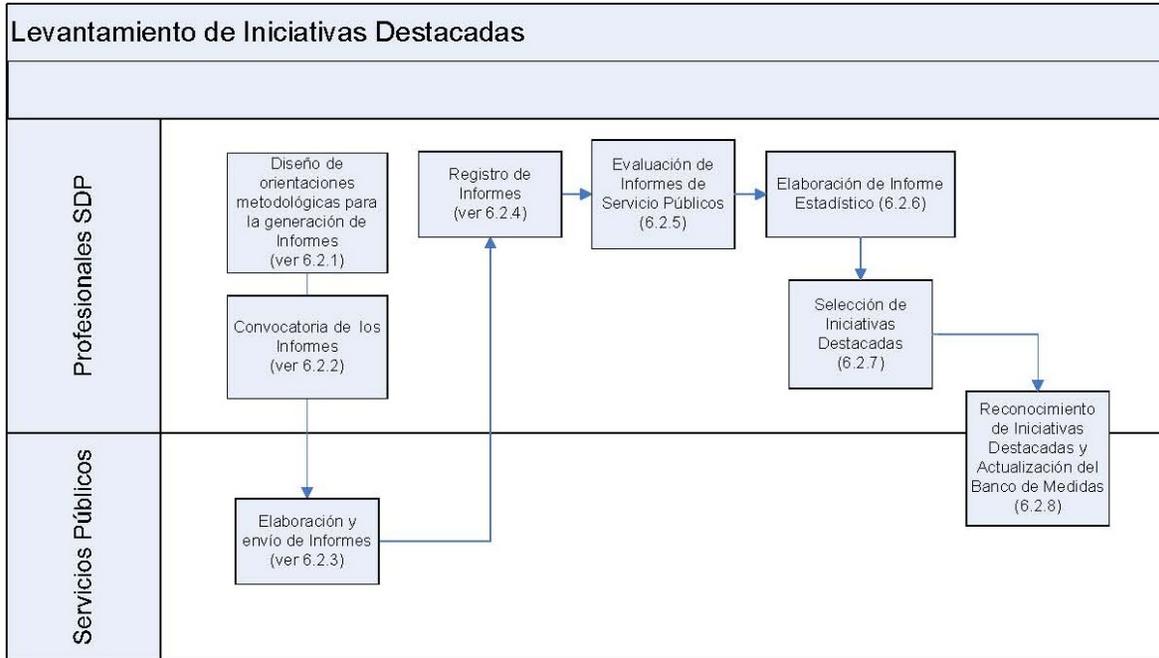
El proceso Evaluación del convenio de desempeño del ADP tiene como objetivo llevar un registro actualizado de las evaluaciones de los convenios de desempeño de ADP, y es aplicado al archivo de la documentación emitida por el superior jerárquico donde señala la evaluación y el porcentaje asignado para cada ADP:



- El Levantamiento de Iniciativas Destacadas orientadas al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo contiene un proceso de asesoría, que es el siguiente:
  - a) Teniendo en consideración la programación SDP para cada año, y en particular, la realización del Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas del Sector Público y la implementación y cumplimiento del CBPL, la SDP elabora una metodología para identificar iniciativas orientadas al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y la implementa íntegramente, a fin de contar con los resultados de este proceso para el Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas de Servicios Públicos. Esta metodología queda plasmada en el “Formato de Levantamiento de Iniciativas Destacadas”. Para el diseño de este formato, los profesionales SDP consideran las recomendaciones y directrices indicadas por el/la Subdirector/a.
  - b) Paralelamente, los profesionales SDP generan o diseñan la “Matriz Evaluativa”, con la cual, se revisan los Informes de Levantamiento de Iniciativas Destacadas generados por los servicios públicos.
  - c) Una vez generado el Formato de Informe de Levantamiento de Iniciativas Destacadas y la Matriz Evaluativa, son enviados por el equipo al/la Subdirector/a para su aprobación. Si existen observaciones, estas son tratadas por el equipo hasta obtener la versión final aprobada de los documentos.
  - d) Una vez aprobados los documentos, los profesionales de la SDP realizan una convocatoria, mediante Oficio, dirigido a los servicios públicos, en el cual, se detallan los siguientes aspectos:
    - ✓ Se invita a los servicios a informar voluntariamente aquellas iniciativas de mayor impacto en la calidad de vida en el trabajo.
    - ✓ Se informan las etapas y plazos del proceso.
    - ✓ Se informa que el “Formato de Levantamiento de Iniciativas Destacadas” se dispondrá en la Web del Servicio Civil y en el sitio de la Comunidad del Servicio Civil.
    - ✓ Se detalla la forma de envío del informe.
  - e) Los oficios siguen el proceso de registro y distribución desarrollado por el Staff de Apoyo.
  - f) Paralelamente, los profesionales de la SDP envían un correo electrónico a los Encargados del CBPL de los servicios públicos, adjuntando el formato, en el cual, se debe informar la/s iniciativa/s destacada/s y el Oficio antes mencionado.
  - g) Durante el periodo de elaboración del Informe de Levantamiento de Iniciativas Destacadas, los servicios públicos efectúan consultas, las cuales, deben ser respondidas oportunamente por los profesionales de la SDP.
  - h) Una vez cumplido el plazo de entrega de informes, éstos se reciben vía correo electrónico (los que deben ser respaldados por un oficio del/la Jefe/a de servicio donde indica el envío del informe). Se comienzan a recibir los informes y los profesionales de la SDP deben generar una carpeta denominada “LID-(año)” (ejemplo: LID-2009), ubicada en el “disco compartido CBPL”, carpeta “3) Reconocimiento”. Además, genera una planilla Excel donde registra los antecedentes de la recepción, que es almacenada en la misma ubicación.
  - i) Una vez cumplido el plazo de recepción de informes, un profesional de la SDP los revisa de acuerdo a la Matriz Evaluativa definida previamente.
  - j) A partir de este análisis, un profesional de la SDP genera una planilla Excel denominada “Consolidado LID (Año)”, el cual, contiene la siguiente información:
    - ✓ Tabulación de los datos cualitativos.
    - ✓ Tabulación de los datos cuantitativos.
    - ✓ Análisis estadístico descriptivo del proceso.
    - ✓ Representación Gráfica de la información.
  - k) A partir del “Consolidado LID (Año)”, los profesionales de la SDP se reúnen con el/la Subdirector/a para revisar los resultados y seleccionar las iniciativas a destacar.
  - l) Una vez seleccionadas las iniciativas, el/la Directora/a de la DNSC envía Oficios, agradeciendo la participación en el proceso a aquellos servicios que no fueron reconocidos, y envía otro oficio a aquellos servicios seleccionados. Luego, se elaboran “Fichas de Consulta” para cada una de

estas iniciativas y se publican en el Banco de Medidas de la UDO, disponible en el sitio la Comunidad Servicio Civil, <http://comunidad.serviciocivil.cl>.

- m) Finalmente, durante el Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas del Sector Público, se realiza un acto de reconocimiento a los servicios que presentaron iniciativas destacadas y se informa la actualización del Banco de Medidas.

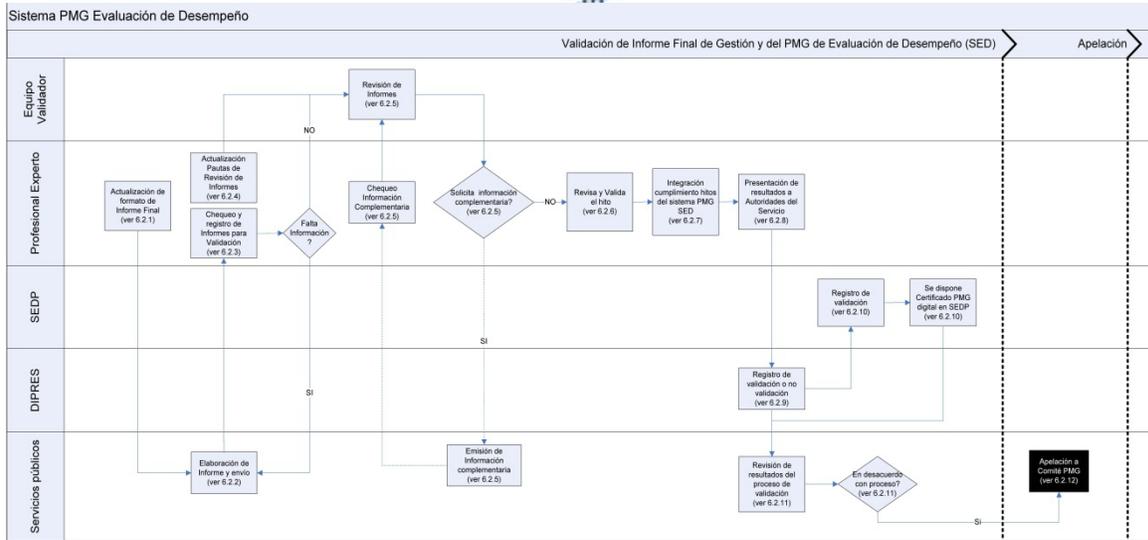


Fuente: DNSC - UGDPI

### **PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público**

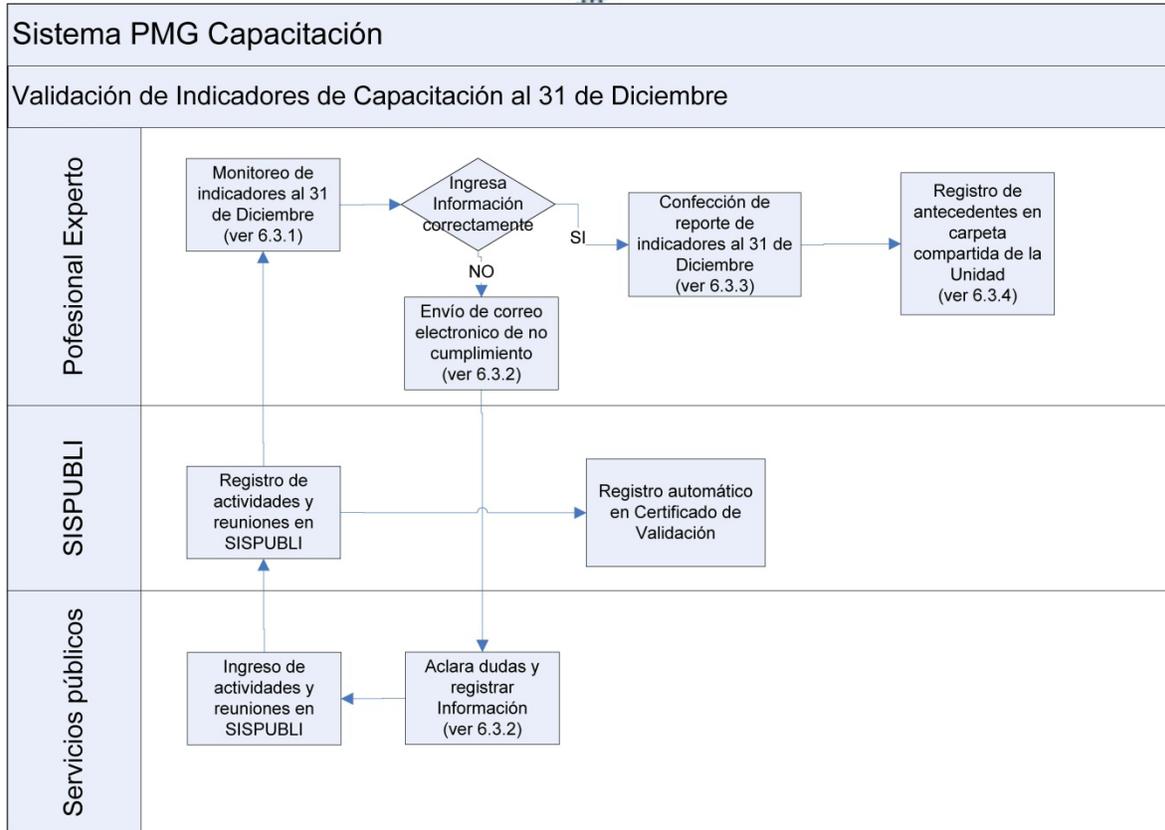
#### **Evaluación del Desempeño:**

- Definición y difusión de Documentos Técnicos del PMG SED.
- Validación de Programas de Capacitación PMG SED.
- Validación de Informe de Ejecución de Capacitación PMG SED.
- Validación de los Informes Cuantitativos PMG SED.
- Validación de los Informes de Desempeño PMG SED.
- Validación de Informe Final de Gestión y Validación Final del PMG SED. El detalle de este proceso es el siguiente:
  - a) El Profesional Experto, durante el último trimestre del año en curso revisa los formatos del Informe Final de Gestión, contenidos en la Guía Metodológica, utilizados el año anterior y analiza la necesidad de incorporar modificaciones, las que deben ser validadas por el Coordinador de la Unidad.
  - b) A partir de las Guías Metodológicas, los servicios públicos elaboran y envían sus Informes, con los siguientes apartados:
    - ✓ Informe Final de Gestión.
    - ✓ Informe de Perfiles de Cargo.
    - ✓ Informe de Programa de Inducción.
    - ✓ Anexos.
  - c) El Profesional Experto registra adicionalmente, en otra planilla Excel "seguimiento Informe Final año n", los antecedentes recibidos, donde crea los hipervínculos a dichos documentos. Paralelamente, el Profesional Experto actualiza la pauta de revisión, la cual, también queda hipervinculada en la planilla "seguimiento Informe Final año n".
  - d) El Profesional Experto revisa los Informes recibidos, de acuerdo a lo establecido en las Pautas de Revisión.
  - e) El Profesional Experto, con toda la información disponible por institución, registra en la Pauta de Revisión el resultado de la validación.
  - f) Finalmente, el Profesional Experto registra en el sistema Web de la DIPRES los resultados del proceso de validación del PMG de Evaluación de Desempeño.
  - g) Posteriormente, el Profesional Experto registra adicionalmente en el sistema SEDP los resultados del proceso de validación del PMG de Evaluación de Desempeño, lo que permite liberar el certificado digital de cumplimiento global del PMG de Evaluación de Desempeño de los servicios validados.
  - h) Los servicios públicos pueden revisar los resultados del proceso de validación, tanto en el Sistema Web de DIPRES, como en el SEDP. A partir de este momento, las instituciones no validadas podrán formular observaciones a la no validación a través del sistema Web de DIPRES, entregando los fundamentos que pudieran permitir reconsiderar la no validación.
  - i) En estos casos el Profesional Experto debe analizar los antecedentes recibidos y dar una respuesta formal al reclamo a través del sistema Web de DIPRES. Eventualmente, el Servicio puede presentar sus argumentos al Comité del PMG en la instancia denominada Apelación, quienes finalmente resolverán la situación de cada servicio en marzo del año siguiente.



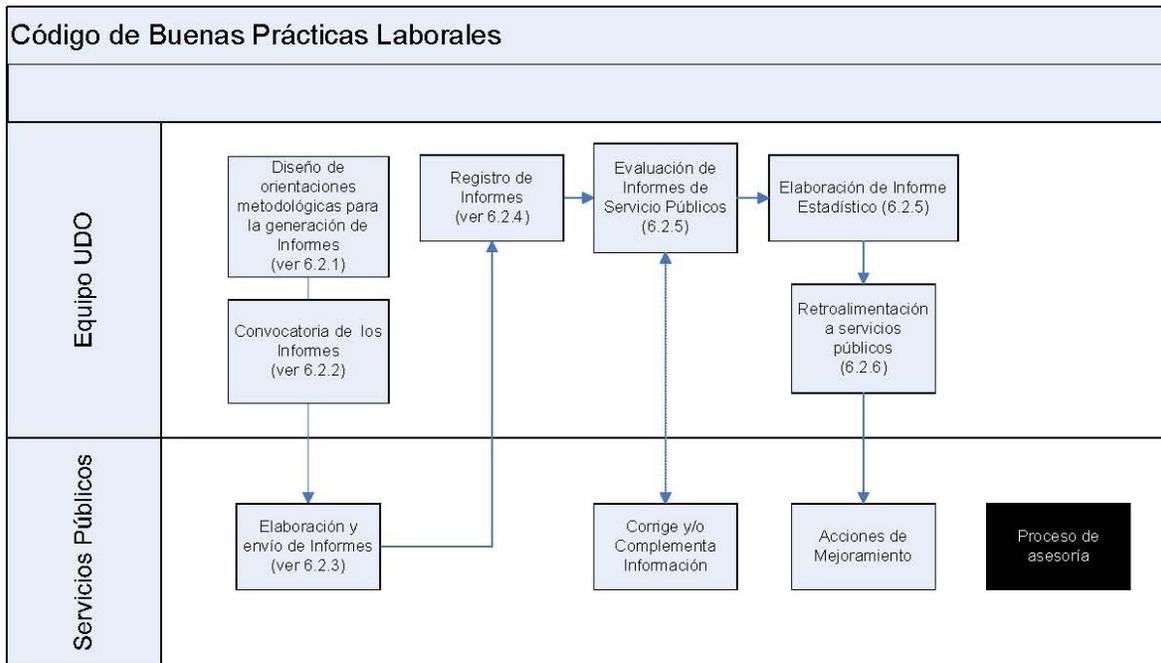
**Capacitación:**

- a) Durante la segunda quincena de junio de cada año, el Profesional Experto comienza a revisar los porcentajes de ejecución presupuestaria y el n° de reuniones del comité bipartito de capacitación que han informado los servicios públicos en el SISPUBLI.
- b) Una vez analizados los antecedentes y determinados los niveles de cumplimiento de los servicios públicos, el Profesional Experto envía un correo electrónico a los servicios que no están cumpliendo
- c) El día 1° de julio, el Profesional Experto vuelve a obtener el informe “monitoreo del PMG” del sistema SISPUBLI, mediante la exportación de estos datos a una planilla Excel y procede a revisar los antecedentes registrando que servicio validan y cuáles no, a partir de lo anterior genera el oficio de validación a los servicios que aprueban el Hito (Ver anexo 2) y otros oficios personalizados a los servicios que reprueban el Hito (Ver anexo 3).
- d) Finalmente, el Profesional Experto registra todos los antecedentes del proceso en carpeta compartida de la Unidad de Gestión del Desarrollo.
- e) Durante la segunda quincena de diciembre de cada año, el Profesional Experto comienza a revisar los porcentajes de ejecución presupuestaria y el n° de reuniones del comité bipartito de capacitación que han informado los servicios públicos.
- f) Una vez analizados los antecedentes y determinados los niveles de cumplimiento de los servicios públicos, el Profesional Experto envía un correo electrónico a los servicios que no están cumpliendo
- g) El día 2 de enero del año siguiente, el Profesional Experto vuelve a obtener el informe “monitoreo del PMG” del sistema SISPUBLI, mediante la exportación de estos datos a una planilla Excel y procede a revisar los antecedentes registrando que instituciones validan y cuáles no. Esta información sirve de insumo para el proceso de validación final del Sistema PMG de Capacitación.
- h) Finalmente, el Profesional Experto registra todos los antecedentes del proceso en carpeta compartida de la Unidad de Gestión del Desarrollo.
- i) Posteriormente, el Profesional procede a realizar el proceso de validación de los informes del Sistema PMG presentados por los servicios, lo que se realiza de acuerdo a lo descrito en el Procedimiento de Validación de Informes del PMG de Capacitación.



### Seguimiento Código Buenas Prácticas Laborales:

- a) El proceso de seguimiento a la implementación del CBPL se inicia cada año con el diseño de orientaciones para la generación de informes de cumplimiento del CBPL
- b) Durante el mes de diciembre, la Unidad de Desarrollo Organizacional (equipo UDO) responsable del seguimiento a la implementación y cumplimiento del CBPL, elabora la metodología que usarán los servicios públicos para la generación de informes de cumplimiento del CBPL.
- c) Una vez aprobados los documentos, el Equipo UDO realiza una convocatoria, mediante un Oficio del/la Directora/a dirigido a los servicios públicos.
- d) Durante el periodo de elaboración del Informe de Avance CBPL, los servicios públicos hacen consultas, las cuales, deben ser respondidas oportunamente por los profesionales del Equipo UDO.
- e) Una vez cumplido el plazo de entrega de informes, éstos se reciben vía correo electrónico y deben ser respaldados por un oficio del/la Jefe/a de Servicio donde indica el envío del informe.
- f) Una vez cumplido el plazo de recepción de informes, el Equipo UDO revisa los informes de acuerdo a la Matriz Evaluativa definida previamente. Durante este proceso el Equipo UDO descubre informes con errores de fondo y/o de forma, que no permiten la evaluación, por lo que –en este caso– se les solicita a las instituciones la corrección y reenvío del mismo.
- g) A partir de este análisis el Equipo UDO genera una planilla Excel denominada “Consolidado -Nº- Informe”.
- h) A partir del “Consolidado -Nº- Informe”, el Equipo UDO prepara un diseño del informe de retroalimentación. El contenido de este informe no tiene un formato previamente definido y se estructura a partir de los resultados obtenidos en el consolidado. Luego, este diseño es enviado al/la Subdirector/a para su revisión y aprobación.

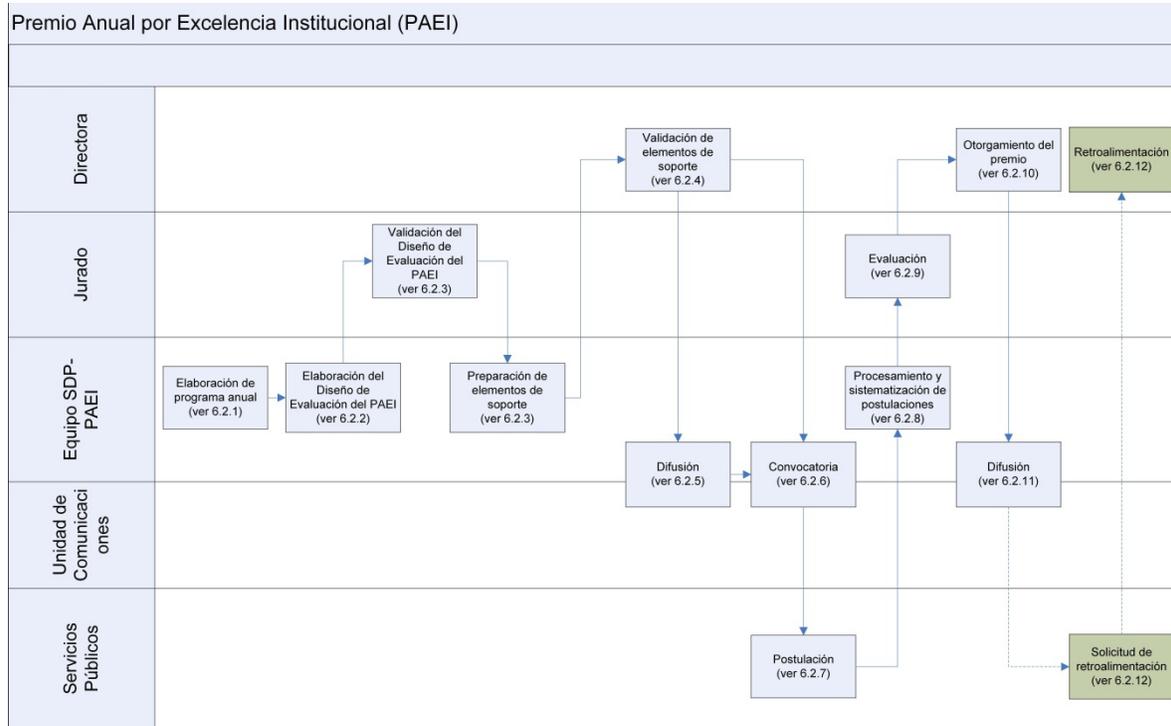


### Administración del Premio Anual Excelencia Institucional:

- a) Durante el mes de enero de cada año se conforma el Jurado, lo cual se formaliza mediante una Resolución Exenta emitida por el/la Director/a de la Dirección Nacional del Servicio Civil. Los integrantes del Jurado del PAEI están definidos en su Reglamento.
- b) Durante el último trimestre del año, el/la Subdirector/a convoca al Equipo PAEI, quien comienza a elaborar el programa interno de trabajo asociado a la entrega del Premio Anual por Excelencia Institucional.
- c) Posteriormente, este Equipo elabora una propuesta del diseño de evaluación del PAEI, la cual, se enmarca en los factores y aspectos que define el propio Reglamento.
- d) Una vez aprobado el diseño de evaluación del PAEI, el Equipo elabora los elementos de soporte del PAEI (formularios, etc.)
- e) El Responsable Temático del Equipo PAEI se coordina con la Unidad Informática para gestionar la habilitación de correo institucional de recepción de las postulaciones, el cual, será utilizado como canal oficial de comunicaciones con los servicios postulantes
- f) Una vez realizada la difusión, durante Marzo, el Equipo PAEI prepara un Oficio Circular, del/la directora/a DNSC, invitando a los servicios públicos al postular al Premio Anual por Excelencia Institucional. Este oficio se digitaliza y se publica en el "mini sitio" de la Web del Servicio Civil
- g) Una vez recibidas las postulaciones, el Staff Administrativo descarga desde el correo electrónico, los archivos de las Fichas de Postulaciones, los que son almacenados en una carpeta compartida "Premio Excelencia Institucional año n" disponible en el disco compartido SDP.
- h) Con la información de la "Matriz de Evaluación Año n", se inicia la evaluación de las postulaciones por parte del Jurado.
- i) El Jurado propone los servicios Ganadores al/la Director/a de la Dirección Nacional del Servicio Civil, quien en su calidad de Presidente/a del Jurado decide su otorgamiento.
- j) Otorgado el premio, el Responsable Temático correspondiente debe difundir los resultados del mismo, coordinando con la Unidad de Comunicaciones, la publicación de los resultados en el

“mini sitio” del Premio Anual por Excelencia Institucional y en la sección “Noticias” de la Web del Servicio Civil.

- k) Una vez realizada la difusión de los resultados del Premio, los servicios pueden solicitar retroalimentación respecto de su postulación.



#### PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público

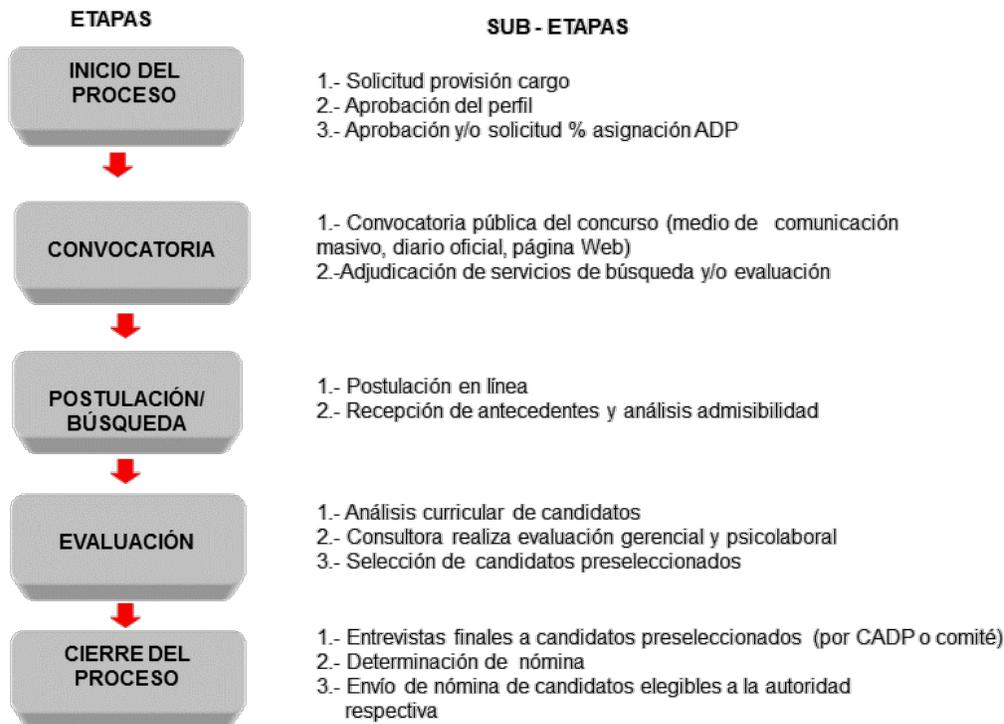
- No tiene proceso.

Sin embargo, los antecedentes de los diplomados al menos muestran las consideraciones para su formulación. El primer “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos” estableció una línea base de información sobre las URH de los servicios públicos, inexistente a esa fecha, y concluyó, entre otros aspectos, que los directivos y profesionales estaban mayoritariamente desempeñando labores administrativas y operativas; que estas URH y sus directivos no tenían posicionamiento estratégico al interior de la organización (estructura y función del área), y que la formación específica en el área de gestión de personas de sus directivos profesionales era prácticamente inexistente.<sup>1</sup>

#### PE5. Búsqueda y selección de ADP

El proceso se esquematiza del siguiente modo:

<sup>1</sup> Fuente: documento “Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público 2007 – 3008: Experiencias y Aprendizajes del Programa de Formación”, DNSC – Universidad Alberto Hurtado.

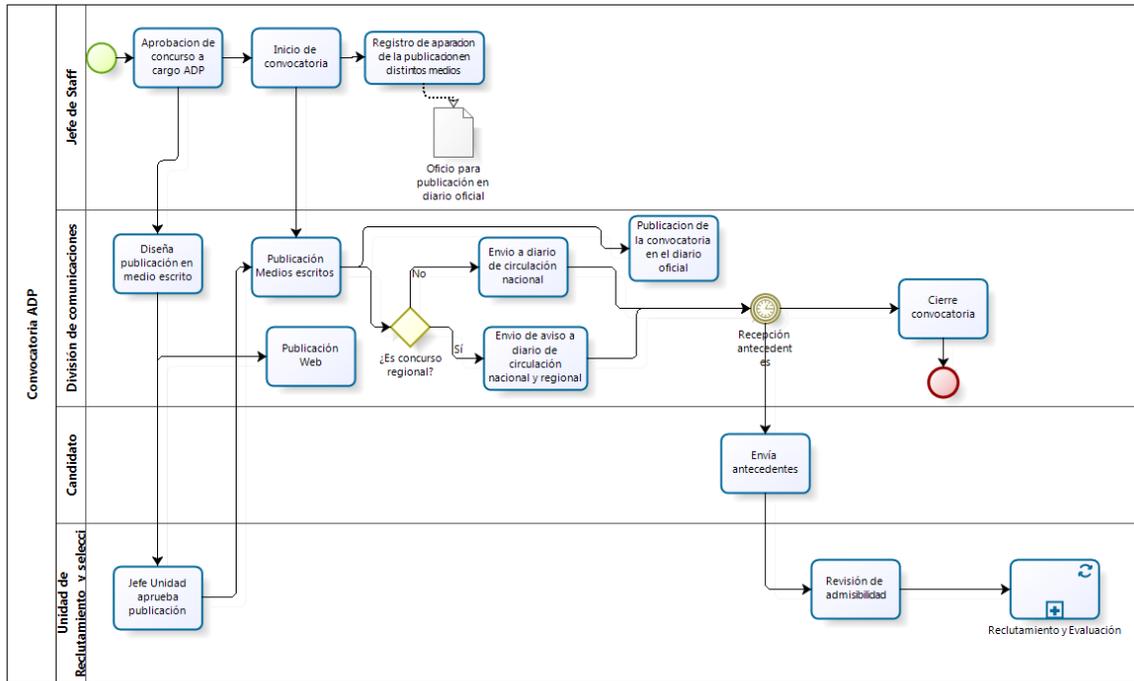


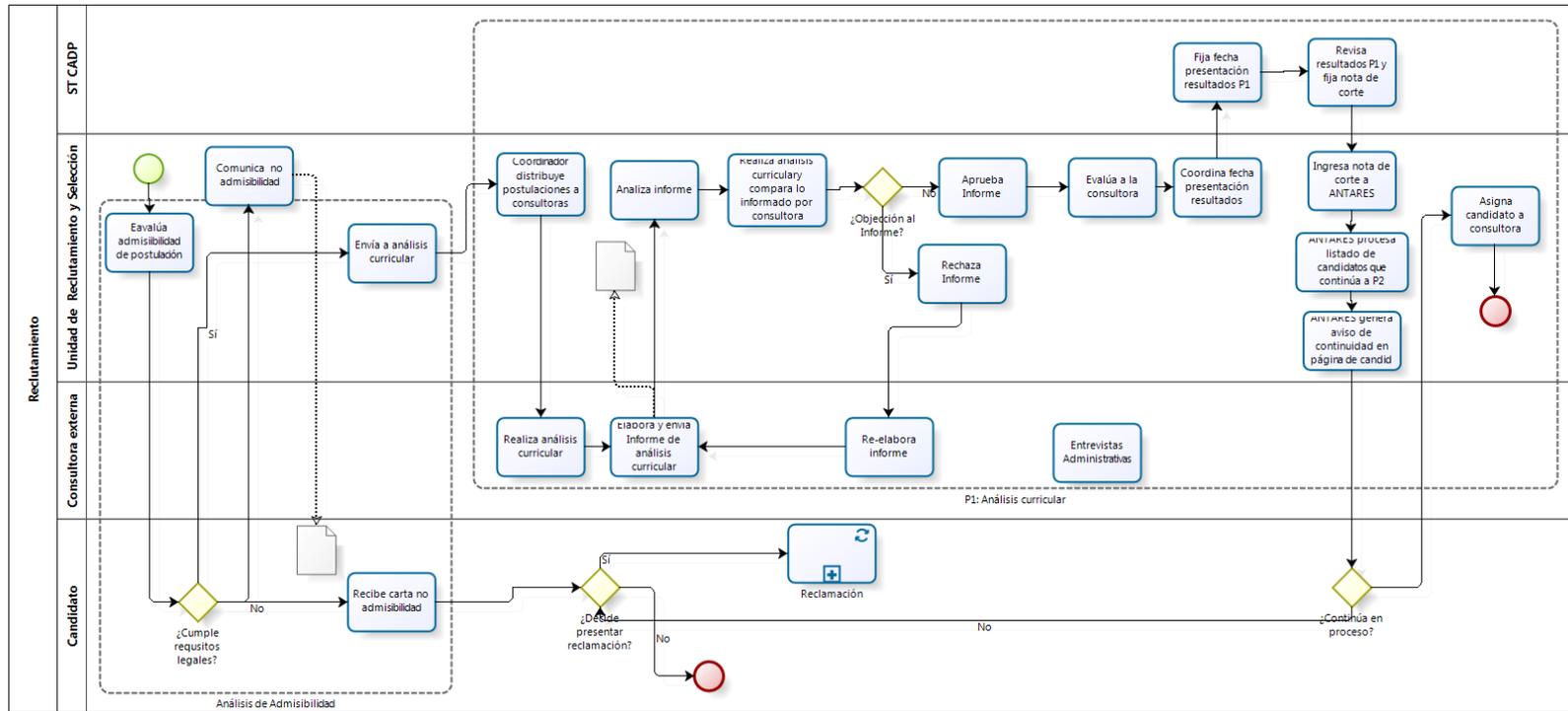
**Servicio de Búsqueda** de candidatos/as que reúnan la totalidad de requisitos y atributos o competencias presentes en el perfil del cargo definido por el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) o Comité de Selección (CS) según corresponda y que estén en condiciones de integrar las nóminas de candidatos/as elegibles de los procesos de selección de Altos Directivos Públicos.

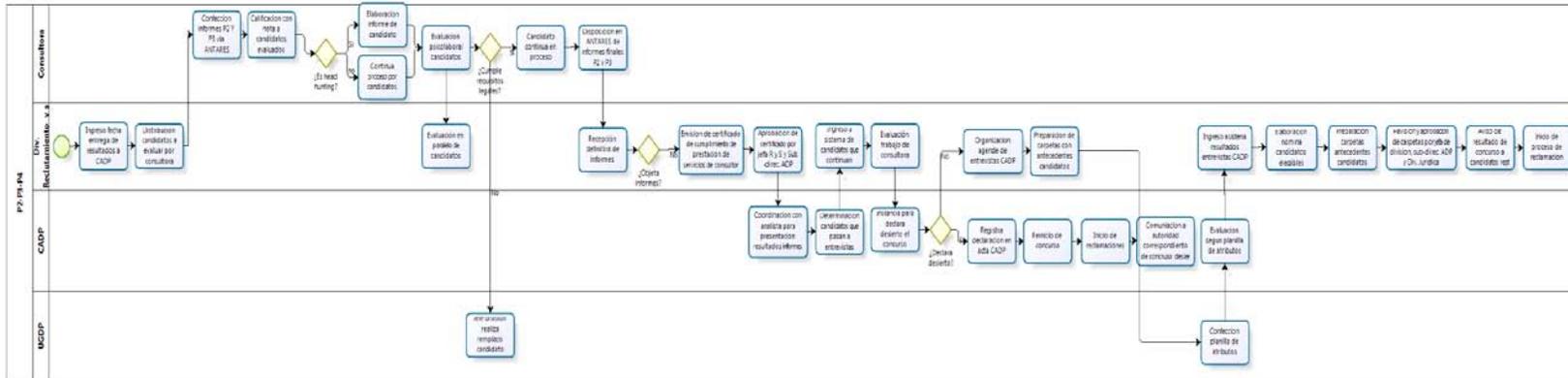
- Búsqueda de candidatos: En esta etapa las empresas deberán hacer uso de sus bases de datos, redes de contacto, exploración de mercado, etc., a objeto de contactar potenciales candidatos al cargo.
- Información de los candidatos/as que han sido contactados a través del proceso de búsqueda cumplido el plazo de la convocatoria.
- Evaluación de los candidatos/as contactados: Las empresas evaluarán a los candidatos contactados haciendo uso de distintas herramientas y/o metodologías de evaluación. (P3)
- Presentación ante el Consejo de Alta Dirección Pública o el comité de selección respectivo, de los candidatos/as que de acuerdo a su modelo de análisis y juicio experto, recomiendan como candidatos idóneos para el cargo. (Junto con los candidatos reclutados a través del SPEL).

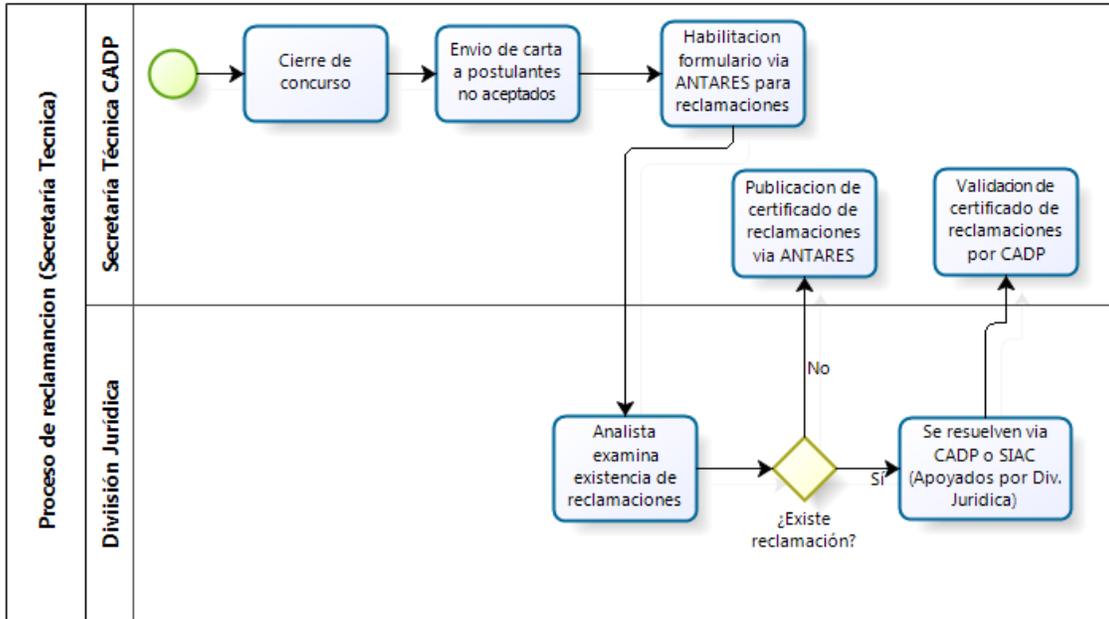
**Servicio de Evaluación** de candidatos es un proceso de valoración integral del grado de idoneidad de los candidatos participantes de un proceso concursal sobre la base de los atributos o competencias incluidas en el perfil de selección. Se deben generar tres productos:

- Producto N° 1 (P1): Análisis curricular de candidatos.
- Producto N° 2 (P2): Evaluación inicial de candidatos, mediante una entrevista gerencial, se orienta a evaluar la totalidad de los atributos directivos de los candidatos, esperando que ésta sea realizada por un socio o experto principal, con experiencia directiva, que le permita establecer un diálogo directo y dinámico con respecto a la experiencia del candidato/a y las habilidades adquiridas a través de su trayectoria laboral.
- Producto N° 3 (P3): Evaluación psicolaboral de candidato, mediante una entrevista psicolaboral complementa la anterior, orientándose a identificar y evaluar los atributos definidos en el perfil del cargo; indagando además la consistencia de la postulación y motivación del candidato/a ante el cargo y sus desafíos.

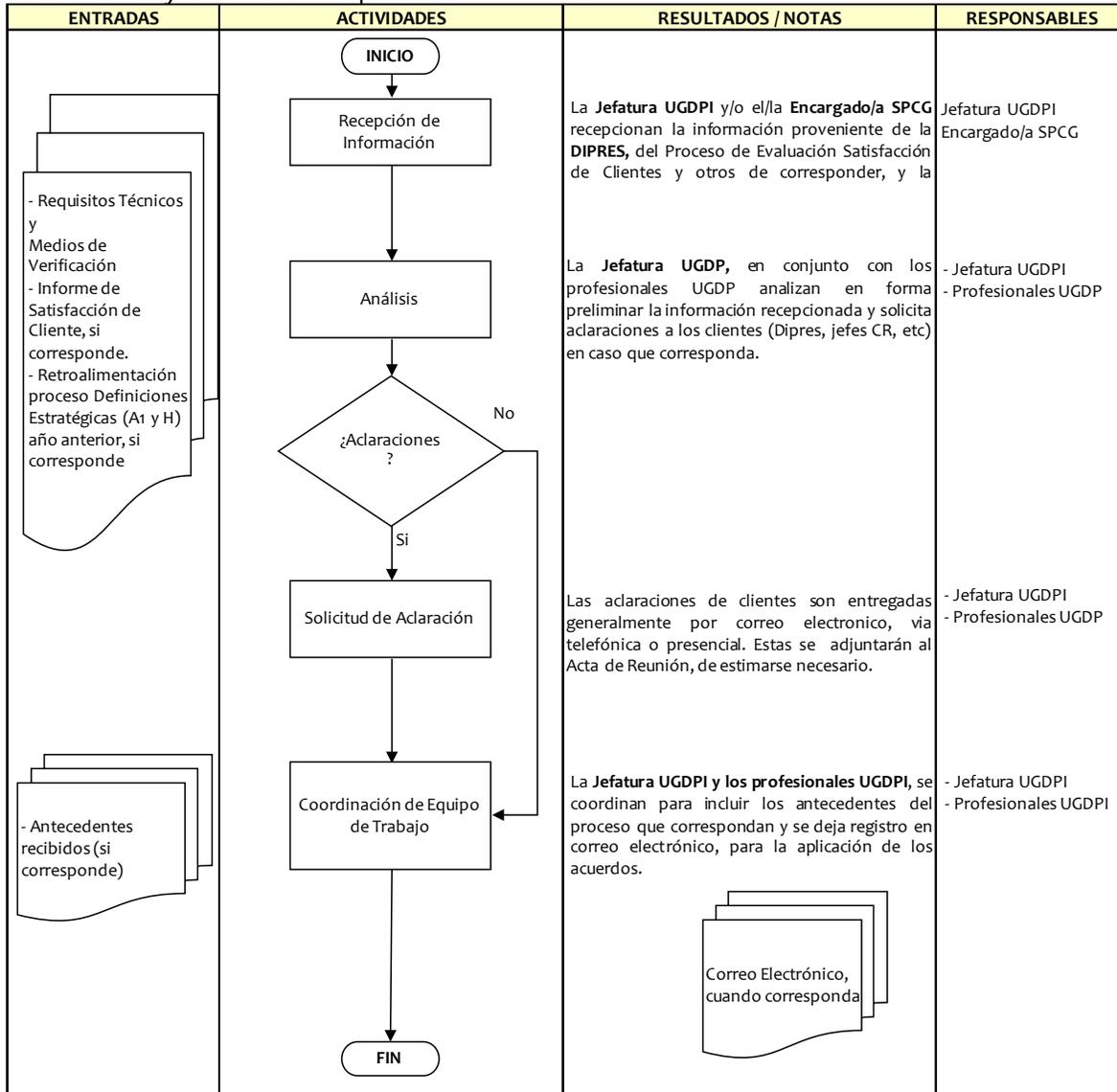








### Identificación y Revisión de Requerimientos de Clientes



## Formulación y Aprobación de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS / NOTAS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro (P.PCG.01)</li> <li>- Formulario A1 vigente</li> <li>- Formatos Formulario A1 y H</li> <li>- RTyMV</li> <li>- Prioridades Gubernamentales, expresadas formalmente</li> <li>- Informe de gasto por producto estratégico</li> <li>- Formulario H vigente</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Revisión de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño</li> </ul>	<p>La <b>Jefatura UGDPI</b>, en conjunto con los profesionales de la Unidad, proceden a revisar las Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño vigentes de acuerdo a los requerimientos de los clientes, y elaboran una propuesta de las Definiciones Estratégicas del Servicio (misión, objetivos, productos y subproductos, si corresponde) e Indicadores de Desempeño para el año siguiente.</p> <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definiciones Estratégicas</li> <li>Indicadores de Desempeño</li> </ul> </p>	Jefatura UGDPI Profesionales UGDPI
Definiciones Estratégicas Indicadores de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Revisión de propuestas</li> </ul> <p style="text-align: center;">SI</p> <p style="text-align: center;">¿Observaciones?</p> <p style="text-align: center;">NO</p>	<p>La <b>Jefatura UGDPI</b> presenta las propuestas de <b>Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño</b> al Equipo Directivo para su revisión y observaciones. En caso de observaciones, estas son analizadas y evaluada su incorporación a las propuestas.</p> <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definiciones Estratégicas</li> <li>Indicadores de Desempeño</li> <li>-revisados-</li> </ul> </p>	Jefatura UGDPI
Definiciones Estratégicas Indicadores de Desempeño -revisados-	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Elaboración Formularios A1 y H y presentación al Director Nacional</li> </ul> <p style="text-align: center;">SI</p> <p style="text-align: center;">¿Observaciones?</p> <p style="text-align: center;">No</p>	<p>La <b>Jefatura UGDPI</b> y los <b>profesionales de la Unidad</b> proceden a completar el <b>Formulario A1</b>, con las Definiciones Estratégicas, cuantificación de clientes, información presupuestaria, prioridades gubernamentales, entre otros contenidos, y el <b>Formulario H</b> para los Indicadores de Desempeño asociados a la Ley de Presupuesto del Servicio. Posterior a ello, los Formularios se presentan al Director Nacional, en formato impreso, para su revisión y aprobación.</p> <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formularios A1 y H</li> <li>(aprobados por Director Nacional)</li> </ul> </p>	Jefatura UGDPI Profesionales UGDPI
Formularios A1 y H (aprobados por Director Nacional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Envío a DIPRES</li> </ul>	<p>Los <b>Formularios A1 y H</b> aprobados por el Director Nacional son ingresados a la página WEB de la DIPRES con la clave de Jefe del Servicio. El sistema genera automáticamente un Certificado de recepción.</p> <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificado de Recepción</li> </ul> </p>	Director Nacional o quien este designe
Observaciones DIPRES	<p style="text-align: center;">¿Es validado por Dipres?</p> <p style="text-align: center;">NO</p> <p style="text-align: center;">SI</p>	<p>En el caso que existan observaciones (no validación) por parte de la DIPRES a los Formularios A1 y/o H ingresados, estos son devueltos a la Actividad de Inicio. En este caso corresponde registrar Producto No conforme y aplicar el procedimiento P.SGC.04, Control de Producto No Conforme.</p> <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formularios A1 y H validados</li> <li>Formularios A1 y/o H corregidos, si corresponde</li> </ul> </p>	
Formularios A1 y H validados	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Difusión</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>FIN</b></p>	<p>Una vez validados los Formularios A1 y H por la Dirección de Presupuestos, la Jefatura UGDPI lo da a conocer a través de los canales de comunicación disponibles en la Institución.</p> <p style="text-align: center;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de difusión</li> </ul> </p>	Jefatura UGDPI

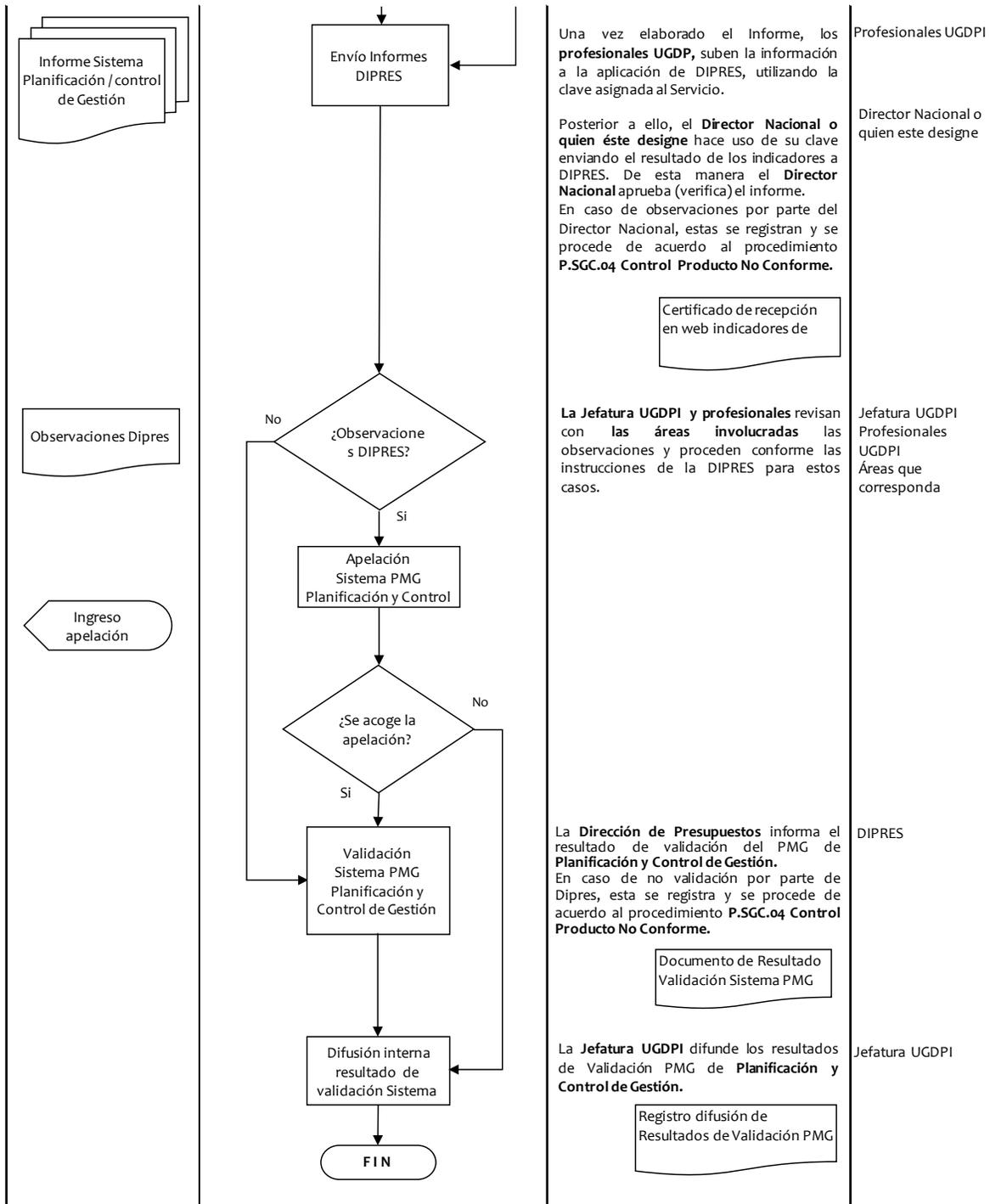
## Diseño y Desarrollo del SIG

ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS / NOTAS	RESPONSABLES
	<p>INICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión del SIG vigente</li> <li>Revisión y/o Definición de nuevos Indicadores</li> </ul>	<p>La <b>Jefatura UGDPI</b> con los profesionales de la Unidad revisan el SIG vigente para realizar los ajustes en torno a las definiciones estratégicas y los requerimientos de cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de Diseño del SIG (y adjuntos, si corresponde)</li> </ul> <p>La <b>Jefatura UGDPI</b> con los profesionales de la Unidad revisan el SIG realizan el análisis crítico a la batería de indicadores de los centros de responsabilidad y elaboran una propuesta de indicadores SIG para el año siguiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta UGDP de Indicadores (no constituye registro)</li> </ul>	<p>Jefatura UGDPI Profesionales UGDPI</p> <p>Jefatura UGDPI Profesionales UGDPI</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta UGDP de Indicadores (no constituye registro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración propuesta de indicadores por CR</li> </ul>	<p>Los <b>profesionales UGDPI</b> se reúnen con el Jefe del Centro de Responsabilidad (CR) y/o con los responsables operativos de éste para revisar la propuesta UGDP de indicadores y elaborar la propuesta CR de indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta CR de Indicadores</li> </ul>	<p>Profesionales UGDPI</p>
	<p>¿Aprobación jefe CR?</p> <p>Si</p>	<p>El <b>Jefe CR</b> aprueba la propuesta CR de indicadores, en caso de observaciones se revisa el documento nuevamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro aprobación propuesta CR</li> </ul>	<p>Jefe CR</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar propuesta del SIG</li> </ul>	<p>Los <b>profesionales UGDPI</b> elaboran la Propuesta SIG del Servicio y la revisan en conjunto con la <b>Jefatura UGDPI</b>. Una vez verificado (aprobado) por ésta, el documento es enviado para la validación por parte del <b>Director Nacional</b>. La aprobación de la propuesta debe incorporarse en el <b>Registro del Diseño del SIG</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta del SIG verificada (aprobada)</li> <li>Registro de Diseño del SIG</li> </ul>	<p>Profesionales UGDPI Jefatura UGDPI</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuesta del SIG verificada (aprobada)</li> <li>Registro de Diseño del SIG</li> </ul>	<p>¿Validación por la Dirección?</p> <p>Si</p>	<p>El <b>Director Nacional</b> revisa el SIG propuesto y lo valida, lo que se incorpora al <b>Registro del Diseño del SIG</b>. En caso de constatar observaciones lo comunica a la Jefatura UGDPI para que corrija.</p> <p>En caso de no validación por parte del Director Nacional corresponde registrar Producto No conforme y aplicar el procedimiento <b>P.SGC.04, Control de Producto No Conforme</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SIG validado</li> <li>Registro de Diseño del SIG actualizado</li> </ul>	<p>Director Nacional Jefatura UGDPI</p>
<p>SIG validado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión del SIG</li> </ul> <p>FIN</p>	<p>La Jefatura UGDPI difunde el SIG utilizando los canales de comunicación disponibles en el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de difusión SIG validado</li> </ul>	

## Medición y Seguimiento del SIG

ENTRADAS	ACTIVIDADES	NOTAS / RESULTADOS	RESPONSABLES
SIG Validado	<p>INICIO</p> <p>Recepción SIG validado y actualización archivo "Indicadores SIG.xls"</p>	<p>La <b>Jefatura UGDPI</b> provee a los profesionales de la Unidad, el SIG validado del Servicio.</p> <p>Los <b>profesionales UGDPI</b> proceden a actualizar los archivos de Indicadores SIG.xls, por Centro de Responsabilidad.</p> <p>Archivos "Indicadores SIG.xls" actualizado por CR</p>	Jefatura UGDPI Profesionales UGDPI
- Calendario de medición de indicadores - Archivos Indicadores SIG.xls por CR	<p>Solicitud de información avance de indicadores</p>	<p>La <b>Jefatura UGDPI</b> solicita a los CR que informen el estado de avance de los indicadores conforme a los plazos establecidos en el Calendario de medición de Indicadores.</p> <p>Si se incorpora un nuevo indicador los <b>profesionales UGDPI</b> elaboran el Archivo de Indicadores SIG correspondiente y la remiten al Centro de Responsabilidad. Esta es enviada al encargado de informar via correo electrónico, c.c al Jefe del Centro de Responsabilidad.</p> <p>Correo electrónico solicita informar medición indicadores (Archivo de Indicadores SIG adjunto)</p>	Jefatura UGDPI
- Archivos Indicadores SIG.xls por CR	<p>Recepción de información de CR</p>	<p>Las <b>Jefaturas de CR y/o los/as gestores/as</b> informan los Archivos de Indicadores SIG de su responsabilidad a la <b>UGDPI</b>.</p> <p>Archivo "Indicadores SIG.xls" actualizado</p>	Jefes CR Gestores CR Profesional UGDPI
Archivo "Indicadores SIG.xls" actualizado	<p>¿Información completa y consistente?</p> <p>Si</p> <p>Elaboración de Reporte</p>	<p>En caso de recepción de <b>Archivos de Indicadores</b> incompletos e información inconsistente, los <b>profesionales UGDPI</b>, proceden a solicitar directamente a la <b>Gestor/a</b> del CR la aclaración de la información entregada.</p> <p>Los/as <b>profesionales UGDPI</b>, elaboran el <b>Reporte Trimestral SIG</b> y lo presentan a la Jefatura UGDPI para verificación (aprobación).</p> <p>Reporte Trimestral SIG</p>	Profesional UGDPI Jefatura UGDPI Profesionales UGDPI
Reporte Trimestral SIG	<p>¿Aprobado por Jefe</p> <p>Si</p>	<p>El <b>Reporte Trimestral SIG</b> es aprobado por La <b>Jefatura UGDPI</b>. En caso de observaciones, éstas se incorporan al informe.</p> <p>Reporte Trimestral SIG aprobado</p>	Jefatura UGDPI
Reporte Trimestral SIG aprobado	<p>Envío de Informe a CR y DN</p>	<p>El Reporte Trimestral SIG es aprobado por la <b>Jefatura UGDPI</b>. Y enviado a las Jefaturas de Centros de Responsabilidad y Director Nacional para revisión y comentarios.</p>	Jefatura UGDPI
Observaciones	<p>¿Existen observaciones?</p> <p>No</p>	<p>En caso de observaciones, por parte del <b>Director Nacional o Jefaturas CR</b>, corresponde registrar Producto No conforme y aplicar el procedimiento <b>P.SGC.04, Control de Producto No Conforme</b>.</p>	
Reporte Trimestral SIG validado	<p>Difusión Informes</p> <p>FIN</p>	<p>La <b>Jefatura UGDPI</b> difunde el Reporte Trimestral SIG a los distintos clientes utilizando los canales de comunicación disponibles en la institución.</p> <p>Registro de difusión Reporte Trimestral</p>	Jefatura UGDPI





## Anexo N° 6 Entrevistas DNSC

### Personas entrevistadas

#### *Dirección Nacional del Servicio Civil*

Subdirector de Desarrollo de Personas, Sra. Lorena Pérez  
Encargado de Comunicaciones, Sr. Raúl Madrid  
Encargado de División Jurídica, Sr. Francisco Silva  
Encargado de Auditoría Interna, Sr. Mario Andrade

Subdirector de Alta Dirección Pública, Sr. Gregorio Airola  
Encargado de Área de Reclutamiento y Selección, Sra. Tatiana Cayazzo  
Secretaría Técnica CADP, Sra. Mariana George-Nascimento

Encargado de Unidad de Gestión del Desarrollo, Sra. Claudia Cerda  
Encargado de Unidad de Desarrollo Organizacional, Sra. Delia Cerda  
Encargado de Unidad de Gestión del Desempeño, Sr. Hugo Marchant  
Encargados de Unidad de Control de Gestión y Gerencia de Proyectos (ex – Procesos e Información), Sr. Fernando Belmar y Sra. Marcela Barrales  
Encargado de Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos, Sra. María Paz Soriano  
Encargado de Fortalecimiento ADP, Sra. Pamela Vera

Conrado Muller, Coordinador de equipo en Área de Reclutamiento y Selección  
Sonia Ortíz, Convenios de Desempeño ADP  
Fernanda Reyes, Depto. Adm y Finanzas  
Gabriela Pantoja, Unidad de RRHH

#### *Consultoras y Head Hunters*

Seminarium, Andrés Undurraga  
Ct Partners, Eduardo Antunovic  
Surlatina, Carolina Barraza

#### *Consejeros y Ex consejeros CADP*

Beatriz Corbo, Consejera CADP  
Mario Waissbluth, ex Consejero CADP  
Rafael Blanco, Consejero CADP

#### *DIPRES*

Rosanna Costa  
Carlos Pardo  
Salvador Valdés  
Hermann Von Gersdorff

#### *SEGPRES*

Claudio Seebach

## ANEXO N° 7. Sistemas y Aplicaciones Catastradas

### Ficha a completar

**Objetivo.** Tener una descripción detallada de los recursos computacionales propios con que cuenta la Institución, tanto de hardware, software y además del personal relacionado con el Área de Informática.  
SCA Consultores / Noviembre 2010 -

### DETALLE DE INFORMACIÓN COMPLETADA POR EL SERVICIO

#### ESTADO DE LOS RECURSOS INSTITUCIONALES

A fecha actual/Noviembre 2010

Datos:

Institución opera con PISEE (Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado).

#### A. Nivel de recursos institucionales:

- **Hardware:**

- ✓ Indicar cantidad de servidores propios, arquitectura de los servidores indicar si su administración es con recursos internos o está administrado en forma de outsourcing.
- ✓ Indicar cantidad de PC y su relación respecto a la dotación. Ej. un equipo /funcionario?  
Son 102 Equipos de escritorio para una dotación de 85 personas.  
Son 22 Notebook para las Jefaturas y para uso en Salas de Reuniones. Auditorio y Consejo.

#### Servidores Corporativos:

Ítem	Fabricante	Modelo	Sistema operativo	N° unidades
Servidor	Dell Corporation	Dell PowerEdge 2950	Windows Server 2003	1
Servidor	Dell Corporation	Dell PowerEdge 1850	Windows Server 2003	1
Servidor	Dell Corporation	Dell PowerEdge 2950	FreeBSD	4
Servidor	Dell Corporation	Dell Poweredge	Windows Server 2003	3
Switch	Cisco	SWITCH CISCO MODELO WS-C2950-24 (24 BOCAS ADMINISTRABLES)	Cisco IOS	8
Switch	Cisco	SWITCH CISCO MODELO WS-C3550-24-SMI (PUERTAS DE FIBRA "STACKABLES")	Cisco IOS	2
Switch	Dell Corporation	SWITCH DELL POWERCONNECT 5424 (29848244). SWITCH DE 24 PUERTOS GBE ADMINISTRADO		1
Desktop	IBM	COMPUTADOR LENOVO THINKCENTRE M58E	Windows XP	10
Desktop	Dell Corporation	DELL OPTIPLEX 745	Windows XP	35
Desktop	Dell Corporation	DELL OPTIPLEX 755	Windows XP	18

Ítem	Fabricante	Modelo	Sistema operativo	N° unidades
Desktop	Dell Corporation	DELL OPTIPLEX 760	Windows XP	8
Desktop	Dell Corporation	DELL OPTIPLEX GX270	Windows XP	1
Desktop	Dell Corporation	DELL OPTIPLEX GX620	Windows XP	23
Desktop	SONY Vaio	SONY W500M	Windows XP	1
Desktop	IBM	IBM 8191LSS	Windows XP	6
Notebook	HP	NOTEBOOK HP CQ 6710B	Windows XP	2
Notebook	IBM	NOTEBOOK IBM THINK PAD T42 SS3	Windows XP	3
Notebook	IBM	NOTEBOOK LENOVO V 100	Windows XP	1
Notebook	Dell Corporation	Notebook DELL INSPIRON 1525	Windows XP	4
Notebook	Dell Corporation	Notebook DELL LATITUDE D630	Windows XP	4
Notebook	Toshiba	TECRA NOTEBOOK	Windows XP	4
Notebook	HP	NOTEBOOK HP 6530B FS245LA	Windows XP	1
Notebook	HP	NOTEBOOK HP 8710W GU065LA	Windows XP	1
Netbook	Dell Corporation	Dell 2100	Windows XP	1
Notebook	Dell Corporation	latittude D430	Windows XP	1
Impresora	Epson	Impresora Epson Stylus Office T40W- WIFI + RED		3
Impresora	Hewlett-Packard	HP BUSINESS INKJET K550		3
Impresora	Hewlett-Packard	HP LASERJET COLOR 3600DN		3
Impresora	Hewlett-Packard	HP LASERJET P2025DN		1
Impresora	Hewlett-Packard	HP LASERJET 4200N		2
Impresora	Xerox	XEROX P3130		3
Impresora	Hewlett-Packard	HP OFFICEJET PRO K5400DTN		2
Impresora	Samsung	MULTIPRESS SCX-6345N		2
Scanner	Avision	SHEETFED AV220G SCANNER		1
Scanner	Hewlett-Packard	SCANJET 5590 SCANNER		1

- **Software:**

Proveedor	Categoría aplicación	Nombre y versión de aplicación	Número de Licencias	Licencia en Uso	Tipo de licencia
Microsoft	Oficina	SOFTWARE MICROSOFT OFFICE STANDARD 306921	10	10	por usuario
Microsoft	Oficina	SOFTWARE MICROSOFT OFFICE PROFESSIONAL PLUS 306928	5	5	por usuario
Microsoft	Base Datos	SOFTWARE SQL CAL 2005 OLP NL GOVT USER CAL	5	5	por usuario
IBM	Gestión documental	IBM LOTUS DOMINO	1	100	por procesador
IBM	Gestión documental	IBM LOTUS NOTES	1	3	por procesador
IBM	Reportes	INTELLIPRINT DASHBOARD	1	1	por procesador
Microsoft	Base Datos	MICROSOFT 810-Q7580 SQL SVR ENTERPRISE EDTH 2008	1	1	por procesador
VMWare	Virtualización	SOFTWARE VMWARE VI3 307221	2	2	por procesador
Microsoft	Oficina	Office 2003 Win32 Spanish OLP NL(end 31/03/2006)	5	5	por usuario
Microsoft	BaseDatos	SQL Svr Standard Edtn 2005 Win32 OLP NL GOVT	1	1	por usuario
Microsoft	Correo electrónico	ExchgSvrEnt 2007 OLP NL Gov	2	2	por procesador
Microsoft	SO	WinSvrEnt 2008 OLP NL Gov	4	4	por procesador
Microsoft	BaseDatos	SQL Svr 2000 Standard Edtn Spanish OLP NL	1	1	por procesador
Microsoft	Oficina	Office Pro 2003 Win32 Spanish OLP NL	20	20	por usuario
Microsoft	SO	Windows Svr Std 2003 Spanish OLP NL	2	2	por procesador
Microsoft	Base Datos	SQL CAL 2005 OLP NL GOVT User CAL	5	5	por usuario
Microsoft	Correo electrónico	Microsoft Exchange Standard CAL 2007 OLP NL Gov	120	120	por usuario
Microsoft	Oficina	Office Pro 2003 STD OLP Gov	70	70	por usuario
Microsoft	SO	Windows Svr Std 2003 OLP NL	3	3	por procesador
CA	Antivirus	CA Antivirus r8.1 - 100-249 Users Includes	120	120	por usuario
CA	Backup	CA ArcServe Backup r11.5			
	Backup	CA ArcServe Backup r11.5 for Windows Disaster Recovery	1	1	
Adobe	Gráfico	Adobe Freehand 11.0 WIN AOO	1	1	por usuario
Adobe	Gráfico	Adobe Studio 8.0 MLP AOO	1	1	por usuario
Adobe	Gráfico	Acrobat Professional 7.0 WIN	10	10	por usuario

Proveedor	Categoría aplicación	Nombre y versión de aplicación	Número de Licencias	Licencia en Uso	Tipo de licencia
		AOO			
Adobe	Gráfico	Adobe Photoshop CS 2 9.0 WIN AOO	1	1	por usuario
Axis Open	Sistema RRHH	Sistema Integrado de RRHH	1	1	por procesador
Browse Ing. de Software S.A.	Gestión Compras y Abastecimiento	Sistema de Gestión de Compras y Abastecimiento	1	1	por procesador
Blue Company	Página Web	Sitio Web DNSC	1	1	por procesador
Info2000	Gestión documental	Sistema Gestión Documental y SIAC	1	1	por procesador
Solutech S.A.	Gestión de Proyectos	SISTEMA DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS PFI 1,0	1	1	por procesador
KI TEKNOLOGY	Registro de capacitación institucional de los servicios públicos	SISPUBLI 2,0		Propiedad DNSC	
KI TEKNOLOGY	Registro del resultado de las calificaciones de servicios públicos	SEDP 2,0		Propiedad DNSC	
LABORUM	Sistema de postulación en línea a empleos de servicios públicos en convenio con la DNSC	EMPLEOS PUBLICOS Versión 1,0	1	1	por procesador
BBR	Sistema postulación al premio anual, registro de buenas prácticas, validación Sistema PMG Capacitación, y encuestas de la Unidad de RRHH de la DNSC. -SISDP	PLATAFORMA DE INFORMACION DNSC - SERVICIOS PUBLICOS 1,0	1	1	por procesador

### Sistemas y Aplicaciones Catastradas

Nombre sistema/aplicativo	Sistema de RR HH
Tipo	Apoyo administrativo
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, SISTEM'S ASAP S.A.
Fecha construcción Fecha entrada en operación	Mar-2008
Módulos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulos De Personal</li> <li>• Módulo Remuneraciones</li> <li>• Módulo Gestión De Tiempo</li> <li>• Inducción</li> <li>• Portal y Selfservice</li> <li>• Bienestar</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Gestión Del Desempeño</li> </ul>
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	DNSC
Arquitectura del Sistema:	AxisOpen © – Advanced Server, que es un sistema basado en un servidor de aplicaciones bajo arquitectura de componentes CORBA/DCOM y en un esquema de “n” capas (“n” tier), que distribuye la funcionalidad del sistema a través de interfaces Web.
Bases de datos soportantes:	Sqlserver
Lenguajes utilizados:	AxisOpen
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	en revisión
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	no se registra
Existen Manuales de Operación:	en revisión
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	Existe un Plan de contingencia.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	en revisión
Indicar año desde que está en operación	2009-recepcion formal.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	en revisión
Costo anual por mantención (m\$)	no hay

Nombre sistema/aplicativo	Sistema Gestión de Compra y Abastecimiento.
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, Browse S.A.
Fecha construcción Fecha entrada en operación	Mar-2009
Módulos y productos	Modulo logistica: Adquisiciones y contrato y licitaciones , Modulo existencias, Modulo de activo fijo
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC.
Usuarios/clientes	DNSC
Arquitectura del Sistema:	Aplicación: Plataforma NT/SQL, Web y bajo JAVA JDK, 1.6.xx y TOMCAT 5.x.x
Bases de datos soportantes:	Sqlserver
Lenguajes utilizados:	JAVA, PHP, SQL
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	En revisión.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	no se registra
Existen Manuales de Operación:	SI.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	Existe un Plan de contingencia.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	En revisión.
Indicar año desde que está en operación	2010-recepcion formal
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	En revisión.
Costo anual por mantención (m\$)	\$ 6.283.200

Nombre sistema/aplicativo	Sistema Antares
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2009
Módulos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Antares- ( administra los Concurso de ADP).-basado en tecnología BPM.</li> <li>• Planificación de procesos (diseña y mantiene los wf)</li> <li>• BI (gestión de la información de Antares)</li> <li>• Postulación en línea (aplicación web).</li> <li>• Sistema Antares-(administra Fortalecimiento-pendiente el go-live.</li> </ul>
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	DNSC, Consultoras, Callcenter, Ciudadanos.
Arquitectura del Sistema:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Web Server</li> <li>2. GPA- Postulación: (130 Usuarios Concurrentes)</li> <li>3. GPA-BPM Interno: (60 Usuarios Concurrentes)</li> <li>4. Bi - (20 / 30 Usuarios Concurrentes)</li> <li>5. Data Base Server – (200 Usuarios Concurrentes)</li> </ol>
Bases de datos soportantes:	Adabas
Lenguajes utilizados:	TM1(OLAP)
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	en revisión.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	no se registra
Existen Manuales de Operación:	No se informa.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se informa.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se informa.
Indicar año desde que está en operación	2009-recepcion formal.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se informa.
Costo anual por mantención (m\$)	\$ 27.846.000

Nombre sistema/aplicativo	Sistema Postulación al Premio Anual – SISDP_
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa
Fecha construcción Fecha entrada en operación	Octubre 2009
Módulos y productos	<p>Sistema postulación al premio anual, registro de buenas prácticas, validación Sistema PMG Capacitación, y encuestas de la Unidad de RRHH de la DNSC. -SISDP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modulo formulario,</li> <li>• Modulo completado,</li> <li>• Módulo de visualización,</li> <li>• Módulo de auditoría.</li> </ul> <p>Base de buenas prácticas a disposición de la comunidad de RRHH.</p>
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC.
Usuarios/clientes	Servicios Públicos externos
Arquitectura del Sistema:	webserver
Bases de datos soportantes:	sqlserver y mysql
Lenguajes utilizados:	No se indica.
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	SI
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	no se registra
Existen Manuales de Operación:	Sí
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	Existe un Plan de contingencia.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	En revisión
Indicar año desde que está en operación	2009
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	\$ 5.000.000
Conexión otros sistemas	

Nombre sistema/aplicativo	Sistema de Gestión Documental
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, INFO2000
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2009
Módulos y productos	Sin información
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	DNSC, Ministerio de Hacienda.
Arquitectura del Sistema:	plataforma web-Lotus Domino 8.5
Bases de datos soportantes:	No se indica.
Lenguajes utilizados:	Lotus- IBM,
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	30-12-2009 recepción formal.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	\$ 5.800.000

Nombre sistema/aplicativo	Sistema Integrado de Atención Ciudadana SIAC-OIRS
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, INFO2000
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2009
Módulos y productos	Permite la creación y seguimiento de los documentos relacionados con el proceso "SIAC" para DNSC. Este proceso cuenta con un workflow de aprobaciones.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	Callcenter, ciudadanos
Arquitectura del Sistema:	plataforma web-Lotus Domino 8.5 y workflow 7.0
Bases de datos soportantes:	No se indica
Lenguajes utilizados:	Lotus – IBM
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	Sí
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	Si
Existen Manuales de Operación:	Si
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	2009
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	Incluido en gestión documental.

Nombre sistema/aplicativo	Sistema Evaluación de Desempeño
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Heredado SUBDERE
Fecha construcción Fecha entrada en operación	No se informa.
Módulos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo calificaciones, donde se ingresa información global de la calificación, es decir, información estadística del proceso.</li> <li>• Medición del grado de cumplimiento de los hitos de la calificación. Para velar por los derechos del funcionario.</li> <li>• Módulo certificados digitales ,</li> <li>• Módulo informes de desempeño;</li> <li>• Informe de programa de capacitación en el proceso de calificación con énfasis en la evaluación de desempeño. ;</li> <li>• Informe de ejecución de la capacitación. Módulos de gestión de la información.</li> </ul>
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	Servicios Públicos externos adscritos al PMG de Desempeño
Arquitectura del Sistema:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Operativo: CentOS release 4.6.</li> <li>• Servidor Web: Apache</li> </ul>
Bases de datos soportantes:	postgreSQL
Lenguajes utilizados:	PHP
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	Si
Existen Manuales de Operación:	Si
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	Es parte de contrato con el proveedor
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	
Indicar año desde que está en operación	2006. Interrumpido para el 2011. Se continuará con el monitoreo de 5 servicios. Se dará apoyo en la continuidad del programa.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	Costo Septiembre-Diciembre 2010 \$10.794.950

(incluye SEDP y SISPUBLI)

- Universo. Levantamiento de estadísticas globales de 196 de Servicios Públicos.
- INPUT: Información DIPRES, Balance Integral, PRESUPUESTO: Dotación autorizada y los Reglamentos de los servicios desde el Diario Oficial. Todos los ingresos son manuales.
- MEJORAS ESPERADA. Automatización en el ingreso de información, y la integración a las bases de personal de cada Servicio.

Nombre sistema/aplicativo	Sistema de Capacitación – SISPUBLI -
Tipo	Negocio.
Modalidad de Desarrollo	Heredado SENCE
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2006
Módulos y productos	Registrar y sistematizar toda la información de capacitación institucional. A través de la web. Establecer las opciones de cruces de variables relevantes que entreguen información de la gestión de capacitación oportunamente para la toma de decisiones institucionales. Se valida los requisitos asociados al cumplimiento del PMG (Programa de Mejoramiento de la Gestión) de Capacitación, comprometido por 193 servicios públicos y MEI (Metas de Eficiencia Institucional) comprometido por 15 servicios públicos.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	Subdirección Desarrollo de las Personas / Servicios Públicos externos obligatorios los que deben dar cuentas
Arquitectura del Sistema:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Operativo: CentOS release 4.6.</li> <li>• Servidor Web: Apache</li> </ul>
Bases de datos soportantes:	postgresql
Lenguajes utilizados:	Perl
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	Sí
Existen Manuales de Operación:	Sí
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	Es parte de contrato con el proveedor
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	Si tienen. Con la nueva licitación debe tenerse estándares. Matriz de tiempo de respuesta/solución.
Indicar año desde que está en operación	2006
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	• Costo Septiembre-Diciembre 2010 \$-10.794.950.- (incluye SEDP y SISPUBLI)

INPUT.

- Carga de datos de funcionarios: en Excel / Permite cargas masivas
- Plan capacitación/Programa Capacitación
- Dado que algunos servicios lo usan como su sistema de Capacitación para registrar plan y eventos, entonces la información se actualizada en línea. (Es decir, como subproducto es una prestación de servicio es el sistema de Capacitación).

MEJORAS

- Conectividad con otros sistemas RRHH o si tiene aplicación de Capacitación.

OTROS

- Se da soporte interno al uso.
- Egresó del PMG, pero se seguirá facilitando la plataforma a los servicios.

Nombre sistema/aplicativo	Postulación en Línea - "Empleos Públicos"
Tipo	Negocio.
Modalidad de Desarrollo	Empresa Externa, Laborum
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2009
Módulos y productos	Portal web, contiene las convocatorias de servicios públicos a las que pueden postular funcionarios/as públicos/as y la ciudadanía, según corresponda. Cada institución que utiliza el portal es responsable de sus procesos y de las consultas técnicas que tengan los/las postulantes sobre cada convocatoria.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	funcionarios/as públicos/as y la ciudadanía
Arquitectura del Sistema:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Operativo: Microsoft Windows 2008</li> <li>• Servidor Web</li> </ul>
Bases de datos soportantes:	Sqlserver
Lenguajes utilizados:	Lenguaje de Desarrollo: .NET Framework 3.5
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	2009
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	\$ 11.000.000

Nombre sistema/aplicativo	Sistema de gestión y seguimiento de los proyectos de fortalecimiento institucional generados en el Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público.
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa Externa
Fecha construcción Fecha entrada en operación	
Módulos y productos	
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	servicios públicos
Arquitectura del Sistema:	Auraportal
Bases de datos soportantes:	No se indica.
Lenguajes utilizados:	No se indica.
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	No se está usando
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	\$ 2.967.000

**ANTECEDENTES:**

- A partir de un diagnóstico se detectó la necesidad de un programa de formación para la gente de gestión RRHH.
- Se licitó un diplomado adjudicado a Universidad Padre Alberto Hurtado.
- Para el término del Diplomado, se exige la presentación de un proyecto de mejoramiento de la Gestión de RRHH de la institución, para ello se convino con la Universidad, el ingreso del proyecto según su metodología a una web (banco de proyecto), con la idea de luego hacer seguimiento en su ejecución y compartir esta base con la comunidad de los administradores de RRHH.
- A la fecha, es un proyecto inconcluso.

Nombre sistema/aplicativo	Página Web DNSC
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa Externa, Blue Company
Fecha construcción Fecha entrada en operación	No se indica.
Módulos y productos	No se indica.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	ciudadanos/as
Arquitectura del Sistema:	CMS-Drupal v1.4,Ubuntu server 9.04, servidor web Apache2.
Bases de datos soportantes:	Mysql
Lenguajes utilizados:	No se indica.
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	Si
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	Si
Existen Manuales de Operación:	Si
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	Sí
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	2009
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	\$ 4.547.038

Nombre sistema/aplicativo	Sistema comunidad-ADP
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa Externa, Blue Company
Fecha construcción Fecha entrada en operación	Jun-09
Módulos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portal "Comunidad de Altos Directivos Públicos", es un espacio común en el grupo de Altos(as) Directivos(as) Públicos(as) nombrados(as) a través del SADP, que se encuentren en ejercicio actual de sus cargos.</li> <li>Esta página web reúne información sobre entrevistas, columnas de opinión, eventos, una biblioteca virtual, una agenda, etc., que se relacionan con el quehacer de los Altos Directivos de todo el país.</li> </ul>
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	Altos(as) Directivos(as) Públicos(as) nombrados(as) a través del SADP.
Arquitectura del Sistema:	CMS-Drupal v1.4, Ubuntu server 9.04, Apache2.
Bases de datos soportantes:	Mysql.
Lenguajes utilizados:	No se indica.
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	Si
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	Si
Existen Manuales de Operación:	Si
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	Sí
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	2009.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	Incluido en página web.

Nombre sistema/aplicativo	Integración Sistema Gestión Documental y Antares
Tipo	Negocio.
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, INFO2000.
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2009 (no operativo)
Módulos y productos	WebService que Antares deberá consumir del sistema de Gestión Documental para dejar documentos en el sistema. WebService "NN" WebService que Gestión Documental deberá consumir del sistema Antares para entregar enlace a un documento firmado.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	DNSC.
Arquitectura del Sistema:	No se indica.
Bases de datos soportantes:	No se indica.
Lenguajes utilizados:	No se indica.
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	2009.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	Interno

Nombre sistema/aplicativo	Integración SIAC-call center
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, Atento e Info2000
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2010
Módulos y productos	Integración con otros Sistemas La aplicación WF SIAC interactúa con dos sistemas externos, los cuales son: Sistema Call Center y Respaldo de Notificaciones.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	Call center, ciudadanos
Arquitectura del Sistema:	No se indica.
Bases de datos soportantes:	No se indica.
Lenguajes utilizados:	No se indica.
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	No se indica.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	Interno

Nombre sistema/aplicativo	Integración Gestión documental-Ministerio de Hacienda
Tipo	Negocio.
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, INFO2000
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2010 ( no operativo)
Módulos y productos	Solución de Interoperabilidad de Documentos Oficiales solicitado por la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC), con el fin de entregar el marco general y detallado de la forma en que se implementarán los requerimientos analizados a través de las reuniones de definición de Requerimientos.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC
Usuarios/clientes	Ministerio de Hacienda, DNSC.
Arquitectura del Sistema:	WebServices bajo un servidor WSO2 integrado con la plataforma Lotus Domino actual y utilizando la Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado (PISEE).
Bases de datos soportantes:	No se indica.
Lenguajes utilizados:	No se indica.
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	No se indica.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	Interno

Nombre sistema/aplicativo	Módulo de Asesoría.
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, INFO2000.
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2010 (no operativo)
Módulos y productos	<p>Módulo de asesoría: El sistema contempla desde que se registra la información de una asesoría solicitada por algún servicio público y termina con la evaluación de la asesoría prestada por la DNSC.</p> <p>Las actividades que comprende son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de solicitud</li> <li>• Verificación de factibilidad</li> <li>• Validación de solicitud aceptada</li> <li>• Envío de Aceptación a Servicio Público</li> <li>• Ejecución de asesoría</li> <li>• Evaluación de asesoría</li> <li>• Envío de Notificación de Asesoría Finalizada</li> <li>• Validación de Solicitud Rechazada</li> <li>• Envío de Notificación de Rechazo al Servicio Público</li> </ul> <p>El sistema opera bajo ambiente web para los usuarios y la administración bajo ambiente Lotus Notes y Lotus WorkFlow Architect.</p>
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	Propio, DNSC.
Usuarios/clientes	Servicios públicos.
Arquitectura del Sistema:	Plataforma Lotus Domino/Notes y Lotus WorkFlow.
Bases de datos soportantes:	No se indica.
Lenguajes utilizados:	IBM-Lotus Notes
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	No se indica.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	No hay.

Nombre sistema/aplicativo	Módulo de Encuesta
Tipo	Negocio
Modalidad de Desarrollo	Empresa externa, INFO2000.
Fecha construcción Fecha entrada en operación	2010 ( no operativo)
Módulos y productos	Consiste en la creación de encuestas de satisfacción, para los usuarios/clientes cuando reciban la evaluación de la asesoría entregada.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	No se indica.
Usuarios/clientes	Servicios públicos
Arquitectura del Sistema:	Plataforma Lotus Domino/Notes y Lotus WorkFlow.
Bases de datos soportantes:	No se indica.
Lenguajes utilizados:	IBM-Lotus Notes
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	2010 (no operativo)
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	No hay

Nombre sistema/aplicativo	Buenas Prácticas Laborales
Tipo	Negocio.
Modalidad de Desarrollo	No se indica.
Fecha construcción Fecha entrada en operación	No se indica.
Módulos y productos	No se indica.
Indicar si el aplicativo es propio o arrendado.	No se indica.
Usuarios/clientes	No se indica.
Arquitectura del Sistema:	No se indica.
Bases de datos soportantes:	No se indica.
Lenguajes utilizados:	No se indica.
Existen Manuales del Levantamiento de las Reglas del Negocio:	No se indica.
Existen Manuales técnicos de la aplicación para su instalación en otro equipamiento:	No se indica.
Existen Manuales de Operación:	No se indica.
Políticas de Seguridad de los Sistemas para la Continuidad de la operación: Indicar metodología de respaldos	No se indica.
Niveles de Servicio ofrecido e Indicadores para el periodo 2006-2010	No se indica.
Indicar año desde que está en operación	No se indica.
Indicar si se considera poblamiento con datos históricos y plazo estimado	No se indica.
Costo anual por mantención (m\$)	No se indica.

#### ANTECEDENTES

- En el Inventario proporcionado por el Servicio no se entregó Ficha de este módulo.

En entrevista se recoge:

- 2009. Se crea la plataforma para levantar y recopilar información a fin de hacer seguimiento a los programas implementados por los Servicios, permitiendo levantar estadísticas.
- Programa interrumpido.

## Anexo N° 8 Datos Presupuestarios

### 1. Presupuesto y Gasto Total de Ministerio de Hacienda

#### Presupuesto Inicial y Vigente del Ministerio de Hacienda 2006 – 2010 (Miles \$ 2010)

Subt	Clasificación Económica	2006		2007		2008		2009		2010	
		Inicial	Vigente								
	<b>Ingresos</b>	<b>216.822.006</b>	<b>304.487.775</b>	<b>237.159.722</b>	<b>338.965.975</b>	<b>248.182.930</b>	<b>367.019.578</b>	<b>278.071.000</b>	<b>396.568.334</b>	<b>300.137.320</b>	<b>396.650.790</b>
05	Transferencias Corrientes	917.198	2.017.621	566.631	1.148.004	264.988	1.538.978	146.531	309.775	147.150	956.695
06	Rentas de la Propiedad	135.461	135.930	218.610	241.438	209.145	222.677	655.333	659.925	653.402	653.402
07	Ingresos de Operación	4.454.368	25.843.578	4.366.061	27.258.051	2.536.354	34.390.886	2.773.030	19.639.948	765.557	765.557
08	Otros Ingresos Corrientes	13.378.638	15.897.454	15.385.678	19.474.619	15.797.958	31.376.217	17.930.388	32.547.045	17.947.410	31.759.983
09	Aporte Fiscal	191.242.284	224.244.650	209.944.027	243.201.399	224.066.003	253.965.080	247.275.022	282.169.203	277.039.131	324.512.155
10	Venta de Activos No Financieros	53.081	117.688	95.734	132.524	50.129	270.177	1.189	14.056	36.914	39.914
12	Recuperación de Préstamos	3.635	1.618.196	3.482	5.463.844	0	3.161.904	0	5.617.968	0	0
14	Endeudamiento	5.144.015	5.144.015	6.473.062	6.010.843	4.952.273	4.952.273	5.918.868	6.014.927	2.994.391	6.036.391
15	Saldo Inicial de Caja	1.493.325	29.468.643	106.437	36.035.254	306.082	37.141.386	3.370.639	49.595.486	553.365	31.926.693
	<b>Gastos</b>	<b>216.822.006</b>	<b>304.487.775</b>	<b>237.159.722</b>	<b>338.965.975</b>	<b>248.182.930</b>	<b>367.019.578</b>	<b>278.071.000</b>	<b>396.568.334</b>	<b>300.137.320</b>	<b>396.650.790</b>
21	Gastos en Personal	135.116.851	170.893.174	144.998.952	184.020.458	152.366.113	193.805.854	173.692.647	220.226.507	191.358.064	235.744.957
22	Bs. y Ss. de Consumo	31.704.807	63.842.026	38.906.493	69.625.690	42.353.669	78.991.421	52.725.191	74.446.742	53.141.685	58.502.472
23	Prestaciones de Seguridad Social	31.404	524.714	53.864	1.168.808	51.615	6.110.205	97.260	2.661.360	116.786	2.798.472
24	Transferencias Corrientes	17.672.598	17.647.555	12.052.537	11.903.392	11.051.635	9.336.899	8.584.505	9.102.546	13.403.667	13.353.523
25	Integros al Fisco	6.240.918	6.632.114	6.190.859	6.867.793	5.932.953	24.042.676	5.336.549	20.617.064	5.312.197	15.817.750
26	Otros Gastos Corrientes	0	219.083	0	87.621	0	70.080	0	1.084	0	0
29	Adquisición de Act. No Financieros	13.976.326	22.670.818	18.353.665	28.607.339	17.904.628	21.061.356	18.107.145	22.197.222	18.181.233	24.556.212
31	Iniciativas de Inversión	3.978.552	7.077.235	7.230.982	15.517.534	7.603.566	13.741.992	5.809.052	14.331.936	6.651.115	8.329.865
33	Transferencias de Capital	7.513.948	7.629.636	7.641.555	7.533.715	8.517.183	8.517.183	11.430.694	8.773.237	9.963.999	27.635.922
34	Servicio de la Deuda	571.357	7.336.177	1.717.338	13.620.147	2.389.168	11.209.755	2.275.741	14.570.852	2.008.574	9.490.283
35	Saldo Final de Caja	15.244	15.244	13.478	13.478	12.397	132.158	12.216	9.639.782	0	421.334

Fuente: DIPRES

### Gasto Total del Ministerio de Hacienda 2006 – 2010 (Miles \$ 2010)

Subt.	Clasificación Económica	2006	2007	2008	2009	2010
	<b>Ingresos</b>	<b>314.347.312</b>	<b>312.889.312</b>	<b>327.182.030</b>	<b>349.523.489</b>	<b>365.039.821</b>
05	Transferencias Corrientes	2.393.761	187.634	801.272	409.280	824.445
06	Rentas de la Propiedad	502.266	756.466	1.334.048	284.347	88.057
07	Ingresos de Operación	23.916.241	27.137.721	38.458.530	18.183.617	829.226
08	Otros Ingresos Corrientes	25.379.550	28.443.354	32.902.947	39.542.062	37.973.285
09	Aporte Fiscal	223.990.554	245.126.300	249.088.727	281.197.524	319.843.299
10	Venta de Activos No Financieros	101.970	92.914	64.391	61.981	64.489
12	Recuperación de Préstamos	1.655.452	5.512.424	3.109.219	5.463.515	30.853
14	Endeudamiento	4.086.194	5.632.499	1.422.896	4.381.163	5.386.167
15	Saldo Inicial de Caja	32.321.324	0	0	0	0
	<b>Gastos</b>	<b>314.347.312</b>	<b>312.889.312</b>	<b>338.440.471</b>	<b>376.723.884</b>	<b>388.007.360</b>
21	Gastos en Personal	165.816.589	180.209.526	190.090.691	216.985.675	233.688.445
22	Bs. y Ss. de Consumo	53.774.611	58.788.497	72.945.155	74.329.294	56.695.673
23	Prestaciones de Seguridad Social	478.771	558.706	5.896.493	2.608.230	2.820.142
24	Transferencias Corrientes	14.663.320	9.085.769	8.019.178	8.857.364	12.758.392
25	Integros al Fisco	6.247.550	6.745.252	23.840.519	20.601.497	15.809.127
26	Otros Gastos Corrientes	218.836	52.572	69.734	3.036	0
29	Adquisición de Act. No Financieros	13.234.390	15.624.917	15.580.685	20.409.648	23.306.496
31	Iniciativas de Inversión	1.997.932	3.517.920	4.167.378	10.378.437	6.805.074
33	Transferencias de Capital	7.629.636	7.533.718	7.073.872	8.773.237	27.047.003
34	Servicio de la Deuda	7.178.283	13.323.221	10.756.766	13.777.466	9.077.008
35	Saldo Final de Caja	43.107.395	17.449.214	0	0	0
	Resultado	0	0	-11.258.441	-27.200.395	-22.967.539

Fuente: DIPRES

Nota: Ejecución Acumulada al Cuarto Trimestre de cada año.

## 2. Presupuesto y Gasto Total Dirección Nacional del Servicio Civil

### Presupuesto Inicial de la Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006 – 2010 (Miles \$ 2010)

Subt.	Ítem	Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
		Ingresos	3.916.992	3.891.964	4.594.604	4.975.027	5.108.608
09		Aporte Fiscal	3.150.459	3.262.864	4.192.175	4.937.744	5.084.971
	01	Libre	0	0	0	22.703	22.637
		- Remuneraciones	0	0	0	0	0
		- Resto	0	0	0	0	0
	03	Servicio de la Deuda Externa	0	0	0	0	0
08		Otros Ingresos Corrientes	8.455	0	0	22.703	22.637
10		Venta de Activos No Financieros	0	0	0	0	0
14		Endeudamiento	699.446	574.066	401.396	5.418	0
15		Saldo Inicial de Caja	58.633	55.034	1.033	9.162	1.000
		Gastos	3.916.992	3.891.964	4.594.604	4.975.027	5.108.608
21		Gastos en Personal	1.770.386	1.874.057	2.125.904	2.339.294	2.581.928
22		Bs. y Ss. de Consumo	887.395	1.079.946	1.353.686	2.275.356	2.212.985
24		Transferencias Corrientes	1.163.179	701.936	490.744	87.015	57.039
29		Adq. de Activos No Financieros	65.223	174.367	545.603	125.409	120.039
34		Servicio de la Deuda	29.638	60.535	77.635	146.935	136.617
35		Saldo Final de Caja	1.173	1.123	1.033	1.018	0

Fuente: DIPRES

**Presupuesto Vigente de la Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006 – 2010 (Miles \$ 2010)**

Subt.	Ítem	Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
		<b>Ingresos</b>	<b>4.625.735</b>	<b>5.171.415</b>	<b>6.161.446</b>	<b>6.981.128</b>	<b>6.525.587</b>
09		Aporte Fiscal	3.150.459	3.936.672	5.231.353	5.965.135	6.304.363
	01	Libre	3.120.822	3.876.137	5.153.718	5.818.200	6.167.746
		- Remuneraciones	1.770.386	2.227.770	2.575.188	2.759.662	3.191.057
		- Resto	1.350.435	1.648.367	2.578.531	3.058.538	2.976.689
	03	Servicio de la Deuda Externa	29.638	60.535	77.635	146.935	136.617
08		Otros Ingresos Corrientes	25.717	27.720	28.165	22.703	92.637
10		Venta de Activos No Financieros	0	4.513	0	0	0
14		Endeudamiento	699.446	574.066	401.396	101.477	0
15		Saldo Inicial de Caja	750.113	628.444	500.532	891.813	128.587
		<b>Gastos</b>	<b>4.631.598</b>	<b>5.171.415</b>	<b>6.161.446</b>	<b>6.981.128</b>	<b>6.525.587</b>
21		Gastos en Personal	1.899.378	2.222.154	2.532.831	3.013.922	3.111.057
22		Bs. y Ss. de Consumo	1.265.825	1.608.305	2.391.583	3.150.836	3.147.336
24		Transferencias Corrientes	1.177.943	915.852	557.736	281.595	21.039
29		Adq. de Activos No Financieros	257.642	363.446	592.092	376.133	109.538
34		Servicio de la Deuda	29.638	60.535	77.635	146.935	136.617
35		Saldo Final de Caja	1.173	1.123	9.570	11.707	0

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas

**Gasto Total de la Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006 – 2010 (Miles \$ 2010)**

Subt.	Ítem	Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
		<b>Ingresos</b>	<b>4.574.394</b>	<b>5.163.528</b>	<b>5.917.380</b>	<b>6.940.704</b>	<b>6.506.181</b>
09		Aporte Fiscal	3.135.645	3.929.880	5.195.069	5.947.893	6.270.627
	01	Libre	3.120.822	3.876.137	5.153.718	5.818.200	6.167.746
		- Remuneraciones	1.770.386	2.227.768	2.575.188	2.739.122	3.191.057
		- Resto	1.350.435	1.648.369	2.578.531	3.079.077	2.976.689
	03	Servicio de la Deuda Externa	14.823	53.743	41.351	129.693	102.881
08		Otros Ingresos Corrientes	32.699	38.607	35.090	30.823	106.968
10		Venta de Activos No Financieros	0	4.513	0	0	0
14		Endeudamiento	655.938	562.083	186.689	70.175	0
15		Saldo Inicial de Caja	750.113	628.444	500.532	891.813	128.587
		<b>Gastos</b>	<b>3.918.246</b>	<b>4.619.314</b>	<b>4.920.701</b>	<b>6.881.715</b>	<b>6.375.600</b>
21		Gastos en Personal	1.777.577	2.093.938	2.440.906	2.992.093	3.052.106
22		Bs. y Ss. de Consumo	1.040.330	1.530.098	2.051.430	3.146.991	3.117.445
24		Transferencias Corrientes	972.134	794.509	184.643	246.592	12.813
29		Adq. de Activos No Financieros	113.383	147.026	202.371	366.346	90.355
34		Servicio de la Deuda	14.823	53.743	41.351	129.693	102.881
35		Saldo Final de Caja	0	0	0	0	0

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas

**Estructura de la Ejecución Presupuestaria DNSC (\$ 2010)**

Subt.	Ítem	Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
		<b>Ingresos</b>	<b>98,9%</b>	<b>99,8%</b>	<b>96,0%</b>	<b>99,4%</b>	<b>99,7%</b>
09		Aporte Fiscal	99,5%	99,8%	99,3%	99,7%	99,5%
	01	Libre	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		- Remuneraciones	100,0%	100,0%	100,0%	99,3%	100,0%
		- Resto	100,0%	100,0%	100,0%	100,7%	100,0%
	03	Servicio de la Deuda Externa	50,0%	88,8%	53,3%	88,3%	75,3%
08		Otros Ingresos Corrientes	127,1%	139,3%	124,6%	135,8%	115,5%
10		Venta de Activos No Financieros		100,0%			
14		Endeudamiento	93,8%	97,9%	46,5%	69,2%	
15		Saldo Inicial de Caja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		<b>Gastos</b>	<b>84,6%</b>	<b>89,3%</b>	<b>79,9%</b>	<b>98,6%</b>	<b>97,7%</b>
21		Gastos en Personal	93,6%	94,2%	96,4%	99,3%	98,1%
22		Bs. y Ss. de Consumo	82,2%	95,1%	85,8%	99,9%	99,1%
24		Transferencias Corrientes	82,5%	86,8%	33,1%	87,6%	60,9%
29		Adq. de Activos No Financieros	44,0%	40,5%	34,2%	97,4%	82,5%
34		Servicio de la Deuda	50,0%	88,8%	53,3%	88,3%	75,3%
35		Saldo Final de Caja	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	

Fuente: elaboración propia sobre datos DNSC.

## Presupuesto y Costos por Producto Estratégico

### Presupuesto DNSC por Producto Estratégico, 2006-2010 (Miles \$ 2010)

Productos estratégicos (2010)	2006		2007		2008		2009		2010	
	Inicial	Vigente								
PE 1	76.419	87.571	133.869	336.678	158.043	229.346	442.696	442.696	458.809	538.179
PE 2	687.773	745.474	669.102	669.102	810.586	971.306	244.320	335.940	460.329	539.699
PE 3	435.252	335.147	192.316	192.316	179.869	338.985	272.824	364.444	582.089	661.459
PE 4	328.941	604.451	475.851	475.851	393.254	433.564	966.497	1.475.497	1.242.206	1.106.578
PE 5	1.910.480	2.194.720	1.019.663	2.126.252	1.753.232	2.880.089	1.389.446	2.741.936	1.746.484	3.060.986
<b>Total Productos Estratégicos</b>	<b>3.438.864</b>	<b>3.967.362</b>	<b>2.490.801</b>	<b>3.800.199</b>	<b>3.294.984</b>	<b>4.853.289</b>	<b>3.315.783</b>	<b>5.360.513</b>	<b>4.489.918</b>	<b>5.906.899</b>
Gestión Interna	447.319	633.426	1.339.505	1.309.558	1.220.952	1.220.952	1.511.291	1.461.973	482.071	482.071
<b>Total Asignado</b>	<b>3.886.183</b>	<b>4.600.788</b>	<b>3.830.306</b>	<b>5.109.757</b>	<b>4.515.936</b>	<b>6.074.242</b>	<b>4.827.074</b>	<b>6.822.486</b>	<b>4.971.989</b>	<b>6.388.970</b>
Presupuesto cada año	3.886.182	4.600.788	3.830.306	5.109.757	4.515.936	6.074.242	4.827.074	6.822.486	4.971.989	6.388.970
Sin Distribuir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas

PE 1: Políticas de Recursos Humanos para los servicios públicos

PE 2: Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público

PE 3: Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión pública y de personas en el sector público

PE 4: Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público

PE 5: Selección de Altos Directivos Públicos

### Costos directos PE 5, Búsqueda y Selección ADP (\$ 2010)

Año	Nivel I	Diario Nacional	Diario regional	Diario Oficial	Empresa de Selección	Head Hunting	Total
2007	17	24.239.410	3.213.785	2.206.800	112.654.628	56.437.532	198.752.156
2008	27	39.722.890	3.737.313	4.471.211	89.754.174	125.786.551	263.472.139
2009	22	42.570.727	1.539.991	2.885.891	90.409.351	229.134.494	366.540.453
2010	75	97.690.882	8.957.287	10.649.345	256.999.984	694.604.535	1.068.902.033
Total general	141	204.223.909	17.448.376	20.213.247	549.818.137	1.105.963.112	1.897.666.781

Año	Nivel II	Diario Nacional	Diario regional	Diario Oficial	Empresa de Selección	Head Hunting	Total
2007	117	68.878.492	17.622.465	11.809.398	348.605.767	91.033.253	537.949.375
2008	207	100.767.212	30.688.212	12.738.436	614.672.562	77.204.437	836.070.859
2009	261	210.789.344	36.055.837	20.099.354	668.914.462	172.590.621	1.108.449.618
2010	148	98.403.949	11.576.238	10.174.236	546.210.246	233.346.700	899.711.369
Total general	733	478.838.997	95.942.751	54.821.424	2.178.403.037	574.175.011	3.382.181.220

Año	Total Cargos	Diario Nacional	Diario regional	Diario Oficial	Empresa de Selección	Head Hunting	Total
2007	134	93.117.902	20.836.250	14.016.198	461.260.395	147.470.786	736.701.531
2008	234	140.490.102	34.425.525	17.209.647	704.426.736	202.990.987	1.099.542.998
2009	283	253.360.071	37.595.827	22.985.245	759.323.813	401.725.115	1.474.990.071
2010	223	196.094.831	20.533.525	20.823.581	803.210.230	927.951.235	1.968.613.402
Total general	874	683.062.906	113.391.127	75.034.671	2.728.221.173	1.680.138.123	5.279.848.001

Fuente: DNSC – Subdirección de Alta Dirección Pública

**DNSC, Presupuesto Devengado 2010, Producto Estratégico 5  
(\$ 2010)**

Código	Catálogo presupuestario	Devengado
21	GASTOS EN PERSONAL	1.026.269.313
22	BIENES Y SERVICIOS DE CO	2.112.101.692
22.01	Alimentos y Bebidas	5.245.576
22.01.001	Para Personas	5.245.576
22.02	Textiles, Vestuario y Calzado	221.772
22.02.002	Vestuario, Accesorios y Prend	191.172
22.02.003	Calzado	30.6
22.04	Materiales de Uso o Consumo	3.256.554
22.04.001	Materiales de Oficina	3.256.554
22.05	Servicios Básicos	77.303.026
22.05.001	Electricidad	6.261.151
22.05.004	Correo	20.617.512
22.05.005	Telefonía Fija	5.193.903
22.05.006	Telefonía Celular	1.255.162
22.05.007	Acceso a Internet	2.202.015
22.05.008	Enlaces de Telecomunicación	41.773.283
22.06	Mantenimiento y Reparaciones	714
22.06.001	Mantenimiento y Reparación de	714
22.06.999	Otros	0
22.07	Publicidad y Difusión	377.166.331
22.07.001	Servicios de Publicidad	374.697.874
22.07.001.001	Publicaciones Concurso Primer Niv	82.204.248
22.07.001.002	Publicaciones Concurso Segundo N	292.493.626
22.07.002	Servicios de Impresión	1.379.638
22.07.999	Otros	1.088.819
22.08	Servicios Generales	81.148.922
22.08.001	Servicios de Aseo	7.500.317
22.08.007	Pasajes, Fletes y Bodegajes	27.266.560
22.08.008	Salas Cunas y/o Jardines Infa	6.547.391
22.08.010	Servicios de Suscripción y Sim	113.88
22.08.999	Otros	39.720.774
22.09	Arriendos	130.625.004
22.09.002	Arriendo de Edificios	69.952.445
22.09.005	Arriendo de Máquinas y Equipos	3.483.092
22.09.006	Arriendo de Equipos Informática	33.157.719
22.09.999	Otros	24.031.748
22.11	Servicios Técnicos y Profesionales	1.436.153.235
22.11.003	Servicios Informáticos	25.777.534
22.11.999	Otros	1.410.375.701
22.11.999.001	Procesos De Selección Primer Niv	418.884.181
22.11.999.002	Procesos De Selección Segundo N	887.841.521

22.11.999.003	Otros Servicios Técnicos Y Prof	103.649.999
22.12	Otros Gastos en Bienes y Serv	267.272
22.12.002	Gastos Menores	181.315
22.12.999	Otros	85.957
29	ADQUISICION DE ACTIVOS	40.000.000
29.07	Programas Informáticos	40.000.000
29.07.002	Sistemas de Información	40.000.000
	TOTAL GASTOS	3.178.371.005

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas

### 3. Justificaciones Generales de los Saldos de Caja (miles \$, cada año)

Subt	Ítem	Concepto	2006	2007	2008	2009	2010
		Ingresos	3.900.903	4.597.404	5.727.846	6.817.981	6.506.182
09		Aporte Fiscal	2.673.982	3.499.012	5.028.671	5.842.724	6.270.627
	01	Libre	2.661.341	3.451.161	4.988.644	5.715.324	6.167.746
		- Remuneraciones	1.509.731	1.983.518	2.492.704	2.690.690	3.191.057
		- Resto	1.151.610	1.467.643	2.495.940	3.024.634	2.976.689
	03	Servicio de la Deuda	12.641	47.851	40.027	127.400	102.881
08		Otros Ingresos Corrientes	27.885	34.375	33.966	30.278	106.968
10		Venta Activos No Financieros		4.018			
14		Endeudamiento	559.363	500.457	180.709	68.935	0
15		Saldo Inicial	639.673	559.542	484.500	876.044	128.587
		Gastos	3.900.903	4.597.404	5.727.846	6.817.981	6.506.181
21		Gastos en Personal	1.515.863	1.864.360	2.362.723	2.939.188	3.052.106
22		Bs. y Servicios de Consumo	887.161	1.362.340	1.985.722	3.091.347	3.117.445
24		Transferencias Corrientes	829.006	707.400	178.729	242.231	12.813
29		Adq. Activos No Financieros	96.689	130.906	195.889	359.868	90.355
34		Servicio de la Deuda	12.641	47.851	40.027	127.400	102.881
35		Saldo Final de Caja	559.543	484.547	964.756	57.947	130.581

Fuente: DNSC – Unidad de Administración y Finanzas.

2006: Saldo inicial se explica por la DNSC no se encontraba a plena capacidad no contando con su dotación completa. Por otra parte, se demoraron algunas definiciones y se reprogramaron las ejecuciones de las actividades del programa BID.

2007: Saldo inicial corresponde, por un lado, a una menor ejecución del Programa BID, y por otro, no se materializaron los pagos correspondientes a los desarrollos de sistemas informáticos. Esto se explica por la demora en los procesos de licitación y por el desarrollo, específicamente, del sistema de postulación en línea para el SADP.

2008: Saldo inicial considera los recursos del Programa Chile Probidad tanto en su subtítulo 21, 22 y 29 para desarrollo de las plataformas e-learning y sistemas requeridos por el Programa. Estos quedaron licitados y contratados el 2008, pero los pagos se traspasaron para el 2009. El presupuesto de este Programa correspondió a M\$759.925, esto es, un 13% del presupuesto vigente de ese año.

2009: La ejecución devengada alcanzó un 99%. El saldo corresponde a órdenes de compra comprometidas cuyas facturas con fecha diciembre llegaron con posterioridad al cierre del año.

2010: La ejecución devengada alcanzó un 98%, el saldo corresponde a órdenes de compra comprometidas cuyas facturas con fecha diciembre llegaron con posterioridad al cierre.

### Anexo N° 9 Estadísticas de Producción DNSC

Todas las estadísticas que a continuación se presentan tienen como fuente la DNSC, ya sea SADP, SDP o UGDPI.}, o publicaciones oficiales.

#### Alta Dirección Pública: N° Postulantes participantes, según etapa del proceso de selección

Participantes por etapa	Número de personas					
	2006	2007	2008	2009	2010	2006-2010
Postulantes	16.371	24.466	25.043	24.737	37.474	128.091
Pasan a Etapa P1	11.266	16.042	20.801	21.099	30.996	100.204
Pasan a Etapa P2-P3	4.161	5.103	5.597	5.098	7.800	27.759
Pasan a Entrevista final	1.107	1.425	2.004	1.893	1.737	8.166
Promedio Postulantes por Concurso	115	138	107	84	133	114
Promedio Postulantes entrevistados CADP por concurso	8	8	9	6	6	7
N° Publicaciones	142	177	233	293	282	1.127

Fuente: DNSC – Subdirección Alta Dirección Pública

**Alta Dirección Pública: N° Concursos, publicados y cerrados, y desenlace (desiertos o con nómina)**

Periodo	General Concursos						Concursos Cerrados (N°)									Total Concursos Cerrados (3)		
	SERVICIO CIVIL						SERVICIO CIVIL			AUTORIDAD								
	N° Concursos Publicados (1)			N° Concursos con Nómina enviada (2)			Desiertos en Servicio Civil			Desiertos por Autoridad			Con nombramiento por Autoridad					
I Niv.	II Niv.	Total	I Niv.	II Niv.	Total	CAD P (I Niv.)	Comité (II Niv.)	Total	I Niv.	II Niv.	Total	I Niv.	II Niv.	Total	I Nivel	II Nivel	Total	
2004	6	10	16	4	10	14	0	0	0	0	1	1	3	5	8	3	6	9
2005	11	75	86	10	29	39	0	2	2	0	2	2	8	25	33	8	29	37
2006	35	107	142	31	85	116	0	31	31	2	9	11	32	59	91	34	99	133
2007	21	156	177	21	114	135	2	44	46	3	22	25	16	107	123	21	173	194
2008	26	207	233	24	170	194	2	32	34	3	19	22	18	145	163	23	196	219
2009	42	255	297	40	185	225	1	79	80	3	13	16	35	160	195	39	252	291
2010 (4)	70	118	188	33	81	114	2	9	11	3	7	10	28	71	99	33	87	120
Total	211	928	1.139	163	674	837	7	197	204	14	73	87	140	572	712	161	842	1.003

Fuente: DNSC – Subdirección Alta Dirección Pública

Notas:

- (1) El número de concursos publicados siempre es mayor al número de cargos, dado que un cargo puede tener más de un concurso.
- (2) El número de concursos con nómina puede ser menor al número de concursos publicados porque la nómina puede pasar al año siguiente.
- (2) El número de concursos con nómina puede ser menor que el de concursos publicados, puesto que el nombramiento puede materializarse al año siguiente.
- (3) Concursos Cerrados, corresponde a aquellos concursos que fueron terminados mediante cualquiera de las siguientes formas:
  - a) Declaración de Desierto por Comité (Cargos de II Nivel Jerárquico).
  - b) Declarados Desiertos por CADP (Cargos de I Nivel Jerárquico).
  - c) Declarados Desiertos por la autoridad (I y II Nivel Jerárquico).
  - d) Con nombramiento de un profesional de la nómina, por parte de la autoridad (I y II Nivel Jerárquico).

Nota: La diferencia en el número de concursos publicados y cerrados (136), corresponde a aquellos concursos que se encuentran en algún proceso previo a la etapa de resolución del concurso.

4) Datos al 14/10/2010

**Número de Cargos declarados Desiertos Nivel I, por Sector, 2006-2010**

Autoridad / CADP	2006	2007	2008	2009	2010	Total 2006-2010
<b>Sector No Salud</b>	1	3	4	2	4	14
Desierto por Autoridad	1	3	3	2	4	13
Desierto por CADP			1			1
<b>Sector Salud</b>	1	2	1	2	6	12
Desierto por Autoridad	1			1	2	4
Desierto por CADP		2	1	1	4	8
<b>Total</b>	2	5	5	4	10	26
Desierto por Autoridad	2	3	3	3	6	17
Desierto por CADP		2	2	1	4	9

Fuente: DNSC – Subdirección Alta Dirección Pública

**Número de Cargos declarados Desiertos Nivel II, por Sector, 2006-2010**

Autoridad / Comité	2006	2007	2008	2009	2010	Total 2006-2010
<b>Sector No Salud</b>	10	27	20	48	20	125
Desierto por Autoridad	6	9	12	10	10	47
Desierto por Comité	4	18	8	38	10	78
<b>Sector Salud</b>	35	39	31	44	14	163
Desierto por Autoridad	6	13	7	3	4	33
Desierto por Comité	29	26	24	41	10	130
<b>Total</b>	45	66	51	92	34	288
Desierto por autoridad	12	22	19	13	14	80
Desierto por Comité	33	44	32	79	20	208

Fuente: DNSC – Subdirección Alta Dirección Pública

Datos al 04-enero 2011

**Valorización de los concursos Nivel I (\$ de cada año)**

Año	ADPs	Diario Circulación Nacional	Diarios Regionales	Diario Oficial	Empresa de Selección – Servicio evaluación	Head Hunting	Total	Renta Líquida Promedio	Costo /Renta Promedio Aprox.
2010	Total	1.343.710	259.942	144.568	3.508.403	10.118.489	15.375.112	3.695.639	3,9
	Sin Sector Salud	1.144.532	158.760	129.228	4.294.779	12.400.759	18.128.058	3.776.692	4,4
	Sector Salud	1.638.008	327.397	166.268	2.346.276	7.105.925	11.583.874	3.585.462	3,1
2009	Total	1.900.818	302.552	128.857	4.036.853	10.231.045	16.600.126	3.779.612	4,3
	Sin Sector Salud	1.734.612	272.478	114.117	4.299.403	11.658.283	18.078.893	3.923.888	4,5
	Sector Salud	2.499.161	332.627	181.922	3.091.670	5.092.992	11.198.372	3.260.221	3,4
2008	Total	1.424.095	301.467	160.296	3.217.994	6.087.880	11.191.732	3.179.370	3,0
	Sin Sector Salud	1.283.293	319.601	144.289	3.528.008	7.025.395	12.300.586	3.210.640	3,0
	Sector Salud	1.916.902	247.065	216.323	2.132.945	3.900.343	8.413.578	3.069.925	2,7
2007	Total	526.015	194.234	89.245	2.600.901	4.131.500	7.541.895	s.d.	2,1
	Sin Sector Salud	346.368	208.478	72.725	3.442.217	2.779.672	6.849.460	s.d.	2,3
	Sector Salud	715.766	187.628	108.897	1.689.568	4.367.672	7.069.531	s.d.	1,9
2006	Total	850.843	159.109	96.979	3.038.032	4.299.158	8.444.121	s.d.	1,7
	Sin Sector Salud	864.362	190.124	96.454	6.126.487	4.299.158	11.576.585	s.d.	3,7
	Sector Salud	846.141	153.636	97.161	1.963.787	0	3.060.725	s.d.	1,1

Fuente: DNSC - Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública, a Diciembre de cada año.

s.d.: Sin dato

Incluye sólo costos directos externos.

**Valorización de los concursos Nivel II (\$ de cada año)**

Año	ADPs	Diario Circulación Nacional	Diarios Regionales	Diario Oficial	Empresa de Selección - Servicio evaluación	Head Hunting	Total	Renta Líquida Promedio	Costo /Renta Promedio Aprox.
2010	Total	664.892	206.719	68.745	3.715.716	8.642.470	13.298.541	2.638.257	2,3
	Sin Sector Salud	599.237	206.984	59.951	3.987.806	10.219.424	15.073.402	2.594.378	2,4
	Sector Salud	836.234	206.364	91.695	3.012.264	4.897.205	9.043.762	2.752.773	1,9
2009	Total	793.342	247.680	75.647	2.881.960	6.279.219	10.277.849	2.587.576	1,6
	Sin Sector Salud	680.112	205.362	67.763	3.510.622	8.327.108	12.790.967	2.628.237	1,9
	Sector Salud	895.085	270.887	82.732	2.139.540	4.743.303	8.131.547	2.551.041	1,4
2008	Total	470.819	243.486	59.567	2.960.234	3.558.646	7.292.752	2.189.822	1,9
	Sin Sector Salud	426.472	215.657	51.905	3.313.109	4.641.965	8.649.108	2.185.131	2,0
	Sector Salud	587.524	302.711	79.729	1.922.365	2.366.996	5.259.325	2.202.166	1,4
2007	Total	526.015	194.234	89.245	2.600.901	4.131.500	7.541.895	s.d.	2,1
	Sin Sector Salud	346.368	208.478	72.725	3.442.217	2.779.672	6.849.460	s.d.	2,3
	Sector Salud	715.766	187.628	108.897	1.689.568	4.367.672	7.069.531	s.d.	1,9
2006	Total	417.849	173.121	97.400	2.481.889	3.325.382	6.495.640	s.d.	1,7
	Sin Sector Salud	359.739	174.250	97.265	2.782.361	3.897.919	7.311.534	s.d.	1,8
	Sector Salud	477.309	172.498	97.538	2.174.429	2.752.845	5.674.619	s.d.	1,5

Fuente: DNSC - Reporte Estadístico Mensual Alta Dirección Pública, a Diciembre de cada año.

s.d.: Sin dato

Incluye sólo costos directos externos.

**Alta Dirección Pública: Consultoras en Convenio Marco que realizan Servicio de Búsqueda**

N°	PROPONENTE	PONDERADOR A: Menos \$2.400.000					PONDERADOR A: mayor o igual \$2.400.000				
		Extremo Norte	Norte	Centro	Sur	Extremo Sur	Extremo Norte	Norte	Centro	Sur	Extremo Sur
1	Allot S.A.	3,3	3,2	2,9	3,2	3,3	3,3	3,2	3	3,2	3,3
2	Alta Decisión-Bravo y Olivares			3,5			4	3,2	2,7	3,2	4
3	Alteconsultores Ltda			1,4					1,3		
4	Asesoría y Servicios Integrales Alba Ltda	2,5	2	1,5	2	2,5	2	1,5	1,2	1,5	2
5	Battaglia Consultores	2,1	2	1,9			2,3	2,2	2		
6	BGM Consultores Asociados Limitada	2,5	2	2	2	2,5	2,5	2	2	2	2,5
7	Boyden	5,2	4,8	3,5	4,8	5,2	6	5,5	5	5,5	6
8	Bvm Consultores S.A.	3,2	2,6	1,2	2,6	3,2	3,4	2,8	1,4	2,8	3,4
9	Calidad Humana Asesores Consultores	4,5	4	3	4	6	3,5	3	3	3	6
10	Consultora Anguita&Asociados S.A.			1,4					1,4		
11	Consultora Mundo Laboral Ltda	2,5	2	2	1,5	2,5	2	1,5	1,5	1,5	2
12	Consultores De Empresa S.A.			2,5					2,5		
13	Consultoría en Recursos Humanos SRL			3,5	4				3,5	4	
14	Deloitte Auditores V Consultores Ltda.			3					3		
15	Oesarrollo Integral y Consultoría	1,5	1,5	1,5	1,5	3	1,5	1,5	1,5	1,5	3
16	Dhumano Consultores-Flores y Daneri			1,9					2,2		
17	Diaz Sziklai y Compañía Limitada	3,1	2,6	2,3	2,6	3,1	3,6	2,9	2,5	2,9	3,6
18	Donoso y Torrens Consultores Ltda.	2,7	2	1,5	2	2,7	2,2	1,6	1,2	1,6	2,2
19	Etchegaray & Domínguez Limitada			1					1		
20	Evolium Consulting S.A.	2,5	2	1,7	2	2,5	2,5	2	1,7	2	2,5
21	Fuchs y Asociados Ltda	3	2,5	2,3	2,5	3	3,5	3	2,5	3	3,5
22	Gestión Vitae	2	1,8	1,5	1,8	2	2	1,8	1,5	1,8	2
23	HK Human Capital S.A.								4,5		
24	Icaran Ovalle & Cía. Ltda.						3	3	2	3	3
25	Korn Ferry International S.A.								5		
26	Laborum.Com Chile S.A.	1,7	1,6	1,5	1,6	1,7	2,6	2,5	2,4	2,5	2,6
27	Manpower Servicios Integrales Ltda.	1,6	1,5	1,2	1,4	1,7	1,6	1,5	1,1	1,5	1,6

28	Maxer Consultores Ltda.	1,6	1,2	1	1,3	1,6	1,6	1,2	1	1,3	1,6
29	MG Consultores Ltda.	3,3	2,6	2,4	2,6	3,3	3,3	2,6	2,4	2,6	3,3
30	Ossandon & Ossandon Auditores Consultores	2,3	2	1,8	2	2,5	2,4	2,1	1,9	2,1	2,6
31	Psicus Consultores Profesionales Ltda.	2	1,75	1,5	1,75	2	2	1,75	1,5	1,75	2
32	Seminarium Desarrollo Ltda.	6,5	5,5	4,2	5,5	6,5	5	4,6	3,7	4,6	5
33	Servicios Corporativos S.A.	3,6	3,3	3	3,3	3,6	3,6	3,3	3	3,3	3,6
34	Sociedad de Profesionales Pais y Zapata	2,9	2,4	2,4	2,4	2,9	2,9	2,4	2,4	2,4	2,9
35	Sociedad Duarte, Barriga y	2,9	2,5	2,2	2,5	2,9	3	2,7	2,5	2,7	3
36	South Mark Consultores Ltda			5					4,5		
37	Spencer Stuart Chile Ltda.						6	5,5	5	5,5	6
38	Surlatina Consultores en Rec. Humanos Ltda.			2,8					3		
39	Target Training Ltda.	3,4	2,7	2,5	2,7	3,4	3,4	2,7	2,5	2,7	3,4
	Min.	1,5	1,2	1	1,3	1,6	1,5	1,2	1	1,3	1,6
	Max.	6,5	5,5	5	5,5	6,5	6	5,5	5	5,5	6
	Desv. Std.	1,16	1,44	0,93	1,47	1,24	1,17	1,39	1,15	1,53	1,61
	Promedio	2,90	2,48	2,24	2,54	3,07	3,03	2,63	2,46	2,69	3,21

Fuente: DNSC – Subdirección Alta Dirección Pública

**Alta Dirección Pública: Consultoras en Convenio Marco que realizan Servicio de Evaluación**

N°	PROPONENTE	PONDERADOR A: Menos \$2.400.000					PONDERADOR A: mayor o igual \$2.400.000				
		Extremo Norte	Norte	Centro	Sur	Extremo Sur	Extremo Norte	Norte	Centro	Sur	Extremo Sur
1	Allot S.A.	1,7	1,6	1,5	1,6	1,7	1,7	1,6	1,5	1,6	1,7
2	Alta Decisión-Bravo y Olivares			2					2		
3	Alte consultores Ltda			1,5					1,4		
4	Asesoría y Servicios Integrales Alba Ltda	2,2	1,6	1,2	1,6	2,2	2,2	1,6	1,2	1,6	2,2
5	Battaglia Consultores	1,8	1,6	1,4			2	1,8	1,6		
6	3GM Consultores Asociados Limitada	2	1,5	1,5	1,5	2	2	1,5	1,5	1,5	2
7	Boyden	1,7	1,6	1,5	1,6	1,7	1,7	1,6	1,5	1,6	1,7
8	BVM Consultores S.A.	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3
9	Calidad Humana Asesores Consultores Ltda	2,3	2,3	1,6	2,3	3	2,5	2,5	1,8	2	3,5
10	Ceres Consultores En Recursos Humanos Ltda			1,8					1,8		
11	Consultora Anguita & Asociados S.A.			1,2					1,2		
12	Consultora Mundo Laboral Ltda	1,5	1,2	1	1	1,5	1,5	1,2	1	1	1,5
13	Consultores de Empresa S.A.	2,25	2	1,5	2	2,5	2,25	2	1,5	2	2,5
14	Consultoría en Rec. Humanos SyL y Cía. Ltda			2,5	3				3	3,5	
15	DL Kanel Consultores y Compañía Limitada	2,2	2,1	1,6	2,08	2,16	2,2	2,1	1,6	2,1	2,2
16	Deloitte Auditores y Consultores Ltda.			2,7					2,7		
17	Desarrollo Integral y Consultoría Limitada	1,1	1,1	0,9	1,1	1,6	1,1	1,1	0,9	1,1	1,6
18	Díaz Sziklaj y Compañía Limitada	3,4	2,9	2,1	2,9	3,4	3,7	3,1	2,2	3,1	3,7
19	Donoso y Torrens Consultores Ltda.	2,5	2	1,5	2	2,5	2,5	2	1,5	2	2,5
20	Etchegaray & Domínguez Limitada			1,5					1,5		
21	Evolium Consulting S.A.	2	1,5	1,2	1,5	2	2,1	1,7	1,4	1,7	2,1
22	Fuchs y Asociados Ltda	3	2,7	2,3	2,7	3	3,5	3	2,5	3	3,5
23	Gestión Vitae Consultores Limitada	2	1,8	1,2	1,8	2	2	1,8	1,2	1,8	2
24	HK Human Capital S.A.								2		
25	Icaran Ovalle & Cía. Ltda.						2	2	1	2	2
26	Korn Ferry International S.A.								5,5		
27	Laborum.Com Chile S.A.	1,6	1,5	1,4	1,5	1,6	1,7	1,6	1,5	1,6	1,7
28	Manpower Servicios Integrales Ltda.	3	2,5	2	2,5	3	2,8	2,6	1,5	2,2	2,8
29	Maxer Consultores Ltda.	3,9	3,1	2,7	3,3	3,8	3,9	3,1	2,7	3,3	3,8

30	MG Consultores Ltda.	2,7	2,2	1,8	2,2	2,8	2,7	2,2	1,8	2,2	2,8
31	Ossandon & Ossandon Auditores Consultores	2,5	2,2	2	2,3	2,7	2,6	2,3	2	2,4	2,8
32	Psicus Consultores Profesionales Ltda.	2	1,75	1,5	1,75	2	2	1,75	1,5	1,75	2
33	Seminarium Desarrollo Ltda.	3,8	3,4	2,7	3,4	3,8	3,8	3,4	2,7	3,4	3,8
34	Servicios Corporativos S.A.	3	2,4	2	2,4	3	3	2,4	2	2,4	3
35	Soc. Flores y Daneri Limitada			1,6					1,8		
36	Sociedad de Profesionales Pais y Zapata Ltda.	1,7	1,4	1,4	1,4	1,7	1,7	1,4	1,4	1,4	1,7
37	Sociedad Duarte, Barriga y Music (Mando Medio)	2,8	2,5	2,3	2,3	2,8	3,3	3,3	2,8	2,8	3,3
38	Spencer Stuart Chile Ltda.						9	8,5	8	8,5	9
39	Surlatina Consultores en Rec. Humanos Ltda.			1,1					1,1		
	Min.	1,1	1,1	0,9	1	1,5	1,1	1,1	0,9	1	1,5
	Max.	3,9	3,4	2,7	3,4	3,8	9	8,5	8	8,5	9
	Desv. Std.	0,92	0,84	0,57	1,08	0,83	1,55	1,54	1,28	1,58	1,71
	Promedio	2,37	2,02	1,68	2,07	2,46	2,66	2,33	1,97	2,34	2,76

Fuente: DNSC – Subdirección Alta Dirección Pública

#### Tempos de selección (días)

Año	Desde presentación de Ministro hasta Definición % ADP DIPRES		Desde publicación hasta Nómina		Desde Nómina hasta Nombramiento		Total
	Nivel I	Nivel II	Nivel I	Nivel II	Nivel I	Nivel II	Nivel I
2007	29	70	91	104	35	30	155
2008	59	127	93	109	24	29	176

Fuente: DNSC – Subdirección Alta Dirección Pública

#### División Jurídica DNSC

Producto	2007-2008	2009-2010
Reclamaciones (Art. 56 Ley 19.882)	490	496
OIRS (Elaboradas por D. Jurídica)	s.d.	2.115
Solicitudes de información (Ley 20.285)		70
Minutas e informes (Materias propias ADP)	38 (2004-2010)	

Fuente: DNSC – Subdirección Alta Dirección Pública



### **Actividades de Fortalecimiento ADP**

Seminario: "Liderazgo Estratégico en un Estado Moderno", 2006

Total Altos Directivos Asistentes: 81

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 81

Seminario: "Liderando en la Alta Dirección Pública: Gestionando el Aprendizaje Organizacional en Contextos Complejos", 2007

Total Altos Directivos Asistentes: 80

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 45

Seminario: "Innovando en la Alta Dirección Pública: Observando Paradigmas y Gestionando el Cambio", 2007

Total Altos Directivos Asistentes: 80

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 22

Conferencia: "Gestión pública en contextos complejos", 2008

Total Altos Directivos Asistentes: 20

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 3

Conferencia: "Estrategias de Comunicación Pública en la Sociedad de la Información", 2008

Total Altos Directivos Asistentes: 15

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 0

Seminario "El Nuevo Perfil Gerencial en el Sector Público", 2008

Total Altos Directivos Asistentes: 16

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 1

Seminario - Taller "El Secreto de los Equipos de Alto Desempeño y la Articulación de Redes", 2008

Total Altos Directivos Asistentes: 56

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 20

Seminario-Taller "Gestión de Redes y Alta Dirección Pública: Construyendo Capital Social para la Gestión Directiva Regional", 2008

Total Altos Directivos Asistentes: 11

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 3

"Los Desafíos de Desarrollar Líderes", 2008



Total Altos Directivos Asistentes: 17

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 5

“Jornada Inducción I trimestre para Altos Directivos de II nivel jerárquico”, 2009

Total Altos Directivos Asistentes: 42

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 42

“Generando aprendizajes y diálogos estratégicos para la gestión directiva pública regional”, Puerto Montt, 2009

Total Altos Directivos Asistentes: 24

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 12

Diplomado: “Competencias Genéricas para la Alta Dirección Pública”, 2009

Total Altos Directivos Asistentes: 60

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 35

“Generando aprendizajes y diálogos estratégicos para la gestión directiva pública regional”, Iquique, 2009

Total Altos Directivos Asistentes: 25

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 15

“Jornada Inducción II trimestre para Altos Directivos de II nivel jerárquico”, 2009

Total Altos Directivos Asistentes: 36

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 23

“Generando aprendizajes y diálogos estratégicos para la gestión directiva pública regional”, Viña del Mar, 2009

Total Altos Directivos Asistentes: 39

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 12

Coloquio: “Liderazgo Femenino en la Alta Dirección Pública”, 2009

Total Altos Directivos Asistentes: 9

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 1

“Jornada Inducción mensual para Altos Directivos de II nivel jerárquico”, 2010

Total Altos Directivos Asistentes: 25

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 25

“Jornada Inducción mensual para Altos Directivos de II nivel jerárquico”, 2010



Total Altos Directivos Asistentes: 22

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 21

“Jornada Inducción mensual para Altos Directivos de II nivel jerárquico”, 2010

Total Altos Directivos Asistentes: 5

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 5

“Planificación Estratégica: Herramientas para Altos Directivos Públicos”, Santiago, 2010

Total Altos Directivos Asistentes: 40

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 10

“Planificación Estratégica: Herramientas para Altos Directivos Públicos”, Iquique, 2010

Total Altos Directivos Asistentes: 27

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 5

“Jornada Inducción mensual para Altos Directivos de II nivel jerárquico”, 2010

Total Altos Directivos Asistentes: 10

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 10

“Planificación Estratégica: Herramientas para Altos Directivos Públicos”, Puerto Montt, 2010

Total Altos Directivos Asistentes: 16

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 6

Coloquio: “Conciliación Vida y trabajo en la Alta Dirección Pública”, 2010

Total Altos Directivos Asistentes: 16

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 3

“Jornada Inducción mensual para Altos Directivos de II nivel jerárquico”, 2010

Total Altos Directivos Asistentes: 10

Total Altos Directivos que asisten por primera vez a una actividad: 8

## **Anexo N° 10 Encuesta URH**

En el mes de enero 2011 se envió una invitación a todas las jefaturas de las URH de los servicios públicos adscritos al sistema ADP, y también a entidades no adscritas, a contestar una encuesta en el marco del Proceso de ejecución de evaluaciones institucionales de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, en este caso correspondiente al estudio de Evaluación Comprehensiva del Gasto de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

La ejecución de la encuesta fue entre los días 19 de enero 2011 al 18 de marzo 2011. Se obtuvo un total de 84 encuestas completas, de 160 Servicios que acusaron recibo del instrumento. Se envió invitación a participar en la encuesta a un total de 177 Servicios.

### **Metodología utilizada para la confección de la encuesta aplicada**

En primer lugar, se levantaron necesidades de indagación a través de reuniones con directivos de la DNSC. La encuesta es analizable en dos grandes grupos: i) la adaptación de un instrumento aplicado en el 2005, con el fin de realizar un seguimiento en varias áreas; y, ii) una sección nueva que tiene por finalidad levantar datos acerca resultados de la intervención de la SDP en las URH, no indagados en la encuesta anterior. Debido a que el objetivo de la encuesta era conocer las apreciaciones de los distintos Servicios públicos acerca del apoyo provisto por la SDP es que las temáticas abordadas se configuraron sobre la base de entrevistas semiestructuradas con directivos DNSC y expertos de la consultora.

En lo que se refiere a la selección de los participantes, se construyó una base de datos con los Servicios que participaron el 2005, más aquellos que se fueron incorporando al SADP, tanto adscritos como no adscritos. El criterio de aplicación fue universal, es decir se envió invitación a contestar la encuesta a todos los Servicios listados (177), de los cuales 160 respondieron su intención de contestar la encuesta, a quienes se les envió la encuesta mediante un vínculo electrónico. De éstos un grupo menor la completó totalmente (84).

La plataforma elegida para realizar el estudio fue internet, utilizando un servicio conocido en el mercado (SurveyMonkey), que cuenta con protocolos de seguridad de alto estándar. Se escogió este formato atendiendo a las siguientes razones: gran volumen de participantes, distancia geográfica existente (en la mayoría de los casos los servicios participantes se encontraban en regiones), y volumen de información a recolectar. Paralelamente al contacto vía correo electrónico realizado a los encargados de las URH, se hizo un seguimiento telefónico a todos los participantes, con el fin de fomentar la participación y de ayudar con cualquier inconveniente que pudiera surgir en relación a la encuesta. Se habilitó una plataforma de asistencia técnica, a la cual los participantes podían acudir para recibir ayuda con cualquier tema relativo a la encuesta.

Por su parte, la diferencia entre las URH contactadas y las que recibieron el instrumento se explica porque no todas las que fueron contactadas mostraron interés en participar en el estudio. Así, sólo consideramos como unidades contactadas a las que fueron contactadas telefónicamente y se tuvo confirmación escrita o telefónica de la recepción efectiva de nuestra invitación, tras lo cual se les envió un link que las habilitaba en SurveyMonkey.

En lo referente al análisis comparativo entre el instrumento aplicado el 2005 y el aplicado el 2011, se cuidó de mantener la sección de la encuesta original aplicada para efectos de comparación de las respuestas. Para realizar la comparación de respuestas se accedió a la base de dato del 2005 y se cotejaron los resultados pregunta a pregunta, sólo para los participantes que estuvieron incluidos en ambos estudios.

En las secciones siguientes se presenta:

- El formulario utilizado, cuya aplicación se realizó vía Internet.
- El listado de URHs las cuáles se les invitó a contestar la encuesta.
- Los resultados por pregunta (frecuencias, cruces por tamaño, centralizado-descentralizado, adscrito-no adscrito)
- Resultados del test t para verificar diferencias entre las poblaciones que efectivamente contestaron la encuesta 2005 y la que respondió el 2011.

## Anexo 10.2 Listado de URHs invitadas a contestar la encuesta

### INSTITUCION

1. Agencia de Cooperación Internacional AGCI
2. Agencia Nacional de Inteligencia ANI
3. Caja de Previsión de la Defensa Nacional CAPREDENA
4. Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud CENABAST
5. Centro de Referencia de Salud de Maipú
6. Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente
7. Comisión Chilena de Energía Nuclear CCHEN
8. Comisión Chilena del Cobre COCHILCO
9. Comisión Nacional de Energía CNE
10. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica CONICYT
11. Comisión Nacional de Riego CNR
12. Comisión Nacional del Medio Ambiente CONAMA
13. Comité de Inversiones Extranjeras CIE ex CINVER
14. Consejo de Defensa del Estado CDE
15. Consejo de Rectores
16. Consejo Nacional de Educación CNED
17. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes CNCA
18. Consejo Nacional de Televisión CNTV
19. Corporación de Fomento de la Producción CORFO
20. Corporación Nacional de Desarrollo Indígena CONADI
21. Corporación Nacional Forestal CONAF
22. Defensoría Penal Pública DPP
23. Dirección Administrativa de la Presidencia de la República
24. Dirección de Aeropuertos - MOP
25. Dirección de Arquitectura - MOP
26. Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos DIBAM
27. Dirección de Compras y Contratación Pública CHILECOMPRA
28. Dirección de Contabilidad y Finanzas - MOP
29. Dirección de Obras Hidráulicas - MOP
30. Dirección de Obras Portuarias - MOP
31. Dirección de Planeamiento - MOP
32. Dirección de Presupuestos DIPRES
33. Dirección de Previsión de Carabineros de Chile DIPRECA
34. Dirección de Vialidad - MOP
35. Dirección del Trabajo
36. Dirección General de Aeronáutica Civil DGAC
37. Dirección General de Aguas - MOP
38. Dirección General de Crédito Prendario DICREP
39. Dirección General de Obras Públicas - MOP
40. Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales DIRECON
41. Dirección Nacional de Fronteras y Límites DIFROL
42. Dirección Nacional del Servicio Civil DNSC
43. Fiscalía de Obras Públicas
44. Fiscalía Nacional Económica FNE
45. Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS
46. Fondo Nacional de Salud FONASA

47. Gendarmería de Chile
48. Gobernación Provincial de la Antártica Chilena
49. Gobierno Regional de Antofagasta
50. Gobierno Regional de Arica y Parinacota
51. Gobierno Regional de Atacama
52. Gobierno Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
53. Gobierno Regional de Coquimbo
54. Gobierno Regional de La Araucanía
55. Gobierno Regional de Los Lagos
56. Gobierno Regional de Los Ríos
57. Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chilena
58. Gobierno Regional de Tarapacá
59. Gobierno Regional de Valparaíso
60. Gobierno Regional del Bío Bío
61. Gobierno Regional del Libertador General Bernardo O Higgins
62. Gobierno Regional del Maule
63. Gobierno Regional Metropolitano de Santiago
64. Hospital Padre Alberto Hurtado
65. Instituto Antártico Chileno INACH
66. Instituto de Desarrollo Agropecuario INDAP
67. Instituto de Previsión Social IPS
68. Instituto de Salud Pública ISPCH
69. Instituto de Seguridad Laboral ISL
70. Instituto Nacional de Deportes de Chile IND
71. Instituto Nacional de Estadísticas INE
72. Instituto Nacional de Hidráulica - MOP
73. Instituto Nacional de la Juventud INJUV
74. Instituto Nacional de Propiedad Industrial INAPI
75. Junta de Aeronáutica Civil JAC
76. Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas JUNAEB
77. Junta Nacional de Jardines Infantiles JUNJI
78. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA
79. Oficina Nacional de Emergencia ONEMI
80. Parque Metropolitano
81. Servicio Agrícola y Ganadero SAG
82. Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC
83. Servicio de Impuestos Internos SII
84. Servicio de Registro Civil e Identificación SRCel
85. Servicio de Salud Aconcagua
86. Servicio de Salud Antofagasta
87. Servicio de Salud Araucanía Norte
88. Servicio de Salud Araucanía Sur
89. Servicio de Salud Arauco
90. Servicio de Salud Arica
91. Servicio de Salud Atacama
92. Servicio de Salud Aysén
93. Servicio de Salud Bío Bío
94. Servicio de Salud Chiloé
95. Servicio de Salud Concepción
96. Servicio de Salud Coquimbo

97. Servicio de Salud del Reloncaví
98. Servicio de Salud Iquique
99. Servicio de Salud Libertador Bernardo O´Higgins
100. Servicio de Salud Magallanes
101. Servicio de Salud Maule
102. Servicio de Salud Metropolitano Central
103. Servicio de Salud Metropolitano Norte
104. Servicio de Salud Metropolitano Occidente
105. Servicio de Salud Metropolitano Oriente
106. Servicio de Salud Metropolitano Sur
107. Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente
108. Servicio de Salud Ñuble
109. Servicio de Salud Osorno
110. Servicio de Salud Talcahuano
111. Servicio de Salud Valdivia
112. Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio
113. Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota
114. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Antofagasta
115. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Arica y Parinacota
116. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama
117. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
118. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Coquimbo
119. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de La Araucanía
120. Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío Bío
121. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Lagos
122. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Ríos
123. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Magallanes y la Antártica Chilena
124. Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Maule
125. Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana de Santiago
126. Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Libertador General Bernardo O Higgins
127. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá
128. Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso
129. Servicio Electoral SERVEL
130. Servicio Médico Legal SML
131. Servicio Nacional de Aduanas
132. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE
133. Servicio Nacional de Geología y Minería SERNAGEOMIN
134. Servicio Nacional de la Discapacidad SENADIS
135. Servicio Nacional de la Mujer SERNAM
136. Servicio Nacional de Menores SENAME
137. Servicio Nacional de Pesca SERNAPESCA
138. Servicio Nacional de Turismo SERNATUR
139. Servicio Nacional del Adulto Mayor SENAMA
140. Servicio Nacional del Consumidor SERNAC
141. Subsecretaría de Agricultura
142. Subsecretaría de Bienes Nacionales
143. Subsecretaría de Carabineros
144. Subsecretaría de Defensa
145. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE
146. Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño

147. Subsecretaría de Educación
148. Subsecretaría de Energía
149. Subsecretaría de Hacienda
150. Subsecretaría de Investigaciones
151. Subsecretaría de Justicia
152. Subsecretaría de Minería
153. Subsecretaría de Obras Públicas
154. Subsecretaría de Pesca
155. Subsecretaría de Planificación
156. Subsecretaría de Previsión Social
157. Subsecretaría de Redes Asistenciales
158. Subsecretaría de Relaciones Exteriores
159. Subsecretaría de Salud Pública
160. Subsecretaría de Telecomunicaciones
161. Subsecretaría de Transportes
162. Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
163. Subsecretaría del Interior
164. Subsecretaría del Trabajo
165. Subsecretaría General de Gobierno SEGEGOB
166. Subsecretaría General de la Presidencia SEGPRES
167. Subsecretaría para las Fuerzas Armadas
168. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
169. Superintendencia de Casinos de Juego SCJ
170. Superintendencia de Electricidad y Combustibles SEC
171. Superintendencia de Pensiones
172. Superintendencia de Quiebras
173. Superintendencia de Salud
174. Superintendencia de Seguridad Social SUSESO
175. Superintendencia de Servicios Sanitarios SISS
176. Superintendencia de Valores y Seguros SVS
177. Tesorería General de la República

### Anexo N° 10.3 Resultados Encuesta URH

Sección I

Pregunta 4

En relación a las personas que se desempeñan en el Servicio en su conjunto, indique los siguientes datos: Nota /a: Para los Honorarios se calculan dividiendo el total de meses que suman todos los contratos a honorarios dividido por 12.

Servicio: Descripción General			
	Response Average	Response Total	Response Count
N° de Hombres de planta			
N° de Mujeres de planta	112,13	10.989	98
N° de Hombres a contrata	133,71	13.104	98
N° de Mujeres a contrata	199,43	19.544	98
N° de Hombres a honorarios. Ver nota	271,97	26.653	98
N° de Mujeres a honorarios. Ver nota	47,37	4.642	98
answered question	58,61	5.744	98
skipped question			97
			5

Servicio: Calidad Jurídica empleados	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Planta	8261	8991	17252	2728	4113	6841
	48%	52%		40%	60%	
Contrata	15864	20647	36511	3680	6006	9686
	43%	57%		38%	62%	
Honorarios	4041	4621	8662	601	1123	1724
	47%	53%		35%	65%	
Total	28166	34259	62425	7009	11242	18251

Servicio: Calidad Jurídica empleados	ADSCRITOS			NO ADSCRITOS		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Planta	7333	9544	16877	149	89	238

	43%	57%		63%	37%	
Contrata	14808	20564	35372	249	254	503
	42%	58%		50%	50%	
Honorarios	3180	4628	7808	72	38	110
	41%	59%		65%	35%	
Total	25321	34736	60057	470	381	851

Servicio: Calidad Juridica empleados	PEQUEÑO			MEDIANO		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Planta	261	178	439	1240	872	2112
	59%	41%		59%	41%	
Contrata	370	404	774	2762	3006	5768
	48%	52%		48%	52%	
Honorarios	91	103	194	125	920	1045
	47%	53%		12%	88%	
Total	722	685	1407	4127	4798	8925

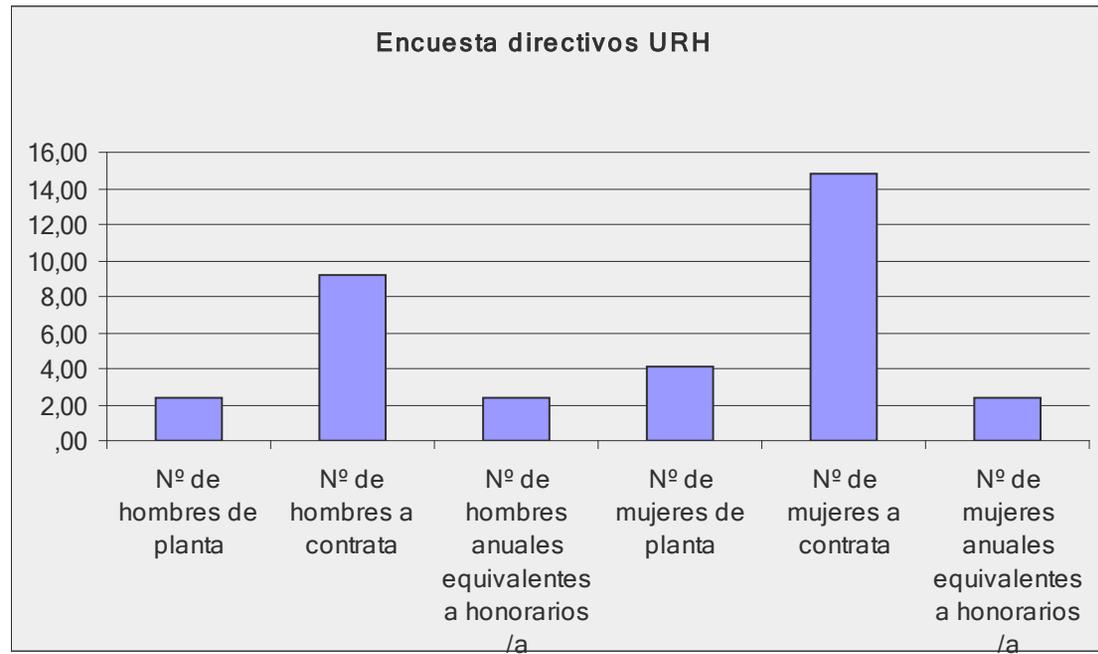
GRANDE			MUY GRANDE		
HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
5024	6358	11382	4451	5694	10145
44%	56%		44%	56%	
9896	16094	25990	6456	7094	13550
38%	62%		48%	52%	
2602	3042	5644	1024	1734	2758
46%	54%		37%	63%	
17522	25494	43016	11931	14522	26453

Pregunta 5

Dotación de RRHH de la URH. Indique la cantidad de personas de la URH según:

Answer Options: Descripción General	Response Average	Response Total	Response Count
Nº de hombres de planta	2,43	228	94
Nº de hombres a contrata	9,22	885	96

Nº de hombres anuales equivalentes a honorarios /a	2,43	216	89
Nº de mujeres de planta	4,12	396	96
Nº de mujeres a contrata	14,83	1.424	96
Nº de mujeres anuales equivalentes a honorarios /a	2,35	214	91
answered question			
skipped question			



En URH: Calidad Jurídica empleados	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Planta	8261	8991	17252	2728	4113	6841
	48%	52%		40%	60%	
Contrata	15864	20647	36511	3680	6006	9686
	43%	57%		38%	62%	
Honorarios	4041	4621	8662	601	1123	1724
	47%	53%		35%	65%	
Total	28166	34259	62425	7009	11242	18251

En URH: Calidad Jurídica empleados	ADSCRITOS			NO ADSCRITOS		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Planta	178	750	928	1	8	9
	19%	81%		11%	89%	
Contrata	204	278	482	2	8	10
	42%	58%		20%	80%	
Honorarios	1101	178	1279	17	1	18
	86%	14%		94%	6%	
Total	1483	1206	2689	20	17	37

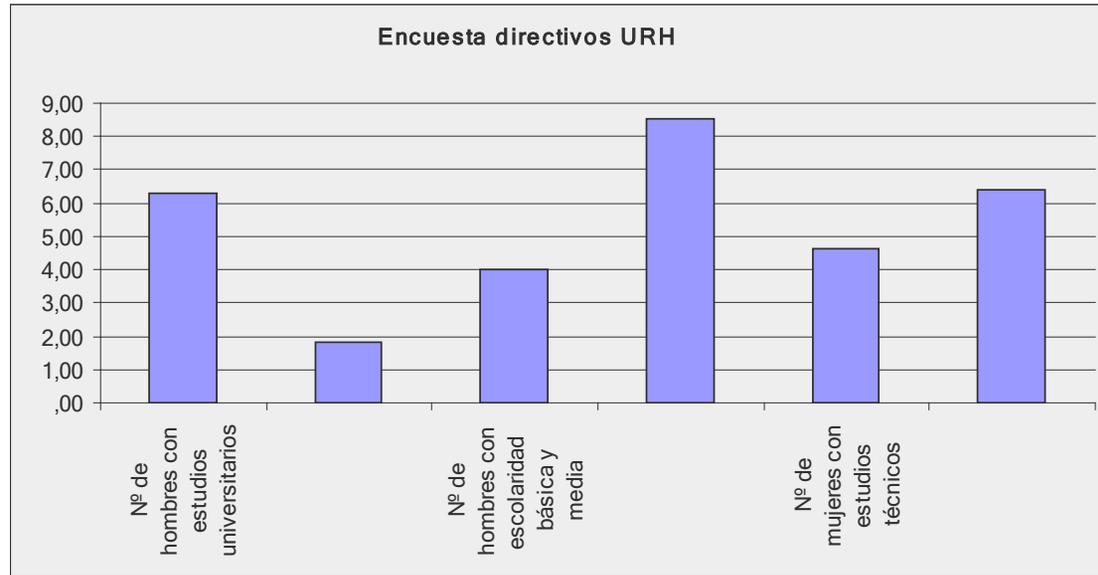
En URH: Calidad Jurídica empleados	PEQUEÑO			MEDIANO		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Planta	9	11	20	35	58	93
	45%	55%		38%	62%	
Contrata	1	16	17	7	61	68
	6%	94%		10%	90%	
Honorarios	34	5	39	17	174	191
	87%	13%		9%	91%	
Total	44	32	76	59	293	352

GRANDE			MUY GRANDE		
HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
109	505	614	75	310	385
18%	82%		19%	81%	

200	171	371	8	146	154
54%	46%		5%	95%	
818	166	984	392	23	415
83%	17%		94%	6%	
1127	842	1969	475	479	954

Pregunta 6

En relación al nivel educacional de las personas de la URH, indique lo siguiente:			
Answer Options	Response Average	Response Total	Response Count
N° de hombres con estudios universitarios	6,28	622	99
N° de hombres con estudios técnicos	1,84	169	92
N° de hombres con escolaridad básica y media	4,02	370	92
N° de mujeres con estudios universitarios	8,53	836	98
N° de mujeres con estudios técnicos	4,63	431	93
N° de mujeres con escolaridad básica y media	6,42	591	92



Nivel de estudios según Centralización	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Universitarios	344	598	942	278	238	516
	37%	63%		54%	46%	
Técnicos	106	341	447	63	90	153
	24%	76%		41%	59%	
Educación básica y media	342	512	854	28	79	107
	40%	60%		26%	74%	
<b>Total</b>	<b>792</b>	<b>1451</b>	<b>2243</b>	<b>369</b>	<b>407</b>	<b>776</b>

Nivel de estudios según sea la URH adscrita o no	ADSCRITOS			NO ADSCRITOS		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Universitarios	489	570	1059	8	10	18
	46%	54%		44%	56%	
Técnicos	147	328	475	2	4	6

	31%	69%		33%	67%	
Educación básica y media	328	487	815	1	12	13
	40%	60%		8%	92%	
Total	964	1385	2349	11	26	37

Nivel de estudios según Tamaño del Servicio	PEQUEÑO			MEDIANO		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Universitarios	17	31	48	60	143	203
	35%	65%		30%	70%	
Técnicos	0	12	12	21	78	99
	0%	100%		21%	79%	
Educación básica y media	4	12	16	21	43	64
	25%	75%		33%	67%	
Total	21	55	76	102	264	366

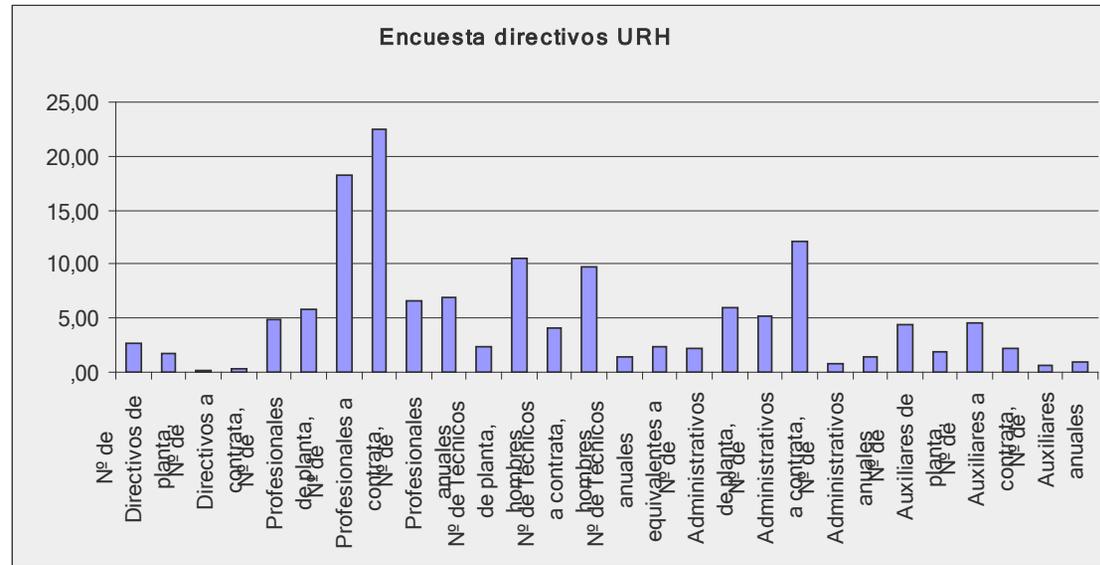
GRANDE			MUY GRANDE		
Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
401	445	846	143	209	352
47%	53%		41%	59%	
105	224	329	43	117	160
32%	68%		27%	73%	
140	300	440	205	236	441
32%	68%		46%	54%	
646	969	1615	391	562	953

Pregunta 7

En relación al estamento de las personas de la URH, indique lo siguiente: Nota /a: Para los Honorarios se calculan dividiendo el total de meses que suman todos los contratos a honorarios, por estamento y sexo, dividido por 12.

Answer Options	Response Average	Response Total	Response Count
Nº de Directivos de planta, hombres	2,73	259	95
Nº de Directivos de planta, mujeres	1,66	158	95
Nº de Directivos a contrata, hombres	,19	18	95
Nº de Directivos a contrata, mujeres	,37	35	95
Nº de Profesionales de planta, hombres	4,93	468	95
Nº de Profesionales de planta, mujeres	5,85	18	95
Nº de Profesionales a contrata, hombres	18,20	1.712	95
Nº de Profesionales a contrata, mujeres	22,46	2.134	95
Nº de Profesionales anuales equivalentes a honorarios, hombres /a	6,64	631	95
Nº de Profesionales anuales equivalentes a honorarios, mujeres /a	6,85	651	95
Nº de Técnicos de planta, hombres	2,38	226	95
Nº de Técnicos de planta, mujeres	10,59	1.006	95
Nº de Técnicos a contrata, hombres	4,12	391	95
Nº de Técnicos a contrata, mujeres	9,75	926	95
Nº de Técnicos anuales equivalentes a honorarios, hombres /a	1,48	141	95
Nº de Técnicos anuales equivalentes a honorarios, mujeres /a	2,32	220	95
Nº de Administrativos de planta, hombres	2,24	213	95
Nº de Administrativos de planta, mujeres	5,93	563	95
Nº de Administrativos a contrata, hombres	5,21	495	95
Nº de Administrativos a contrata, mujeres	12,17	1.156	95
Nº de Administrativos anuales equivalentes a honorarios, hombres /a	,74	70	95
Nº de Administrativos anuales equivalentes a honorarios, mujeres /a	1,49	142	95

Nº de Auxiliares de planta, hombres	4,37	415	95
Nº de Auxiliares de planta, mujeres	1,94	184	95
Nº de Auxiliares a contrata, hombres	4,58	435	95
Nº de Auxiliares a contrata, mujeres	2,19	208	95
Nº de Auxiliares anuales equivalentes a honorarios, hombres /a	,63	60	95
Nº de Auxiliares anuales equivalentes a honorarios, mujeres /a	,91	86	95
answered question			95
skipped question			4



		CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	Planta	212	126	338	47	32	79
	Contrata	63%	37%		59%	41%	
	Contrata	14	26	40	4	9	13
		35%	65%		31%	69%	
	Planta	401	520	921	67	36	103

Profesionales	Contrata	44%	56%	3094	65%	35%	752
		1309	1785		403	349	
	Honorarios	42%	58%	887	54%	46%	395
		424	463		207	188	
		48%	52%		52%	48%	
Técnicos	Planta	207	993	1200	19	13	32
			17%	83%		59%	41%
	Contrata	299	825	1124	92	101	193
			27%	73%		48%	52%
Honorarios	87	127	214	54	53	107	
		41%	59%		50%	50%	
Administrativos	Planta	186	495	681	27	68	95
			27%	73%		28%	72%
	Contrata	456	985	1441	39	171	210
			32%	68%		19%	81%
Honorarios	54	109	163	16	33	49	
		33%	67%		33%	67%	
Auxiliares	Planta	396	180	576	19	4	23
			69%	31%		83%	17%
	Contrata	398	204	602	37	4	41
			66%	34%		90%	10%

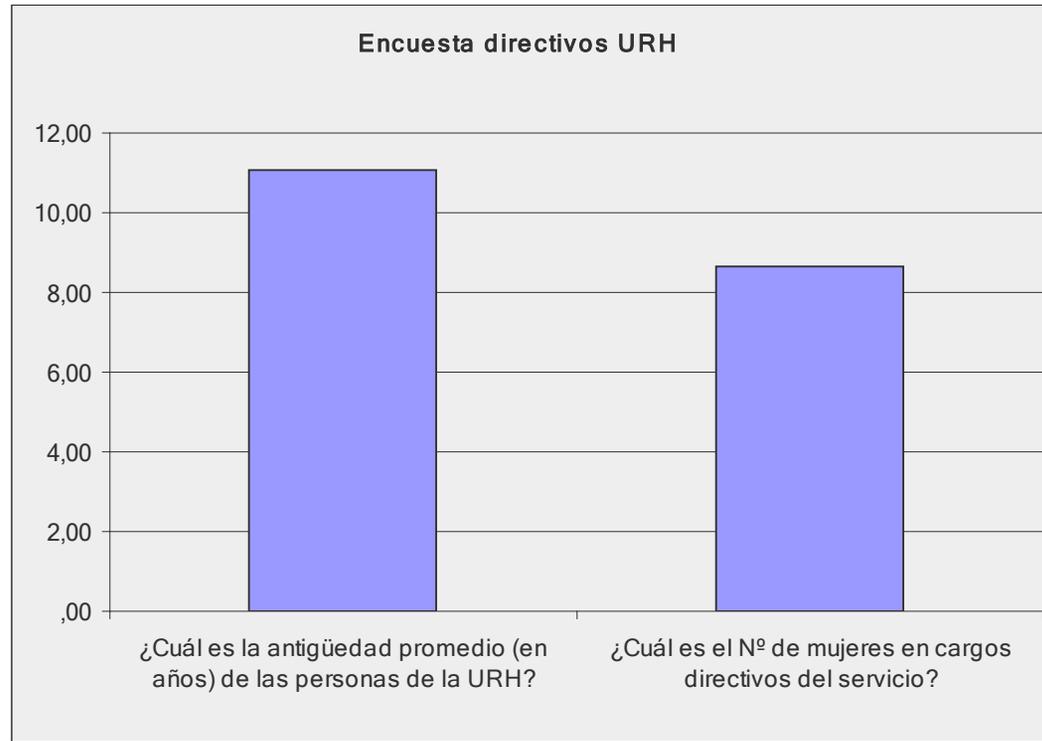
		ADSCRITO			NO ADSCRITO		
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	Planta	148	97	245	18	9	27
		60%	40%		67%	33%	
	Contrata	17	32	49	0	0	0
		35%	65%				
Profesionales	Planta	260	426	686	55	20	75
		38%	62%		73%	27%	
	Contrata	1042	1327	2369	134	134	268
		44%	56%		50%	50%	
Honorarios	369	420	789	0	0	0	
		47%	53%				

Técnicos	Planta	205	975	1180	6	11	17
		17%	83%		35%	65%	
	Contrata	317	800	1117	16	11	27
		28%	72%		59%	41%	
Administrativos	Honorarios	114	184	298	0	0	0
		38%	62%				
	Planta	177	436	613	18	42	60
		29%	71%		30%	70%	
Auxiliares	Contrata	375	860	1235	18	38	56
		30%	70%		32%	68%	
	Honorarios	46	86	132	0	0	0
		35%	65%				
Técnicos	Planta	363	179	542	28	0	28
		67%	33%		100%	0%	
	Contrata	359	199	558	18	1	19
		64%	36%		95%	5%	
Administrativos	Honorarios	47	77	124	0	0	0
		38%	62%				

		PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Directivos	Planta	12	10	22	110	54	164	114	74	188	23	20	43
		55%	45%		67%	33%		61%	39%		53%	47%	
Directivos	Contrata	0	0	0	11	20	31	7	15	22	0	0	0
					35%	65%		32%	68%				
Profesionales	Planta	20	16	36	104	63	167	271	259	530	73	216	289
		56%	44%		62%	38%		51%	49%		25%	75%	
	Contrata	48	55	103	499	466	965	905	983	1888	259	625	884
		47%	53%		52%	48%		48%	52%		29%	71%	
Profesionales	Honorarios	15	26	41	93	80	173	425	356	781	98	188	286
		37%	63%		54%	46%		54%	46%		34%	66%	
Técnicos	Planta	5	9	14	33	24	57	39	251	290	149	722	871
		36%	64%		58%	42%		13%	87%		17%	83%	
	Contrata	6	6	12	147	181	328	112	316	428	126	422	548
		50%	50%		45%	55%		26%	74%		23%	77%	
Técnicos	Honorarios	1	3	4	25	13	38	90	115	205	25	89	114
		25%	75%		66%	34%		44%	56%		22%	78%	
Administrativos	Planta	8	14	22	80	90	170	51	197	248	74	262	336
		36%	64%		47%	53%		21%	79%		22%	78%	
	Contrata	5	23	28	176	292	468	149	506	655	164	335	499
		18%	82%		38%	62%		23%	77%		33%	67%	
Administrativos	Honorarios	4	5	9	17	32	49	43	81	124	6	24	30
		44%	56%		35%	65%		35%	65%		20%	80%	
Auxiliares	Planta	9	2	11	69	1	70	87	56	143	250	125	375
		82%	18%		99%	1%		61%	39%		67%	33%	
	Contrata	9	2	11	155	17	172	95	58	153	176	131	307
		82%	18%		90%	10%		62%	38%		57%	43%	
Auxiliares	Honorarios	0	6	6	3	4	3	35	31	66	22	45	67
		0%	100%		100%	133%		53%	47%		33%	67%	

Pregunta 8

En relación con las siguientes preguntas, anote el dato que corresponda:			
Answer Options	Response Average	Response Total	Response Count
¿Cuál es la antigüedad promedio (en años) de las personas de la URH?	11,06	1.084	98
¿Cuál es el N° de mujeres en cargos directivos del servicio?	8,67	841	97
answered question			97
skipped question			5



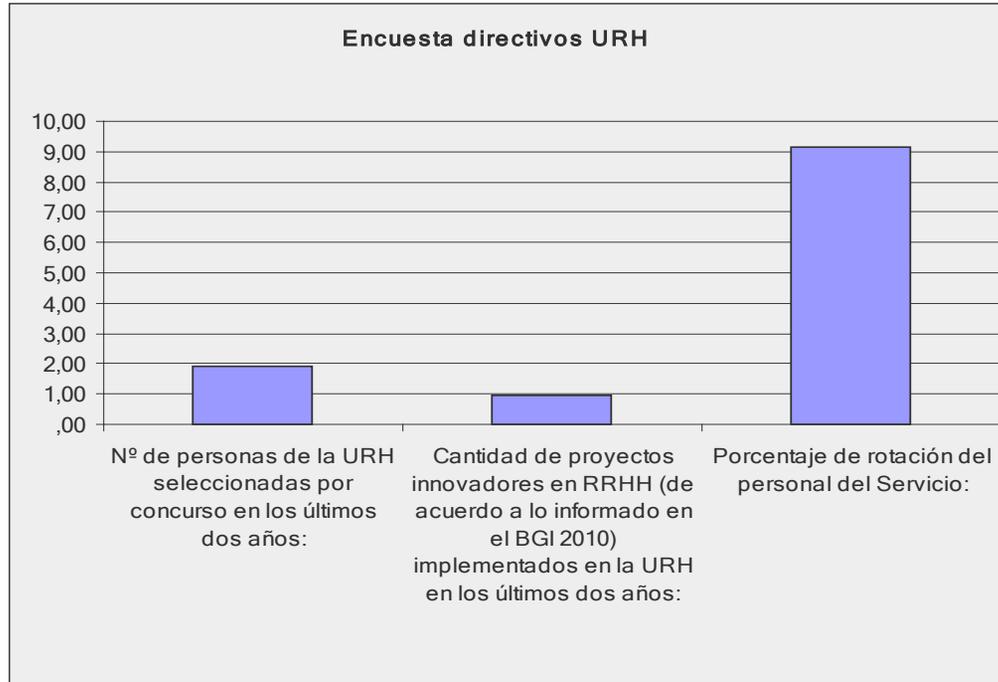
Answer Options	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count
¿Cuál es la antigüedad promedio (en años) de las personas de la URH?	9,97	6,710	73	14,24	12,190	25
¿Cuál es el N° de mujeres en cargos directivos del servicio?	10,34	15,097	71	4,12	4,710	26

Answer Options	ADSCRITO			NO ADSCRITO		
	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count
¿Cuál es la antigüedad promedio (en años) de las personas de la URH?	12,03	8,289	60	5,00	1,414	2
¿Cuál es el N° de mujeres en cargos directivos del servicio?	9,54	15,357	59	6,00	4,243	2

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count
¿Cuál es la antigüedad promedio (en años) de las personas de la URH?	9,38	7,412	24	11,28	10,657	39	10,48	3,748	29	19,17	11,839	6
¿Cuál es el N° de mujeres en cargos directivos del servicio?	2,00	1,784	23	5,36	5,892	39	16,76	19,508	29	16,67	17,143	6

Pregunta 9

En relación con la URH y el Servicio, anote los datos que correspondan:			
Answer Options	Response Average	Std Deviation	Response Count
Nº de personas de la URH seleccionadas por concurso en los últimos dos años:	1,93	3,692	98
Cantidad de proyectos innovadores en RRHH (de acuerdo a lo informado en el BGI 2010) implementados en la URH en los últimos dos años:	,96	2,264	95
Porcentaje de rotación del personal del Servicio:	9,16	8,618	93
answered question			97
skipped question			5



Answer Options	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count
Nº de personas de la URH seleccionadas por concurso en los últimos dos años:	1,81	3,884		2,27	3,144	
Cantidad de proyectos innovadores en RRHH (de acuerdo a lo informado en el BGI 2010) implementados en la URH en los últimos dos años:	1,03	2,324	72	,75	2,111	23
			71			24

Porcentaje de rotación del personal del Servicio:	8,85	8,819	68	10,00	8,160	25
---------------------------------------------------	------	-------	----	-------	-------	----

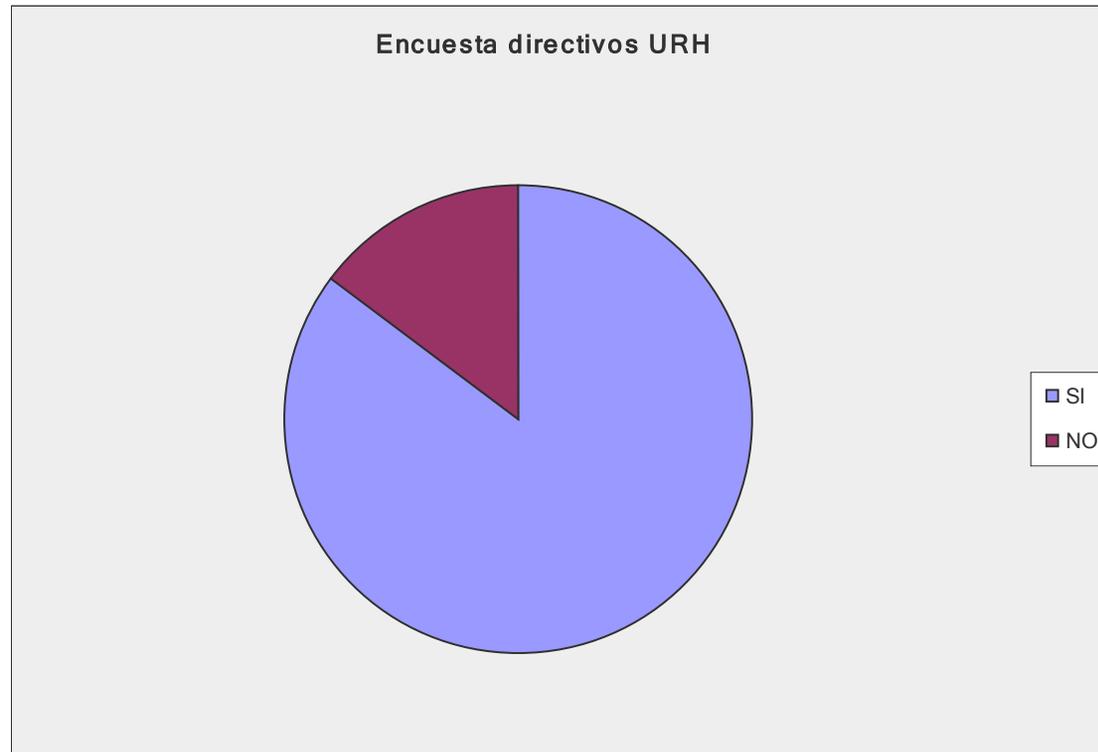
Answer Options	ADSCRITO			NO ADSCRITO		
	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count
N° de personas de la URH seleccionadas por concurso en los últimos dos años:	2,07	4,258	60	2,00	2,828	2
Cantidad de proyectos innovadores en RRHH (de acuerdo a lo informado en el BGI 2010) implementados en la URH en los últimos dos años:	,83	2,027	58	,00	,000	2
Porcentaje de rotación del personal del Servicio:	7,21	8,912	57	6,50	4,950	2

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count	Response Average	Std Deviation	Response Count
N° de personas de la URH seleccionadas por concurso en los últimos dos años:	1,21	3,078	24	1,85	4,799	39	2,57	2,373	30	2,20	3,194	5
Cantidad de proyectos innovadores en RRHH (de acuerdo a lo informado en el	,17	,491	23	1,03	2,007	38	1,11	2,266	28	2,83	5,529	6

BGI 2010) implementados en la URH en los últimos dos años:												
Porcentaje de rotación del personal del Servicio:	8,88	6,409	24	9,69	8,085	36	9,50	11,292	28	4,80	3,421	5

Pregunta 10

¿La URH que usted dirige ha demandado con anterioridad alguna asesoría a la DNSC?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
SI	85,3%	81
NO	14,7%	14
answered question		94
skipped question		5



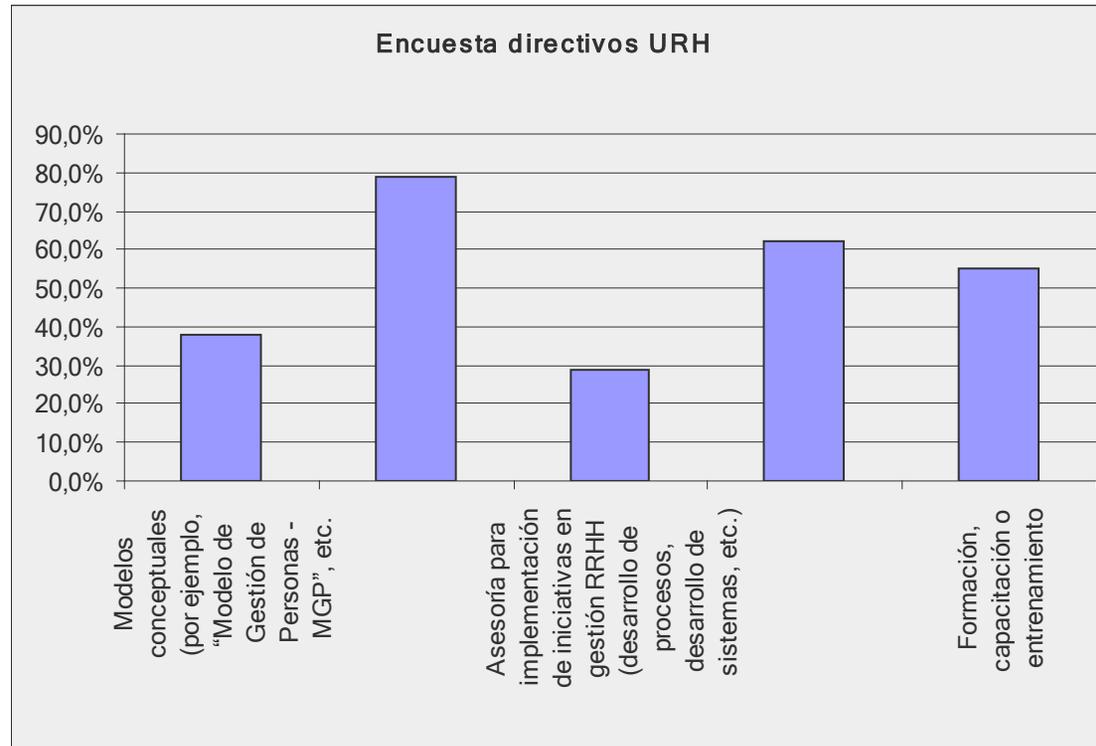
Answer Options	CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
SI	85,9	61	83,3	20
NO	14,1	10	16,7	4

Answer Options	ADSCRITO		NO ADSCRITO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
SI	82,8	48	100,0%	2
NO	17,2	10	0,0%	0

Answer Options	PEQUEÑO		MEDIANO		GRANDE		MUY GRANDE	
	Response Percent	Response Count						
SI	83,3	20	86,5	32	85,7	24	83,3	5
NO	16,7	4	13,5	5	14,3	4	16,7	1

Pregunta 11

¿Qué tipo de bienes y servicios ha recibido de la DNSC?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Modelos conceptuales (por ejemplo, "Modelo de Gestión de Personas - MGP", etc.	38,0%	38
Materiales (guías metodológicas, guías de orientación, instructivos, formularios)	79,0%	79
Asesoría para implementación de iniciativas en gestión RRHH (desarrollo de procesos, desarrollo de sistemas, etc.)	29,0%	29
Asesoría para aplicación de instrumentos (Premio Anual de Excelencia Institucional, Código de Buenas Prácticas Laborales, Becas, PMGs, etc.)	62,0%	62
Formación, capacitación o entrenamiento	55,0%	55
Otro (especifique cuales)		13
answered question		100
skipped question		12



Answer Options	CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Modelos conceptuales (por ejemplo, "Modelo de Gestión de Personas - MGP", etc.)	37,0%	27	42,3%	11
Materiales (guías metodológicas, guías de orientación, instructivos, formularios)	75,3%	55	92,3%	24
Asesoría para implementación de iniciativas en gestión RRHH (desarrollo de procesos, desarrollo de sistemas, etc.)	30,1%	22	26,9%	7
Asesoría para aplicación de instrumentos (Premio Anual de Excelencia Institucional, Código de Buenas Prácticas Laborales, Becas, PMGs, etc.)	64,4%	47	57,7%	15

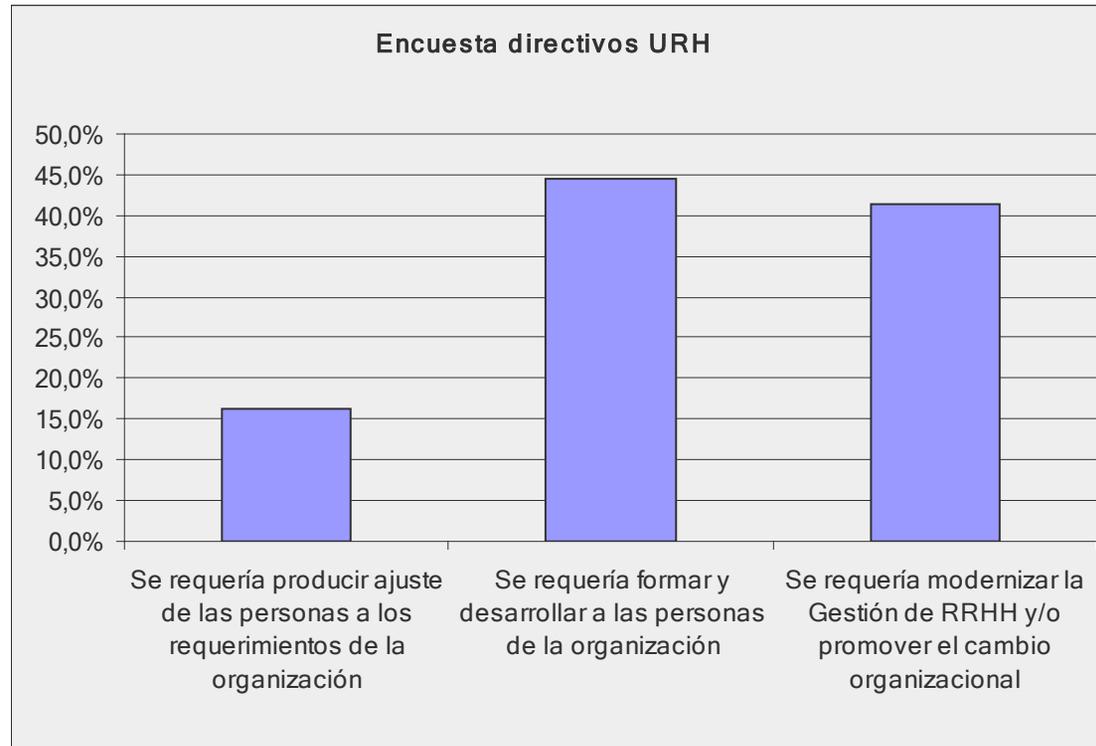
Formación, capacitación o entrenamiento	53,4%	39	61,5%	16
-----------------------------------------	-------	----	-------	----

Answer Options	ADSCRITO		NO ADSCRITO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Modelos conceptuales (por ejemplo, "Modelo de Gestión de Personas - MGP", etc.	32,8%	20	50,0%	1
Materiales (guías metodológicas, guías de orientación, instructivos, formularios)	80,3%	49	100,0%	2
Asesoría para implementación de iniciativas en gestión RRHH (desarrollo de procesos, desarrollo de sistemas, etc.)	31,0%	19	50,0%	1
Asesoría para aplicación de instrumentos (Premio Anual de Excelencia Institucional, Código de Buenas Prácticas Laborales, Becas, PMGs, etc.)	63,9%	39	100,0%	2
Formación, capacitación o entrenamiento	59,0%	36	100,0%	2

Answer Options	PEQUEÑO		MEDIANO		GRANDE		MUY GRANDE	
	Response Percent	Response Count						
Modelos conceptuales (por ejemplo, "Modelo de Gestión de Personas - MGP", etc.	33,0%	8	46,2%	18	26,7%	8	66,7%	4
Materiales (guías metodológicas, guías de orientación, instructivos, formularios)	87,5%	21	79,5%	31	73,3%	22	83,3%	5
Asesoría para implementación de iniciativas en gestión RRHH (desarrollo de procesos, desarrollo de sistemas, etc.)	20,8%	5	38,5%	15	30,0%	9	0,0%	0
Asesoría para aplicación de instrumentos (Premio Anual de Excelencia Institucional, Código de Buenas Prácticas Laborales, Becas, PMGs, etc.)	45,8%	11	76,9%	30	60,0%	18	50,0%	3
Formación, capacitación o entrenamiento	58,3%	14	59,0%	23	50,0%	15	50,0%	3

Pregunta 12

¿La URH que usted dirige ha demandado asesoría a la DNSC para los siguientes objetivos de desarrollo?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Se requería producir ajuste de las personas a los requerimientos de la organización	16,2%	16
Se requería formar y desarrollar a las personas de la organización	44,4%	44
Se requería modernizar la Gestión de RRHH y/o promover el cambio organizacional	41,4%	41
answered question		99



Answer Options	CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Se requería producir ajuste de las personas a los requerimientos de la organización	17,8%	13	11,5%	3
Se requería formar y desarrollar a las personas de la organización	41,4%	30	53,8%	14
Se requería modernizar la Gestión de RRHH y/o promover el cambio organizacional	45,2%	33	30,8%	8
		ADSCRITO		NO ADSCRITO
Answer Options	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Se requería producir ajuste de las personas a los requerimientos de la organización	19,7%	12	0,0%	0

Se requería formar y desarrollar a las personas de la organización	54,1%	33	0,0%	0
Se requería modernizar la Gestión de RRHH y/o promover el cambio organizacional	41,0%	25	50,0%	1

Answer Options	PEQUEÑO		MEDIANO		GRANDE		MUY GRANDE	
	Response Percent	Response Count						
Se requería producir ajuste de las personas a los requerimientos de la organización	12,5%	3	15,4%	6	20,0%	6	16,7%	1
Se requería formar y desarrollar a las personas de la organización	45,8%	11	56,4%	22	36,7%	11	0,0%	0
Se requería modernizar la Gestión de RRHH y/o promover el cambio organizacional	37,5%	9	48,7%	19	30,0%	9	66,7%	4

Pregunta 13

¿En cuáles de las siguientes temáticas requirió asesoría a la DNSC? Marque las que correspondan anotando un orden de importancia del requerimiento (1 menos importante 5 más importante)

Importancia

Answer Options	1	2	3	4	5	Response Average	Std Deviation	Response Count
Bienestar	8	1	3	3	1	2,25	1,44	16
	50,00%	6,25%	18,75%	18,75%	6,25%			
Calidad de vida laboral	6	2	7	5	13	3,52	1,52	33
	18,18%	6,06%	21,21%	15,15%	39,39%			
Capacitación y formación	8	4	9	20	25	3,76	1,35	66
	12,12%	6,06%	13,64%	30,30%	37,88%			
Comunicación	4	4	0	4	1	2,54	1,45	13
	30,77%	30,77%	0,00%	30,77%	7,69%			
Desarrollo profesional y de carrera	5	3	7	6	4	3,04	1,37	25
	20,00%	12,00%	28,00%	24,00%	16,00%			
Desarrollo y cambio organizacional	4	5	6	3	4	2,91	1,38	22
	18,18%	22,73%	27,27%	13,64%	18,18%			
Estilos de gestión	6	2	5	2	2	2,53	1,42	17
	35,29%	11,76%	29,41%	11,76%	11,76%			
Formación de directivos y personal clave	6	0	7	3	10	3,42	1,58	26

	23,08%	0,00%	26,92%	11,54%	38,46%			
Gestión del clima y cultura organizacional	7	3	5	4	1	2,45	1,32	20
	35,00%	15,00%	25,00%	20,00%	5,00%			
Gestión del desempeño	3	6	19	7	32	3,88	1,24	67
	4,48%	8,96%	28,36%	10,45%	47,76%			
Inducción	5	3	10	11	0	2,93	1,10	29
	17,24%	10,34%	34,48%	37,93%	0,00%			
Perfiles de selección	7	9	9	14	15	3,39	1,39	54
	12,96%	16,67%	16,67%	25,93%	27,78%			
Planificación estratégica	6	2	4	4	0	2,38	1,26	16
	37,50%	12,50%	25,00%	25,00%	0,00%			
Políticas de recursos humanos	7	5	7	10	16	3,51	1,47	45
	15,56%	11,11%	15,56%	22,22%	35,56%			
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	5	4	11	15	14	3,59	1,27	49
	10,20%	8,16%	22,45%	30,61%	28,57%			
Relaciones laborales	3	5	4	5	2	2,89	1,29	19
	15,79%	26,32%	21,05%	26,32%	10,53%			
Transferencia y gestión del conocimiento	6	2	5	3	2	2,61	1,42	18
	33,33%	11,11%	27,78%	16,67%	11,11%			

Answer Options	CENTRALIZADO S			DESCENTRALIZADO S		
	Menos importante	Más importante	Response Count	Menos importante	Más importante	Response Count
Bienestar	8	2	10	4	2	6
	80,00%	20,00%		66,67%	33,33%	
Calidad de vida laboral	10	14	24	5	4	9
	41,67%	58,33%		55,56%	44,44%	
Capacitación y formación	15	36	51	6	9	15
	29,41%	70,59%		40,00%	60,00%	
Comunicación	6	4	10	2	1	3
	60,00%	40,00%		66,67%	33,33%	

Desarrollo profesional y de carrera	9	9	18	6	1	7
	50,00%	50,00%		85,71%	14,29%	
Desarrollo y cambio organizacional	10	6	16	5	1	6
	62,50%	37,50%		83,33%	16,67%	
Estilos de gestión	6	3	9	7	1	8
	66,67%	33,33%		87,50%	12,50%	
Formación de directivos y personal clave	7	10	17	6	3	9
	41,18%	58,82%		66,67%	33,33%	
Gestión del clima y cultura organizacional	8	3	11	7	2	9
	72,73%	27,27%		77,78%	22,22%	
Gestión del desempeño	23	28	51	5	11	16
	45,10%	54,90%		31,25%	68,75%	
Inducción	11	8	19	7	3	10
	57,89%	42,11%		70,00%	30,00%	
Perfiles de selección	20	20	40	5	9	14
	50,00%	50,00%		35,71%	64,29%	
Planificación estratégica	7	2	9	5	2	7
	77,78%	22,22%		71,43%	28,57%	
Políticas de recursos humanos	13	16	29	6	10	16
	44,83%	55,17%		37,50%	62,50%	
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	13	20	33	7	9	16
	39,39%	60,61%		43,75%	56,25%	
Relaciones laborales	6	5	11	6	2	8
	54,55%	45,45%		75,00%	25,00%	
Transferencia y gestión del conocimiento	7	4	11	6	1	7
	63,64%	36,36%		85,71%	14,29%	

Answer Options	ADSCRITOS			NO ADSCRITOS		
	Menos importante	Más importante	Response Count	Menos importante	Más importante	Response Count
Bienestar	6	2	8	1	0	1
	75,00%	25,00%		100,00%	0,00%	
Calidad de vida laboral	6	12	18	1	0	1
	33,33%	66,67%		100,00%	0,00%	
Capacitación y formación	12	23	35	0	2	2
	34,29%	65,71%		0,00%	100,00%	
Comunicación	4	4	8	1	0	1
	50,00%	50,00%		100,00%	0,00%	
Desarrollo profesional y de carrera	8	7	15	0	1	1
	53,33%	46,67%		0,00%	100,00%	
Desarrollo y cambio organizacional	7	6	13	1	0	1
	53,85%	46,15%		100,00%	0,00%	
Estilos de gestión	5	4	9	1	0	1
	55,56%	44,44%		100,00%	0,00%	
Formación de directivos y personal clave	8	8	16	0	1	1
	50,00%	50,00%		0,00%	100,00%	
Gestión del clima y cultura organizacional	11	2	13	0	1	1
	84,62%	15,38%		0,00%	100,00%	
Gestión del desempeño	13	24	37	0	2	2
	35,14%	64,86%		0,00%	100,00%	
Inducción	11	6	17	0	1	1
	64,71%	35,29%		0,00%	100,00%	
Perfiles de selección	15	18	33	0	2	2
	45,45%	54,55%		0,00%	100,00%	
Planificación estratégica	7	2	9	0	1	1
	77,78%	22,22%		0,00%	100,00%	
Políticas de recursos humanos	11	17	28	0	1	1
	39,29%	60,71%		0,00%	100,00%	
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	11	17	28	0	1	1
	39,29%	60,71%		0,00%	100,00%	

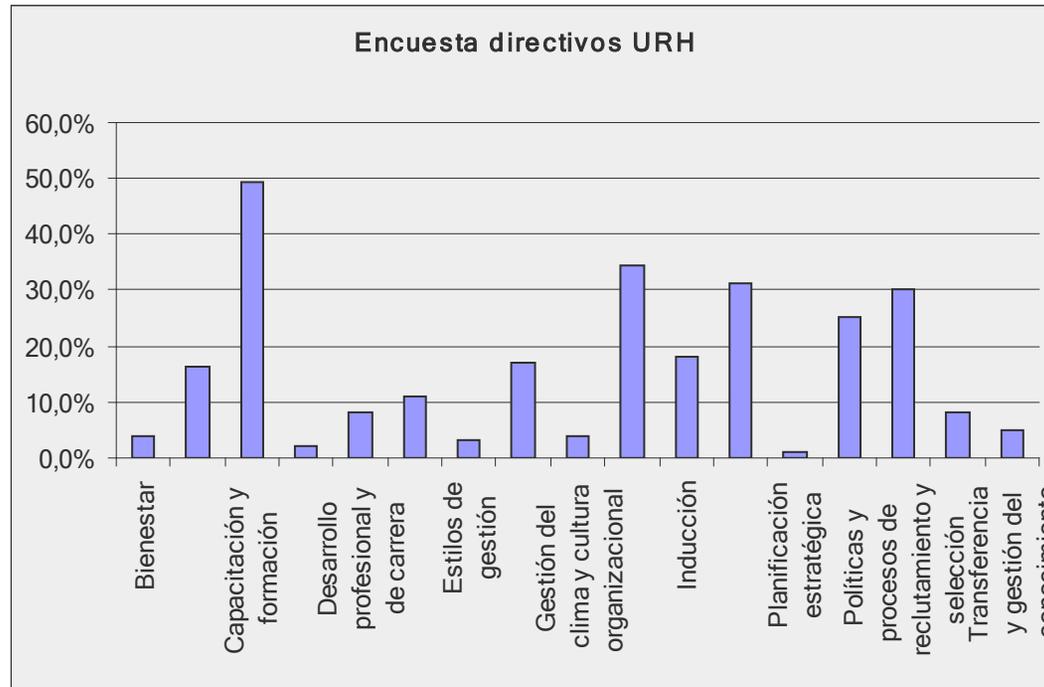
Relaciones laborales	5	6	11	1	0	1
	45,45%	54,55%		100,00%	0,00%	
Transferencia y gestión del conocimiento	8	3	11	1	0	1
	72,73%	27,27%		100,00%	0,00%	

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Menos importante	Más importante	Response Count	Menos importante	Más importante	Response Count	Menos importante	Más importante	Response Count	Menos importante	Más importante	Response Count
Bienestar	4	3	7	2	0	2	6	1	7	0	0	0
	57,14%	42,86%		100,00%	0,00%		85,71%	14,29%				
Calidad de vida laboral	5	3	8	2	7	9	8	5	13	0	3	3
	62,50%	37,50%		22,22%	77,78%		61,54%	38,46%		0,00%	100,00%	
Capacitación y formación	4	14	18	11	16	27	6	14	20	0	1	1
	22,22%	77,78%		40,74%	59,26%		30,00%	70,00%		0,00%	100,00%	
Comunicación	2	3	5	2	0	2	4	2	6	0	0	0
	40,00%	60,00%		100,00%	0,00%		66,67%	33,33%				
Desarrollo profesional y de carrera	4	4	8	3	3	6	8	3	11	0	0	0
	50,00%	50,00%		50,00%	50,00%		72,73%	27,27%				
Desarrollo y cambio organizacional	5	4	9	5	1	6	5	2	7	0	0	0
	55,56%	44,44%		18,20%	22,70%		18,20%	22,70%		18,20%	22,70%	
Estilos de gestión	5	3	8	2	0	2	6	1	7	0	0	0
	62,50%	37,50%		100,00%	0,00%		85,71%	14,29%				
Formación de directivos y personal clave	3	4	7	2	3	5	7	4	11	1	2	3
	42,86%	57,14%		40,00%	60,00%		63,64%	36,36%		33,33%	66,67%	
Gestión del	6	3	9	2	0	2	7	2	9	0	0	0

clima y cultura organizacional	66,67%	33,33%		100,00%	0,00%		77,78%	22,22%				
Gestión del desempeño	9	9	18	5	20	25	12	9	21	2	1	3
	50,00%	50,00%		20,00%	80,00%		57,14%	42,86%		66,67%	33,33%	
Inducción	6	2	8	5	4	9	6	5	11	1	0	1
	75,00%	25,00%		55,56%	44,44%		54,55%	45,45%		100,00%	0,00%	
Perfiles de selección	3	7	10	12	9	21	7	12	19	3	1	4
	30,00%	70,00%		57,14%	42,86%		36,84%	63,16%		75,00%	25,00%	
Planificación estratégica	5	1	6	2	37	39	7	1	8	0	0	0
	83,33%	16,67%		5,13%	94,87%		87,50%	12,50%				
Políticas de recursos humanos	9	7	16	4	13	17	6	6	12	0	0	0
	56,25%	43,75%		23,53%	76,47%		50,00%	50,00%				
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	5	7	12	3	13	16	10	7	17	0	2	2
	41,67%	58,33%		18,75%	81,25%		58,82%	41,18%		0,00%	100,00%	
Relaciones laborales	4	3	7	3	1	4	5	2	7	0	1	1
	57,14%	42,86%		75,00%	25,00%		71,43%	28,57%		0,00%	100,00%	
Transferencia y gestión del conocimiento	4	2	6	3	2	5	6	1	7	0	0	0
	66,67%	33,33%		60,00%	40,00%		85,71%	14,29%				

Pregunta 14

¿Cuál considera usted que es la temática donde la DNSC hizo un mayor aporte para su URH?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Bienestar	4,0%	4
Calidad de vida laboral	16,2%	16
Capacitación y formación	49,5%	49
Comunicación	2,0%	2
Desarrollo profesional y de carrera	8,1%	8
Desarrollo y cambio organizacional	11,1%	11
Estilos de gestión	3,0%	3
Formación de directivos y personal clave	17,2%	17
Gestión del clima y cultura organizacional	4,0%	4
Gestión del desempeño	34,3%	34
Inducción	18,2%	18
Perfiles de selección	31,3%	31
Planificación estratégica	1,0%	1
Políticas de recursos humanos	25,3%	25
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	30,3%	30
Relaciones laborales	8,1%	8
Transferencia y gestión del conocimiento	5,1%	5
answered question		99
skipped question		11



Answer Options	CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Bienestar	2,7%	2	7,7%	2
Calidad de vida laboral	16,4%	12	15,4%	4
Capacitación y formación	47,9%	35	53,8%	14
Comunicación	2,7%	2	0,0%	0
Desarrollo profesional y de carrera	9,6%	7	3,8%	1
Desarrollo y cambio organizacional	11,0%	8	11,5%	3
Estilos de gestión	4,1%	3	0,0%	0
Formación de directivos y	17,8%	13	15,4%	4

personal clave				
Gestión del clima y cultura organizacional	2,7%	2	7,7%	2
Gestión del desempeño	37,0%	27	26,9%	7
Inducción	20,5%	15	11,5%	3
Perfiles de selección	30,1%	22	34,6%	9
Planificación estratégica	1,4%	1	0,0%	0
Políticas de recursos humanos	30,1%	22	11,5%	3
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	28,8%	21	34,6%	9
Relaciones laborales	8,2%	6	7,7%	2
Transferencia y gestión del conocimiento	6,8%	5	0,0%	0
answered question		73		26

Answer Options	ADSCRITO		NO ADSCRITO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Bienestar	4,9%	3	50,0%	1
Calidad de vida laboral	13,1%	8	100,0%	2
Capacitación y formación	49,2%	30	100,0%	2
Comunicación	1,6%	1	0,0%	0
Desarrollo profesional y de carrera	8,2%	5	0,0%	0
Desarrollo y cambio organizacional	11,5%	7	0,0%	0
Estilos de gestión	3,3%	2	0,0%	0
Formación de directivos y personal clave	19,7%	12	50,0%	1
Gestión del clima y cultura organizacional	4,9%	3	0,0%	0
Gestión del desempeño	36,1%	22	0,0%	0
Inducción	19,7%	12	0,0%	0
Perfiles de selección	34,4%	21	0,0%	0
Planificación estratégica	1,6%	1	0,0%	0
Políticas de recursos humanos	24,6%	15	0,0%	0
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	27,9%	17	0,0%	0
Relaciones laborales	6,6%	4	50,0%	1

Transferencia y gestión del conocimiento	3,3%	2	0,0%	0
answered question		61		2

Answer Options	PEQUEÑO		MEDIANO		GRANDE		MUY GRANDE	
	Response Percent	Response Count						
Bienestar	0,0%	0	7,7%	3	3,3%	1	0,0%	0
Calidad de vida laboral	4,2%	1	25,6%	10	16,7%	5	0,0%	0
Capacitación y formación	29,2%	7	66,7%	26	46,7%	14	33,3%	2
Comunicación	0,0%	0	2,6%	1	3,3%	1	0,0%	0
Desarrollo profesional y de carrera	8,3%	2	7,7%	3	10,0%	3	0,0%	0
Desarrollo y cambio organizacional	12,5%	3	10,3%	4	10,0%	3	16,7%	1
Estilos de gestión	0,0%	0	5,1%	2	3,3%	1	0,0%	0
Formación de directivos y personal clave	8,3%	2	28,2%	11	13,3%	4	0,0%	0
Gestión del clima y cultura organizacional	4,2%	1	5,1%	2	3,3%	1	0,0%	0
Gestión del desempeño	16,7%	4	41,0%	16	36,7%	11	50,0%	3
Inducción	16,7%	4	20,5%	8	16,7%	5	16,7%	1
Perfiles de selección	41,7%	10	33,3%	13	16,7%	5	50,0%	3
Planificación estratégica	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	16,7%	1
Políticas de recursos humanos	16,7%	4	33,3%	13	20,0%	6	33,3%	2
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	37,5%	9	38,5%	15	20,0%	6	0,0%	0
Relaciones laborales	4,2%	1	12,8%	5	3,3%	1	16,7%	1
Transferencia y gestión del conocimiento	4,2%	1	5,1%	2	6,7%	2	33,3%	2
answered question		24		39		30		6

Pregunta 15

¿En el caso de la asesoría, cuál ha sido la modalidad que la DNSC ha utilizado con mayor frecuencia para atender sus demandas?  
Ordene las siguientes alternativas de mayor (5) a menor (1) recurrencia:

Recurrencia								
Answer Options	1	2	3	4	5	Response Average	Std Deviation	Response Count
Correo Electrónico	6 6,98%	3 3,49%	6 6,98%	16 18,60%	55 63,95%	4,29	1,19	86
Llamada telefónica	3 3,70%	8 9,88%	16 19,75%	29 35,80%	25 30,86%	3,80	1,10	81
Reuniones en dependencias de su servicio	20 41,67%	9 18,75%	11 22,92%	4 8,33%	4 8,33%	2,23	1,31	48
Reuniones en dependencias del DNSC	12 16,90%	12 16,90%	26 36,62%	10 14,08%	11 15,49%	2,94	1,28	71
Reuniones en dependencias de un proveedor	20 68,97%	2 6,90%	4 13,79%	2 6,90%	1 3,45%	1,69	1,17	29
Oficios, memo	13 25,00%	11 21,15%	13 25,00%	5 9,62%	10 19,23%	2,77	1,44	52

Answer Options	CENTRALIZADOS			DESCENTRALIZADOS		
	Menos recurrente	Más recurrente	Response Count	Menos recurrente	Más recurrente	Response Count
Correo Electrónico	10 15,87%	53 84,13%	63	5 21,74%	18 78,26%	23
Llamada telefónica	20 33,33%	40 66,67%	60	7 33,33%	14 66,67%	21
Reuniones en dependencias de su servicio	29 87,88%	4 12,12%	33	11 73,33%	4 26,67%	15

Reuniones en dependencias del DNSC	34	16	50	16	5	21
	68,00%	32,00%		76,19%	23,81%	
Reuniones en dependencias de un proveedor	20	3	23	6	0	6
	86,96%	13,04%		100,00%	0,00%	
Oficios, memo	29	8	37	8	7	15
	78,38%	21,62%		53,33%	46,67%	

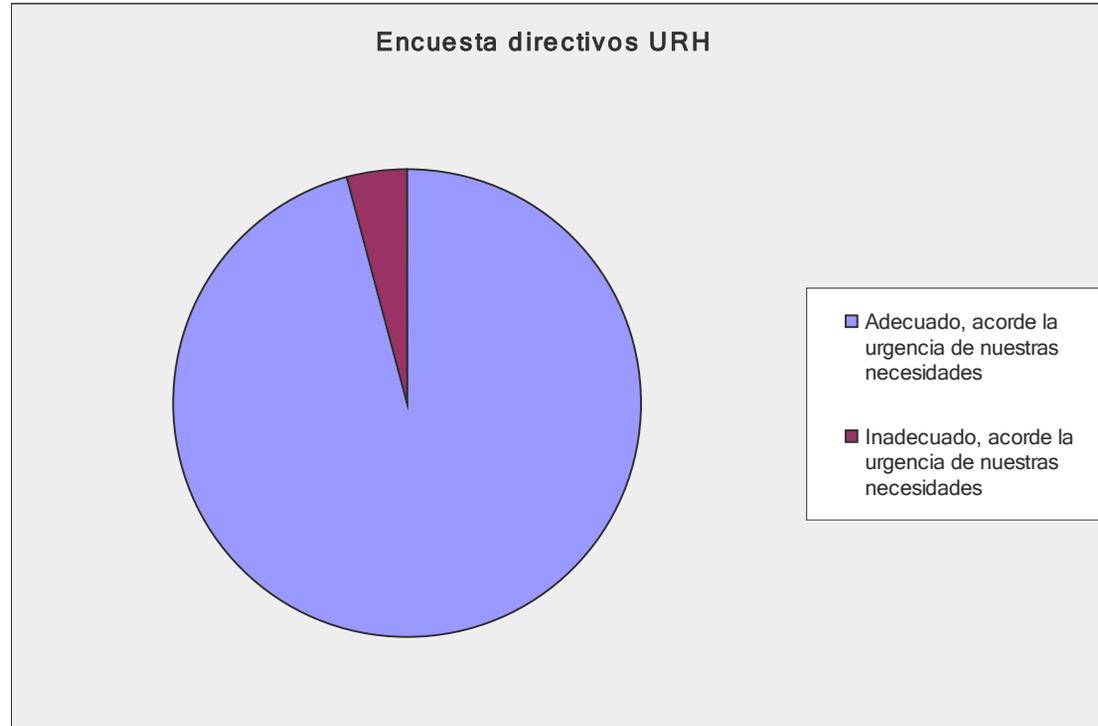
Answer Options	ADSCRITOS			NO ADSCRITOS		
	Menos recurrente	Más recurrente	Response Count	Menos recurrente	Más recurrente	Response Count
Correo Electrónico	7	45	52	0	2	2
	13,46%	86,54%		0,00%	100,00%	
Llamada telefónica	14	37	51	1	1	2
	27,45%	72,55%		50,00%	50,00%	
Reuniones en dependencias de su servicio	25	5	30	1	0	1
	83,33%	16,67%		100,00%	0,00%	
Reuniones en dependencias del DNSC	31	15	46	1	0	1
	67,39%	32,61%		100,00%	0,00%	
Reuniones en dependencias de un proveedor	18	2	20	0	0	0
	90,00%	10,00%				
Oficios, memo	24	8	32	0	1	1
	75,00%	25,00%		0,00%	100,00%	

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Menos recurrente	Más recurrente	Response Count									
Correo Electrónico	3 16,67%	15 83,33%	18	6 16,67%	30 83,33%	36	5 18,52%	22 81,48%	27	1 20,00%	4 80,00%	5
Llamada telefónica	7 38,89%	11 61,11%	18	11 32,35%	23 67,65%	34	8 34,78%	15 65,22%	23	1 16,67%	5 83,33%	6
Reuniones en dependencias de su servicio	11 100,00%	0 0,00%	11	14 73,68%	5 26,32%	19	12 80,00%	3 20,00%	15	3 100,00%	0 0,00%	3
Reuniones en dependencias del DNSC	8 57,14%	6 42,86%	14	20 66,67%	10 33,33%	30	18 78,26%	5 21,74%	23	4 100,00%	0 0,00%	4
Reuniones en dependencias de un proveedor	8 100,00%	0 0,00%	8	10 90,91%	1 9,09%	11	6 85,71%	1 14,29%	7	2 66,67%	1 33,33%	3
Oficios, memo	8 61,54%	5 38,46%	13	15 65,22%	8 34,78%	23	11 84,62%	2 15,38%	13	3 100,00%	0 0,00%	3

Pregunta 16

Respecto de la asesoría brindada por la DNSC ¿cómo califica el tiempo de respuesta?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Adecuado, acorde la urgencia de nuestras necesidades	95,7%	90
Inadecuado, acorde la urgencia de nuestras necesidades	4,3%	4
answered question		94
skipped question		5

Answer Options	CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Adecuado, acorde la urgencia de nuestras necesidades	97,1%	67	92,0%	23
Inadecuado, acorde la urgencia de nuestras necesidades	2,9%	2	8,0%	2



Answer Options	PEQUEÑO		MEDIANO		GRANDE		MUY GRANDE	
	Response Percent	Response Count						
Adecuado, acorde la urgencia de nuestras necesidades	90,9%	20	100,0%	38	96,4%	27	83,3%	5
Inadecuado, acorde la urgencia de nuestras necesidades	9,1%	2	0,0%	0	3,6%	1	16,7%	1

Pregunta 17

Respecto de la asesoría realizada por la DNSC ¿cómo calificaría el grado de la utilidad de la asesoría recibida, en términos de la aplicabilidad a la realidad de su organización? Califíquese cada categoría de 1 a 5, siendo 5 el mayor grado de utilidad y 1 el menor grado de utilidad

Utilidad	Calificacion	Calificacion	Calificacion	Calificacion	Calificacion			
Answer Options	1	2	3	4	5	Response Average	Std Deviation	Response Count
Bienestar	13 54,17%	2 8,33%	2 8,33%	4 16,67%	3 12,50%	2,25	1,57	24
Calidad de vida laboral	13 35,14%	1 2,70%	10 27,03%	3 8,11%	10 27,03%	2,89	1,63	37
Capacitación y formación	3 4,41%	5 7,35%	14 20,59%	16 23,53%	30 44,12%	3,96	1,17	68
Comunicación	11 45,83%	1 4,17%	5 20,83%	3 12,50%	4 16,67%	2,50	1,59	24
Desarrollo profesional y de carrera	9 26,47%	5 14,71%	11 32,35%	1 2,94%	8 23,53%	2,82	1,49	34
Desarrollo y cambio organizacional	10 38,46%	2 7,69%	4 15,38%	5 19,23%	5 19,23%	2,73	1,61	26
Estilos de gestión	10 47,62%	0 0,00%	5 23,81%	2 9,52%	4 19,05%	2,52	1,63	21
Formación de directivos y personal clave	9 31,03%	2 6,90%	4 13,79%	7 24,14%	7 24,14%	3,03	1,61	29
Gestión del clima y cultura organizacional	11 44,00%	4 16,00%	5 20,00%	1 4,00%	4 16,00%	2,32	1,49	25
Gestión del desempeño	6 9,38%	8 12,50%	11 17,19%	11 17,19%	28 43,75%	3,73	1,38	64
Inducción	6 15,00%	2 5,00%	14 35,00%	8 20,00%	10 25,00%	3,35	1,33	40

Perfiles de selección	10 19,23%	4 7,69%	12 23,08%	10 19,23%	16 30,77%	3,35	1,48	52
Planificación estratégica	10 47,62%	1 4,76%	5 23,81%	1 4,76%	4 19,05%	2,43	1,60	21
Políticas de recursos humanos	6 12,77%	8 17,02%	15 31,91%	10 21,28%	8 17,02%	3,13	1,26	47
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	10 18,18%	4 7,27%	11 20,00%	15 27,27%	15 27,27%	3,38	1,43	55
Relaciones laborales	13 54,17%	0 0,00%	2 8,33%	5 20,83%	4 16,67%	2,46	1,69	24
Transferencia y gestión del conocimiento	10 45,45%	3 13,64%	4 18,18%	2 9,09%	3 13,64%	2,32	1,49	22

Answer Options	CENTRALIZADOS			DESCENTRALIZADOS		
	Menos útil	Más útil	Response Count	Menos útil	Más útil	Response Count
Bienestar	15 75,00%	5 25,00%	20	2 50,00%	2 50,00%	4
Calidad de vida laboral	20 68,97%	9 31,03%	29	4 50,00%	4 50,00%	8
Capacitación y formación	19 36,54%	33 63,46%	52	3 18,75%	13 81,25%	16
Comunicación	13 68,42%	6 31,58%	19	4 80,00%	1 20,00%	5
Desarrollo profesional y de carrera	20 68,97%	9 31,03%	29	5 19,23%	21 80,77%	26
Desarrollo y cambio organizacional	13 61,90%	8 38,10%	21	3 60,00%	2 40,00%	5
Estilos de gestión	11	5	16	4	1	5

	68,75%	31,25%		80,00%	20,00%	
Formación de directivos y personal clave	11	13	24	4	1	5
	45,83%	54,17%		80,00%	20,00%	
Gestión del clima y cultura organizacional	17	2	19	3	3	6
	89,47%	10,53%		50,00%	50,00%	
Gestión del desempeño	19	30	49	6	9	15
	38,78%	61,22%		40,00%	60,00%	
Inducción	18	17	35	4	1	5
	51,43%	48,57%		80,00%	20,00%	
Perfiles de selección	19	18	37	7	8	15
	51,35%	48,65%		46,67%	53,33%	
Planificación estratégica	13	4	17	3	1	4
	76,47%	23,53%		75,00%	25,00%	
Políticas de recursos humanos	21	16	37	8	2	10
	56,76%	43,24%		80,00%	20,00%	
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	22	21	43	3	9	12
	51,16%	48,84%		25,00%	75,00%	
Relaciones laborales	13	6	19	2	3	5
	68,42%	31,58%		40,00%	60,00%	
Transferencia y gestión del conocimiento	14	5	19	3	0	3
	73,68%	26,32%		100,00%	0,00%	

Answer Options	ADSCRITOS			NO ADSCRITOS		
	Menos útil	Más útil	Response Count	Menos útil	Más útil	Response Count
Bienestar	8	5	13	0	1	1
	61,54%	38,46%		0,00%	100,00%	
Calidad de vida laboral	13	8	21	2	0	2

	61,90%	38,10%		100,00%	0,00%	
Capacitación y formación	14	28	42	1	0	1
	33,33%	66,67%		100,00%	0,00%	
Comunicación	8	5	13	1	0	1
	61,54%	38,46%		100,00%	0,00%	
Desarrollo profesional y de carrera	13	7	20	1	0	1
	65,00%	35,00%		100,00%	0,00%	
Desarrollo y cambio organizacional	7	8	15	1	0	1
	46,67%	53,33%		100,00%	0,00%	
Estilos de gestión	8	4	12	0	0	0
	66,67%	33,33%				
Formación de directivos y personal clave	7	9	16	0	1	1
	43,75%	56,25%		0,00%	100,00%	
Gestión del clima y cultura organizacional	11	4	15	1	0	1
	73,33%	26,67%		100,00%	0,00%	
Gestión del desempeño	16	25	41	1	0	1
	39,02%	60,98%		100,00%	0,00%	
Inducción	15	11	26	1	0	1
	57,69%	42,31%		100,00%	0,00%	
Perfiles de selección	16	16	32	1	0	1
	50,00%	50,00%		100,00%	0,00%	
Planificación estratégica	8	4	12	1	0	1
	66,67%	33,33%		100,00%	0,00%	
Políticas de recursos humanos	14	14	28	1	0	1
	50,00%	50,00%		100,00%	0,00%	
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	15	15	30	1	0	1
	50,00%	50,00%		100,00%	0,00%	

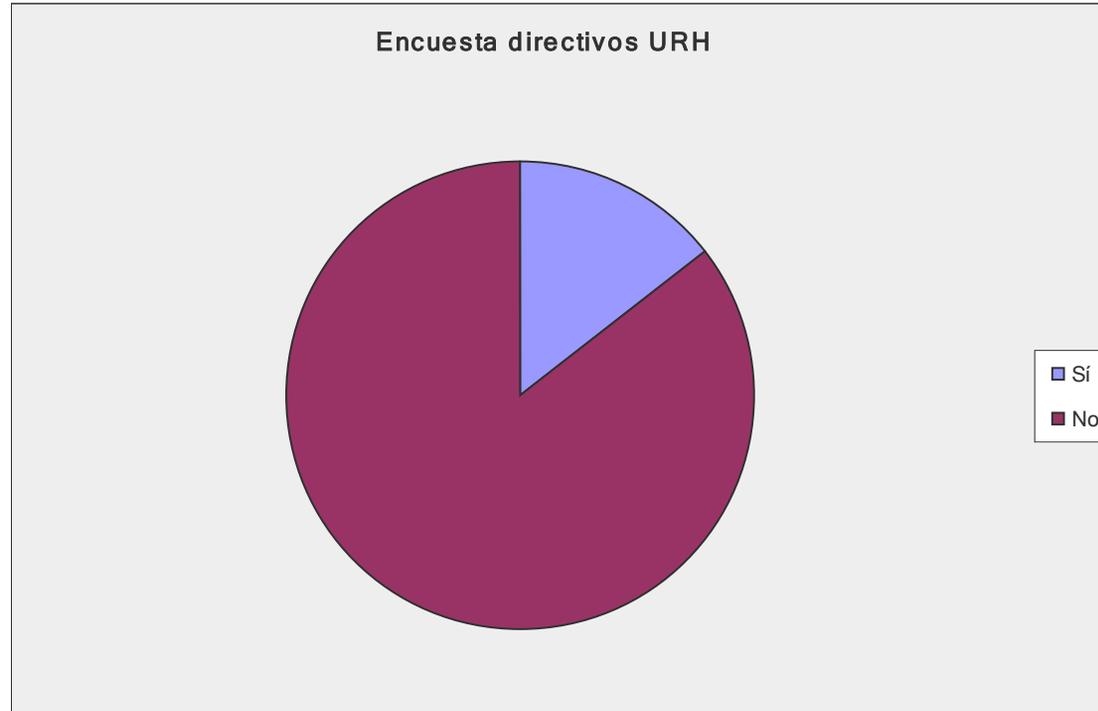
Relaciones laborales	7	6	13	2	0	2
	53,85%	46,15%		100,00%	0,00%	
Transferencia y gestión del conocimiento	8	2	10	1	0	1
	80,00%	20,00%		100,00%	0,00%	

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Menos útil	Más útil	Response Count	Menos útil	Más útil	Response Count	Menos útil	Más útil	Response Count	Menos útil	Más útil	Response Count
Bienestar	5	1	6	5	4	9	5	2	7	2	0	2
	83,33%	16,67%		55,56%	44,44%		71,43%	28,57%		100,00%	0,00%	
Calidad de vida laboral	4	1	5	10	10	20	8	2	10	2	0	2
	80,00%	20,00%		50,00%	50,00%		80,00%	20,00%		100,00%	0,00%	
Capacitación y formación	5	7	12	8	25	33	7	12	19	2	2	4
	41,67%	58,33%		24,24%	75,76%		36,84%	63,16%		50,00%	50,00%	
Comunicación	3	4	7	5	3	8	7	23	30	2	0	2
	42,86%	57,14%		62,50%	37,50%		23,33%	76,67%		100,00%	0,00%	
Desarrollo profesional y de carrera	7	1	8	7	7	14	9	1	10	2	0	2
	87,50%	12,50%		50,00%	50,00%		90,00%	10,00%		100,00%	0,00%	
Desarrollo y cambio organizacional	4	3	7	3	5	8	8	1	9	1	1	2
	57,14%	42,86%		37,50%	62,50%		88,89%	11,11%		50,00%	50,00%	
Estilos de gestión	4	1	5	3	4	7	6	1	7	2	0	2
	80,00%	20,00%		42,86%	57,14%		85,71%	14,29%		100,00%	0,00%	
Formación de directivos y personal clave	4	2	6	3	10	13	6	2	8	2	0	2
	66,67%	33,33%		23,08%	76,92%		75,00%	25,00%		100,00%	0,00%	
Gestión del clima y cultura organizacional	5	2	7	6	3	9	7	23	30	2	0	2
	71,43%	28,57%		66,67%	33,33%		23,33%	76,67%		100,00%	0,00%	
Gestión del desempeño	5	6	11	10	17	27	10	11	21	0	5	5
	45,45%	54,55%		37,04%	62,96%		47,62%	52,38%		0,00%	100,00%	

Inducción	4	4	8	11	8	19	5	5	10	2	1	3
	50,00%	50,00%		57,89%	42,11%		50,00%	50,00%		66,67%	33,33%	
Perfiles de selección	6	6	12	8	11	19	9	7	16	3	2	5
	50,00%	50,00%		42,11%	57,89%		56,25%	43,75%		60,00%	40,00%	
Planificación estratégica	4	1	5	3	3	6	7	23	30	2	1	3
	80,00%	20,00%		50,00%	50,00%		23,33%	76,67%		66,67%	33,33%	
Políticas de recursos humanos	4	5	9	8	10	18	14	2	16	3	1	4
	44,44%	55,56%		44,44%	55,56%		87,50%	12,50%		75,00%	25,00%	
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	5	8	13	9	16	25	8	6	14	3	0	3
	38,46%	61,54%		36,00%	64,00%		57,14%	42,86%		100,00%	0,00%	
Relaciones laborales	4	1	5	3	6	9	6	1	7	2	1	3
	80,00%	20,00%		33,33%	66,67%		85,71%	14,29%		66,67%	33,33%	
Transferencia y gestión del conocimiento	5	29	34	4	1	5	6	4	10	2	0	2
	14,71%	85,29%		80,00%	20,00%		60,00%	40,00%		100,00%	0,00%	

Pregunta 18

Desde su posición de Jefe de la URH, ¿observa alguna duplicidad de funciones o de actividades de la DNSC con las que realizan otras instituciones públicas en materia de RRHH: (marque la alternativa que corresponda)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sí	14,4%	13
No	85,6%	77
answered question		90
skipped question		9



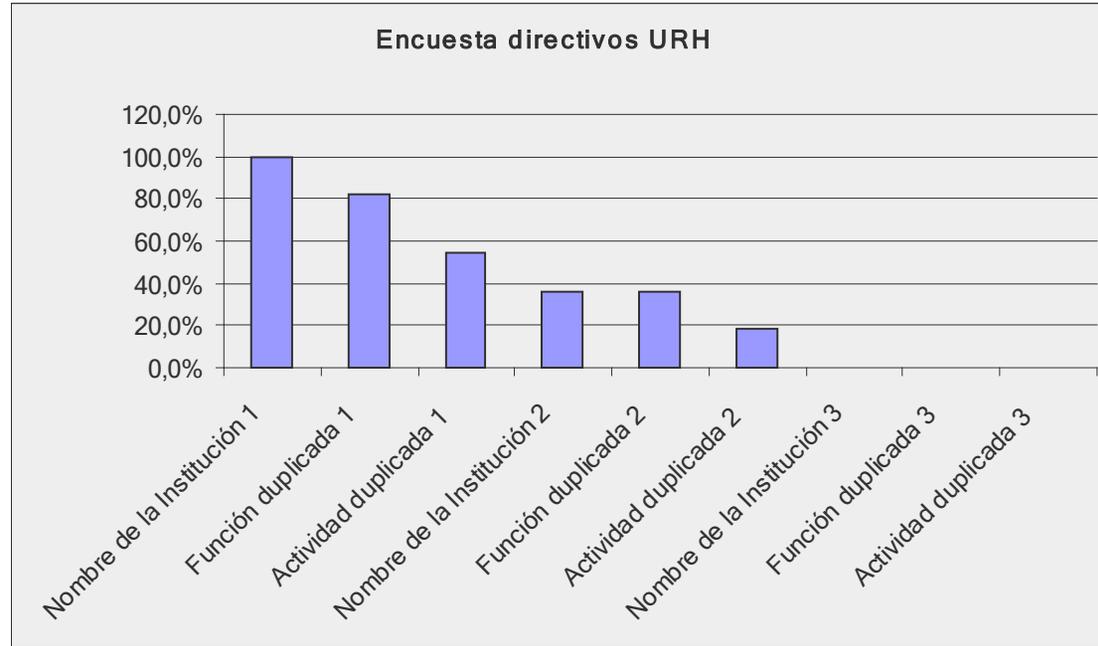
Answer Options	CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Sí	11,9%	8	21,7%	5
No	88,1%	59	78,3%	18

Answer Options	PEQUEÑO		MEDIANO		GRANDE		MUY GRANDE	
	Response Percent	Response Count						
Sí	4,5%	1	21,1%	8	16,0%	4	0,0%	0
No	95,5%	21	78,9%	30	84,0%	21	100,0%	5

Pregunta 19

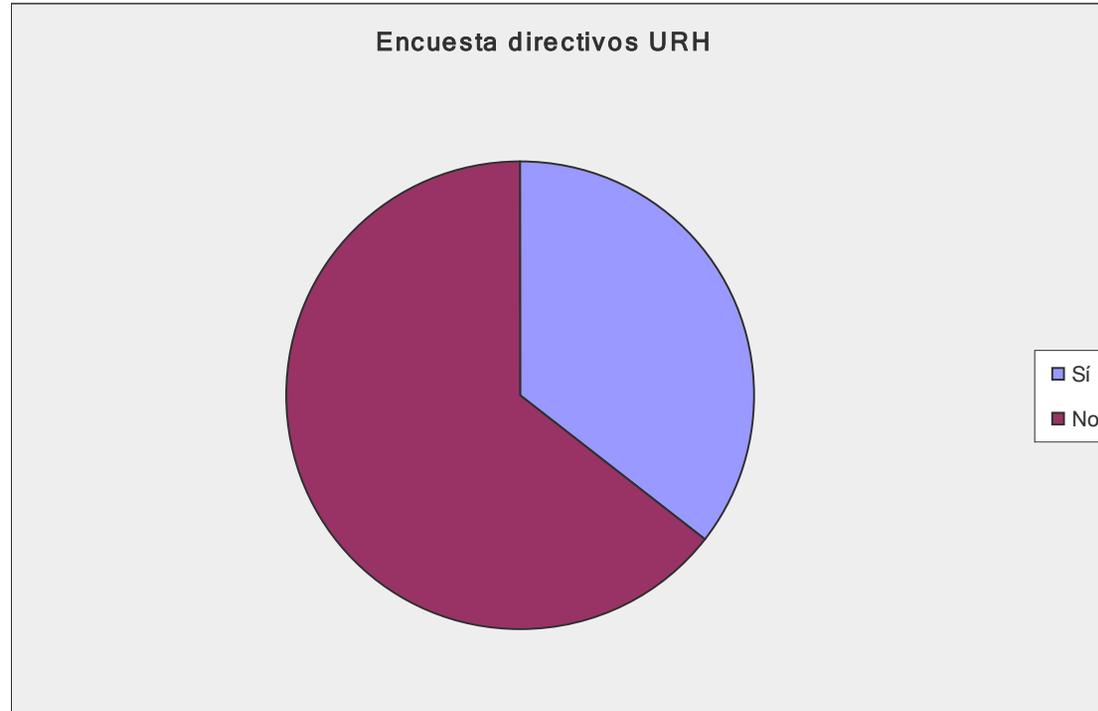
Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, especifique la institución y la función o actividad duplicada. Si respondió "No" en la pregunta anterior vaya a la pregunta siguiente:

Answer Options	Response Percent	Response Count
Nombre de la Institución 1	100,0%	11
Función duplicada 1	81,8%	9
Actividad duplicada 1	54,5%	6
Nombre de la Institución 2	36,4%	4
Función duplicada 2	36,4%	4
Actividad duplicada 2	18,2%	2
Nombre de la Institución 3	0,0%	0
Función duplicada 3	0,0%	0
Actividad duplicada 3	0,0%	0
answered question		11
skipped question		91



Pregunta 20

¿Estima usted que en la oferta actual de la DNSC faltan productos o servicios que podrían ayudar a resolver alguna problemática que tiene su URH?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Sí	35,6%	32
No	64,4%	58
answered question		90
skipped question		9



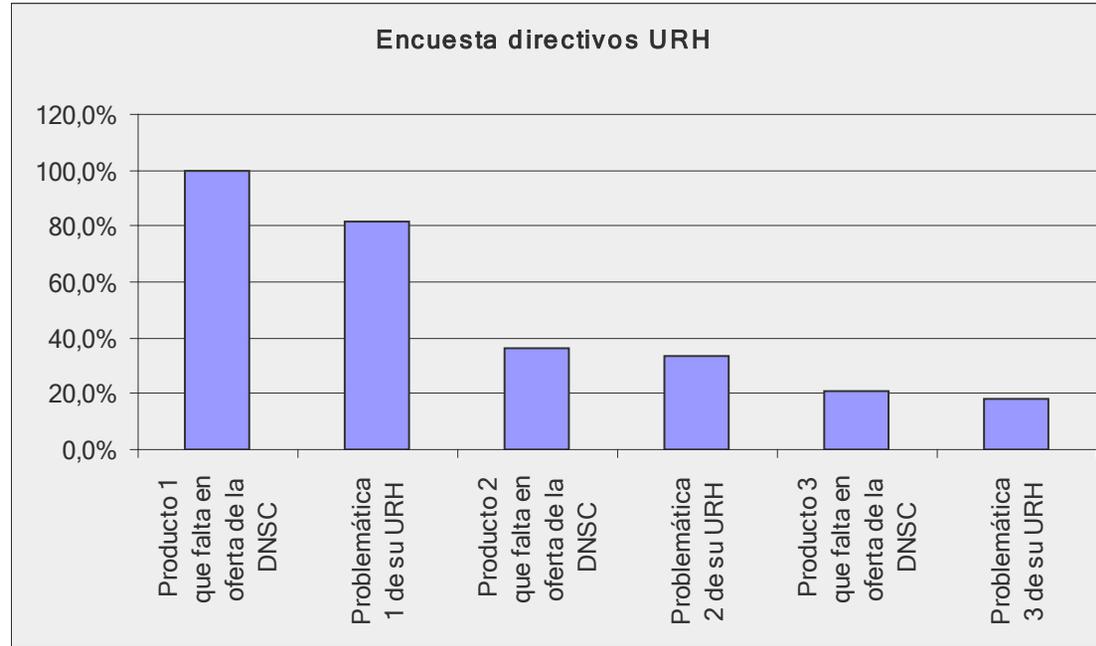
Answer Options	CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Sí	34,3%	23	39,1%	9
No	65,7%	44	60,9%	14

Answer Options	PEQUEÑO		MEDIANO		GRANDE		MUJ GRANDE	
	Response Percent	Response Count						
Sí	36,4%	8	39,5%	15	32,0%	8	20,0%	1
No	63,6%	14	60,5%	23	68,0%	17	80,0%	4

Pregunta 21

Si usted respondió "Si" en la pregunta anterior diga ¿Qué productos o servicios estima usted que faltan en la oferta de la DNSC y que podrían ayudar a resolver alguna problemática que tiene su URH? (Especifique no más de tres productos y problemáticas. Si respondió "No" en la pregunta anterior vaya a la siguiente pregunta)

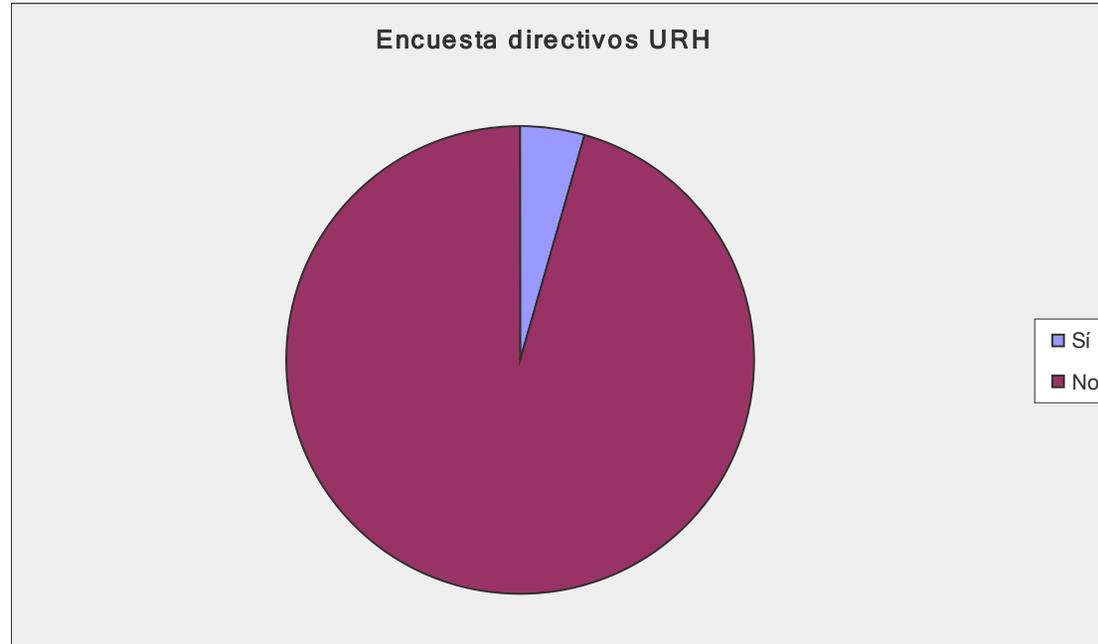
Answer Options	Response Percent	Response Count
Producto 1 que falta en oferta de la DNSC	100,0%	33
Problemática 1 de su URH	81,8%	27
Producto 2 que falta en oferta de la DNSC	36,4%	12
Problemática 2 de su URH	33,3%	11
Producto 3 que falta en oferta de la DNSC	21,2%	7
Problemática 3 de su URH	18,2%	6
answered question		33
skipped question		69



Pregunta 22

¿Estima usted que en la oferta actual de la DNSC existen productos o servicios que no son relevantes o no apuntan adecuadamente a la solución de alguna problemática que su URH tiene?

Answer Options	Response Percent	Response Count
Sí	4,4%	4
No	95,6%	86
answered question		90
skipped question		9

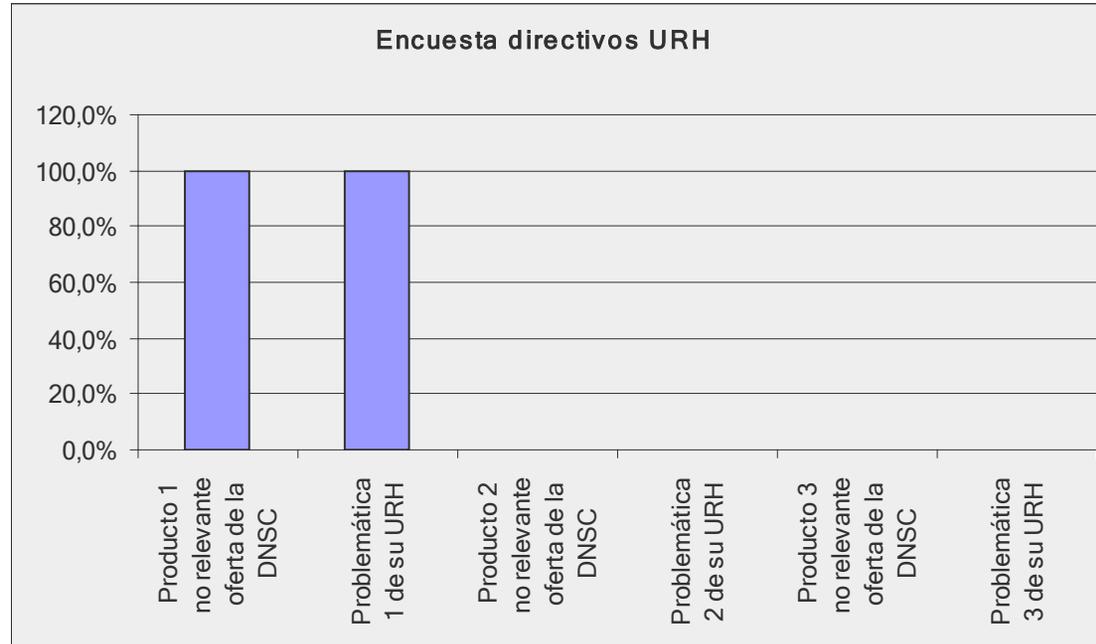


Pregunta 23

Si usted respondió "Si" en la pregunta anterior, indique ¿Qué productos o servicios existentes en la oferta actual de la DNSC, estima usted que no son relevantes o no apuntan adecuadamente a la solución de alguna problemática que su URH tiene: (Indique al menos uno. Si respondió "No" en la pregunta anterior vaya a la pregunta siguiente)

Answer Options	Response Percent	Response Count
Producto 1 no relevante oferta de la DNSC	100,0%	4
Problemática 1 de su URH	100,0%	4
Producto 2 no relevante oferta de la DNSC	0,0%	0
Problemática 2 de su URH	0,0%	0
Producto 3 no relevante oferta de la DNSC	0,0%	0

Problemática 3 de su URH	0,0%	0
answered question		4
skipped question		98



Pregunta 24

De acuerdo a su experiencia en las asesorías solicitadas a la DNSC ¿cómo calificaría el servicio global prestado por la DNSC?			
Answer Options	Response Average	Std Deviation	Response Count
Ponga nota del 1 (más baja) al 7 (más alta).	5,71	1,44	94
answered question			94
skipped question			5

	CENTRALIZADO	DESCENTRALIZADO	Response Count
Alta	46 79,31%	12 20,69%	58
Media	23 69,70%	10 30,30%	33
Baja	0 0,00%	3 100,00%	3

	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE	Response Count
Alta	10 17,24%	29 50,00%	14 24,14%	5 8,62%	58
Media	11 33,33%	8 24,24%	13 39,39%	1 3,03%	33
Baja	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0 0,00%	3

Pregunta 25

¿En qué temáticas la URH que usted dirige tiene necesidades de apoyo? Priorice de 1 a 3, siendo 1 la más urgente y 3 la menos urgente

Nivel de Urgencia

Answer Options	1	2	3	Response Average	Std Deviation	Response Count
Tematica	7 33,33%	5 23,81%	9 42,86%	2,0952	,88909	21
Bienestar	6 16,22%	14 37,84%	17 45,95%	2,2973	,74030	37
Calidad de vida laboral	17 35,42%	17 35,42%	14 29,17%	1,9375	,80968	48

Capacitación y formación	17	18	12	1,8936	,78668	47
	36,17%	38,30%	25,53%			
Comunicación	9	17	8	1,9706	,71712	34
	26,47%	50,00%	23,53%			
Desarrollo profesional y de carrera	17	17	15	1,9592	,81545	49
	34,69%	34,69%	30,61%			
Desarrollo y cambio organizacional	21	17	13	1,8431	,80926	51
	41,18%	33,33%	25,49%			
Estilos de gestión	10	14	11	2,0286	,78537	35
	28,57%	40,00%	31,43%			
Formación de directivos y personal clave	28	15	11	1,6852	,79679	54
	51,85%	27,78%	20,37%			
Gestión del clima y cultura organizacional	20	20	12	1,8462	,77674	52
	38,46%	38,46%	23,08%			
Gestión del desempeño	23	14	11	1,75	0,81214	51
	45,49%	27,69%	21,76%			
Inducción	10	17	11	2,0263	,75290	38
	26,32%	44,74%	28,95%			
Perfiles de selección	12	13	15	2,0750	,82858	40
	30,00%	32,50%	37,50%			
Planificación estratégica	9	15	10	2,0294	,75820	34
	26,47%	44,12%	29,41%			
Políticas de recursos humanos	17	13	11	1,8537	,82344	41
	41,46%	31,71%	26,83%			
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	10	18	12	2,0500	,74936	40
	25,00%	45,00%	30,00%			
Relaciones laborales	14	17	15	2,0217	,80247	46
	30,43%	36,96%	32,61%			

Transferencia y gestión del conocimiento	19	14	7	1,7000	,75786	40
	47,50%	35,00%	17,50%			

Answer Options	CENTRALIZADO			NO CENTRALIZADO		
	Más urgente	Menos urgente	Response Count	Más urgente	Menos urgente	Response Count
Temática	7	10	17	0	4	4
	41,18%	58,82%		0,00%	100,00%	
Bienestar	4	26	30	2	5	7
	13,33%	86,67%		28,57%	71,43%	
Calidad de vida laboral	13	21	34	4	10	14
	38,24%	61,76%		28,57%	71,43%	
Capacitación y formación	13	22	35	4	8	12
	37,14%	62,86%		33,33%	66,67%	
Comunicación	7	18	25	2	7	9
	28,00%	72,00%		22,22%	77,78%	
Desarrollo profesional y de carrera	14	23	37	3	9	12
	37,84%	62,16%		25,00%	75,00%	
Desarrollo y cambio organizacional	15	26	41	6	4	10
	36,59%	63,41%		60,00%	40,00%	
Estilos de gestión	7	19	26	3	6	9
	26,92%	73,08%		33,33%	66,67%	
Formación de directivos y personal clave	22	19	41	6	7	13
	53,66%	46,34%		46,15%	53,85%	

Gestión del clima y cultura organizacional	13	26	39	7	6	13
	33,33%	66,67%		53,85%	46,15%	
Gestión del desempeño	9	22	31	14	3	17
	29,03%	70,97%		82,35%	17,65%	
Inducción	9	20	29	1	8	9
	31,03%	68,97%		11,11%	88,89%	
Perfiles de selección	9	20	29	3	8	11
	31,03%	68,97%		27,27%	72,73%	
Planificación estratégica	7	19	26	2	6	8
	26,92%	73,08%		25,00%	75,00%	
Políticas de recursos humanos	10	20	30	7	4	11
	33,33%	66,67%		63,64%	36,36%	
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	8	21	29	2	9	11
	27,59%	72,41%		18,18%	81,82%	
Relaciones laborales	10	26	36	4	6	10
	27,78%	72,22%		40,00%	60,00%	
Transferencia y gestión del conocimiento	14	18	32	5	3	8
	43,75%	56,25%		62,50%	37,50%	

Answer Options	ADSCRITO			NO ADSCRITO		
	Más urgente	Menos urgente	Response Count	Más urgente	Menos urgente	Response Count
Temática	2 22,22%	7 77,78%	9	0	0	0
Bienestar	4 16,67%	20 83,33%	24	0	0	0
Calidad de vida laboral	10 33,33%	20 66,67%	30	0	0	0
Capacitación y formación	12 44,44%	15 55,56%	27	0 0,00%	1 100,00%	1
Comunicación	7 33,33%	14 66,67%	21	0	0	0
Desarrollo profesional y de carrera	12 40,00%	18 60,00%	30	0	0	0
Desarrollo y cambio organizacional	13 43,33%	17 56,67%	30	0 0,00%	1 100,00%	1
Estilos de gestión	7 33,33%	14 66,67%	21	0	0	0
Formación de directivos y personal clave	14 50,00%	14 50,00%	28	0 0,00%	1 100,00%	1
Gestión del clima y cultura organizacional	13	20	33	0	0	0

	39,39%	60,61%				
Gestión del desempeño	14	16	30	1	0	1
	46,67%	53,33%		100,00%	0,00%	
Inducción	6	16	22	1	0	1
	27,27%	72,73%		100,00%	0,00%	
Perfiles de selección	7	17	24	0	0	0
	29,17%	70,83%				
Planificación estratégica	7	14	21	0	2	2
	33,33%	66,67%		0,00%	100,00%	
Políticas de recursos humanos	10	13	23	0	1	1
	43,48%	56,52%		0,00%	100,00%	
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	6	18	24	0	0	0
	25,00%	75,00%				
Relaciones laborales	6	19	25	0	1	1
	24,00%	76,00%		0,00%	100,00%	
Transferencia y gestión del conocimiento	11	14	25	0	0	0
	44,00%	56,00%				

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Más urgente	Menos urgente	Response Count	Más urgente	Menos urgente	Response Count	Más urgente	Menos urgente	Response Count	Más urgente	Menos urgente	Response Count
Temática	2	4	6	1	6	7	3	3	6	1	1	2
	33,33%	66,67%		14,29%	85,71%		50,00%	50,00%		50,00%	50,00%	

Bienestar	2	8	10	3	13	16	0	7	7	1	3	4
	20,00%	80,00%		18,75%	81,25%		0,00%	100,00%		25,00%	75,00%	
Calidad de vida laboral	7	7	14	6	12	18	3	8	11	1	4	5
	50,00%	50,00%		33,33%	66,67%		27,27%	72,73%		20,00%	80,00%	
Capacitación y formación	4	8	12	9	12	21	2	10	12	2	0	2
	33,33%	66,67%		42,86%	57,14%		16,67%	83,33%		100,00%	0,00%	
Comunicación	2	7	9	3	11	14	2	5	7	2	2	4
	22,22%	77,78%		21,43%	78,57%		28,57%	71,43%		50,00%	50,00%	
Desarrollo profesional y de carrera	5	6	11	6	14	20	5	10	15	1	2	3
	45,45%	54,55%		30,00%	70,00%		33,33%	66,67%		33,33%	66,67%	
Desarrollo y cambio organizacional	6	7	13	11	12	23	3	9	12	1	2	3
	46,15%	53,85%		47,83%	52,17%		25,00%	75,00%		33,33%	66,67%	
Estilos de gestión	2	7	9	7	6	13	0	10	10	1	2	3
	22,22%	77,78%		53,85%	46,15%		0,00%	100,00%		33,33%	66,67%	
Formación de directivos y personal clave	6	8	14	17	5	22	3	12	15	2	1	3
	42,86%	57,14%		77,27%	22,73%		20,00%	80,00%		66,67%	33,33%	
Gestión del clima y cultura organizacional	6	6	12	10	11	21	4	12	16	0	3	3
	50,00%	50,00%		47,62%	52,38%		25,00%	75,00%		0,00%	100,00%	
Gestión del desempeño	8	6	14	5	13	18	10	6	16	0	0	0
	57,14%	42,86%		27,78%	72,22%		62,50%	37,50%				
Inducción	2	6	8	7	11	18	1	8	9	0	3	3
	25,00%	75,00%		38,89%	61,11%		11,11%	88,89%		0,00%	100,00%	
Perfiles de selección	3	6	9	7	11	18	1	9	10	1	2	3
	33,33%	66,67%		38,89%	61,11%		10,00%	90,00%		33,33%	66,67%	
Planificación estratégica	4	5	9	3	13	16	1	7	8	1	0	1
	44,44%	55,56%		18,75%	81,25%		12,50%	87,50%		100,00%	0,00%	
Políticas de recursos humanos	7	5	12	6	10	16	3	7	10	1	2	3

	58,33%	41,67%		37,50%	62,50%		30,00%	70,00%		33,33%	66,67%	
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	2	9	11	6	11	17	2	7	9	0	3	3
	18,18%	81,82%		35,29%	64,71%		22,22%	77,78%		0,00%	100,00%	
Relaciones laborales	2	8	10	8	14	22	4	7	11	0	3	3
	20,00%	80,00%		36,36%	63,64%		36,36%	63,64%		0,00%	100,00%	
Transferencia y gestión del conocimiento	4	5	9	12	7	19	3	6	9	0	3	3
	44,44%	55,56%		63,16%	36,84%		33,33%	66,67%		0,00%	100,00%	

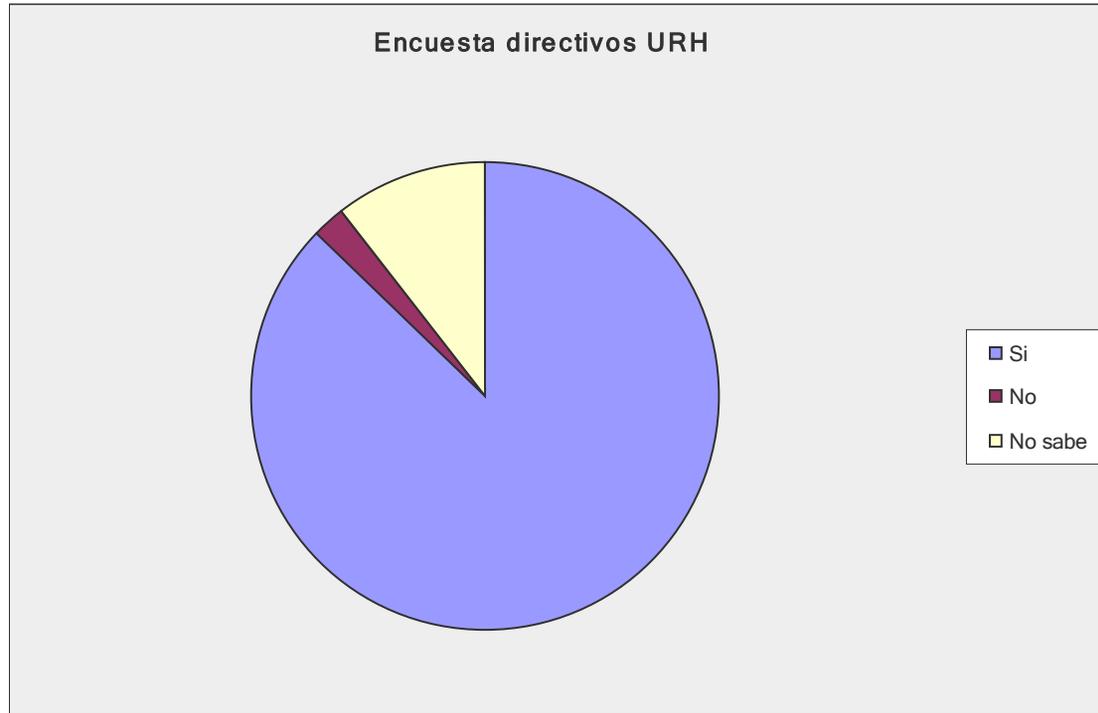
Pregunta 26

Considerando su respuesta en la pregunta anterior ¿Piensa usted que la DNSC podría prestarle el apoyo que necesita?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Si	87,2%	82
No	2,1%	2
No sabe	10,6%	10
answered question		94
skipped question		5

Answer Options	CENTRALIZADO		DESCENTRALIZADO	
	Response Percent	Response Count	Response Percent	Response Count
Sí	89,9%	62	80,0%	20
No	1,4%	1	4,0%	1
No sabe	8,7%	6	16,0%	4

Answer Options	PEQUEÑO		MEDIANO		GRANDE		MUY GRANDE	
	Response Percent	Response Count						
Sí	68,2%	15	92,1%	35	92,9%	26	100,0%	6

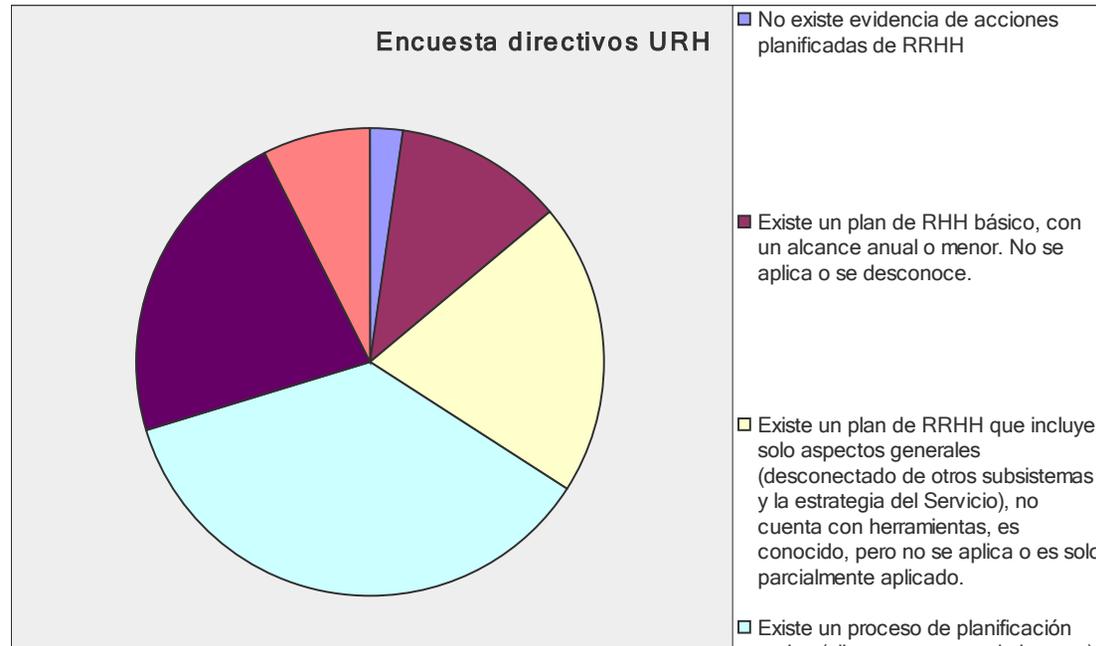
No	4,5%	1	0,0%	0	3,6%	1	0,0%	0
No sabe	27,3%	6	7,9%	3	3,6%	1	0,0%	0



Pregunta 27

Planificación de RRHH para el Servicio:		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No existe evidencia de acciones planificadas de RRHH	2,0%	2
Existe un plan de RHH básico, con un alcance anual o menor. No se aplica o se desconoce.	11,1%	11

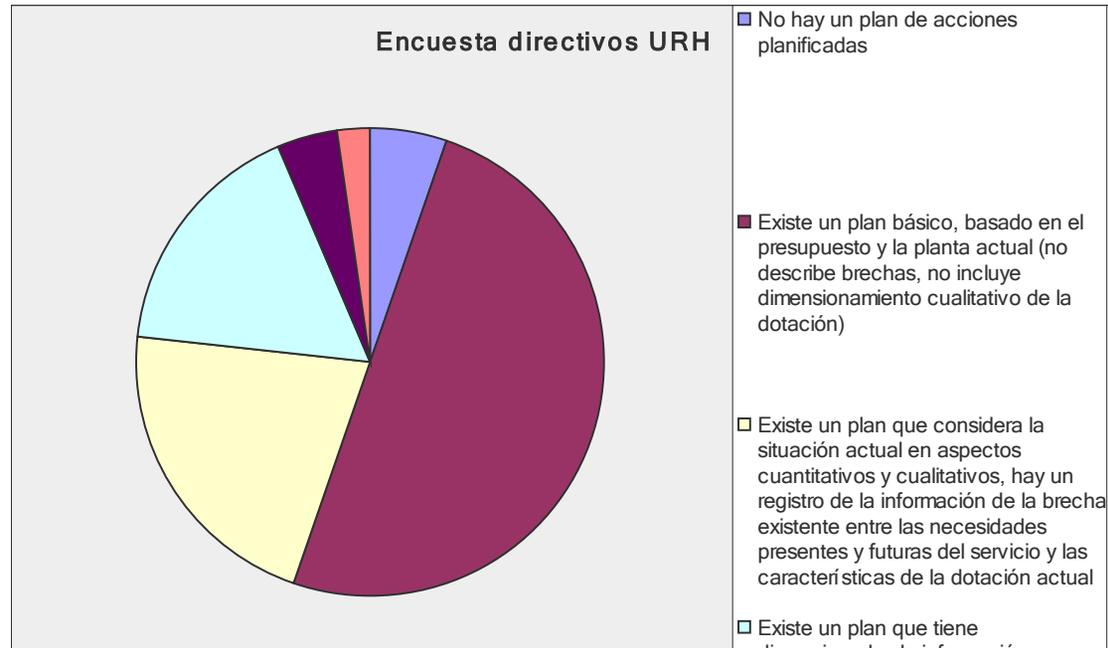
Existe un plan de RRHH que incluye solo aspectos generales (desconectado de otros subsistemas y la estrategia del Servicio), no cuenta con herramientas, es conocido, pero no se aplica o es solo parcialmente aplicado.	19,2%	19
Existe un proceso de planificación activo (alimenta a otros subsistemas), que utiliza herramientas para el levantamiento de la información y tiene algunas evidencias de seguimiento de las acciones que contiene. Tiene un sistema de gestión por competencias incipiente (ha comenzado a levantar competencias de algunos cargos y en algunos procesos de RRHH)	34,3%	34
Existe un proceso de planificación activo, basado en herramientas de diagnóstico y que incorpora de forma central las prioridades y orientaciones estratégicas del servicio. Cuenta con un sistema de gestión por competencias en desarrollo (Es usado en varios subsistemas de RRHH, se han construido diccionarios y hay un levantamiento de competencias para la mayoría de los cargos).	21,2%	21
Existe un sistema de RRHH sólido y bien desarrollado (desde hace un año al menos), que incorpora las prioridades estratégicas del servicio y cuenta con instancias de evaluación. Cuenta con un sistema de gestión por competencias desarrollado (se tiene levantamiento de las competencias disponibles y brechas para la mayoría de los cargos, y la mayoría de los subsistemas de RRHH operan basados en competencias).	7,1%	7
answered question		94



Pregunta 28

Planificación de la dotación (Planta y contrata)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No hay un plan de acciones planificadas	5,1%	5
Existe un plan básico, basado en el presupuesto y la planta actual (no describe brechas, no incluye dimensionamiento cualitativo de la dotación)	47,5%	47
Existe un plan que considera la situación actual en aspectos cuantitativos y cualitativos, hay un registro de la información de la brecha existente entre las necesidades presentes y futuras del servicio y las características de la dotación actual	20,2%	20
Existe un plan que tiene dimensionadas la información	16,2%	16

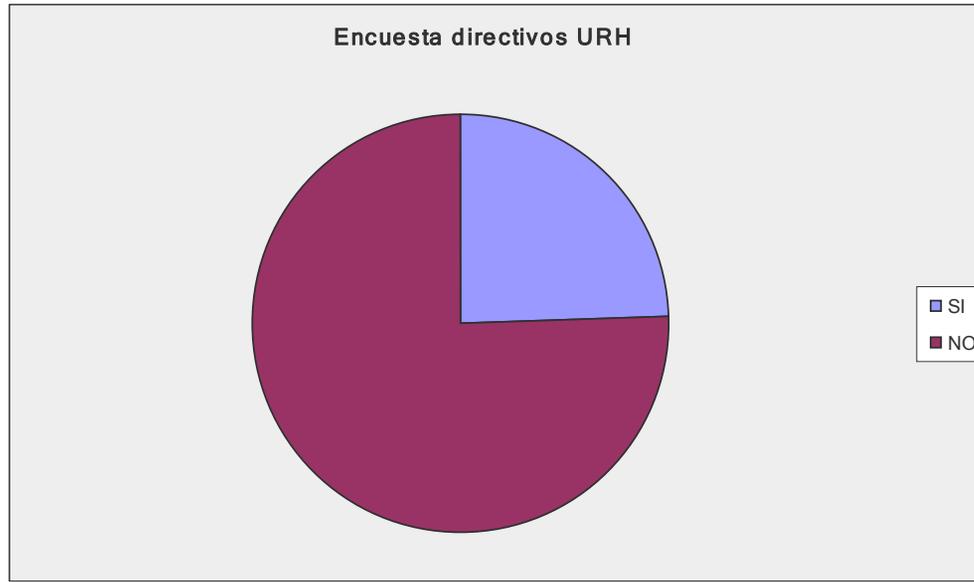
<p>cuantitativa y cuantitativa de la dotación, se tomas decisiones informadas para acercar las características de la dotación a las necesidades del servicio, presentes y futuras.</p> <p>Existe un plan de dotación de mediano plazo (2 a 3 años) basado en dimensionamiento de los recursos actuales cuantitativos y cualitativos, en las orientaciones estratégicas del servicio y sus necesidades. Existe un plan de ajuste de la dotación (principalmente cuantitativo).</p> <p>Existe un plan de dotación maduro, que ha sido implementado, que da cuenta de los recursos actuales (cuantitativo y cualitativo), de las necesidades que surgen de la implementación de la estrategia del servicio (cuantitativa y cualitativa). Este plan esta integrado con los demás subsistemas. Además, existe y se implementa un plan de ajuste de la dotación (cuantitativo y cualitativo).</p>	4,0%	4
	2,0%	2
answered question		94
skipped question		11



Pregunta 29

¿Todas o algunas de las actividades del subsistema de capacitación y formación se encuentran externalizadas, ya sea en otra unidad del Servicio o fuera del Servicio? (Sí/No). Si la respuesta es "Sí", indique cuáles.

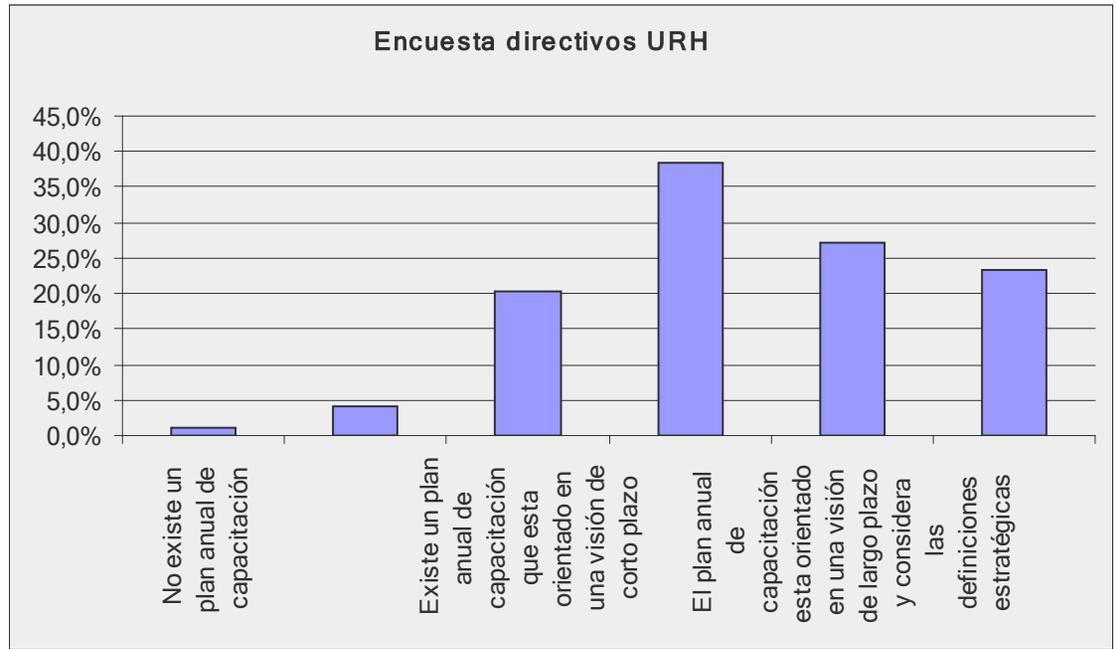
Answer Options	Response Percent	Response Count
SI	24,5%	23
NO	75,5%	71
¿Cuales actividades fueron externalizadas?		26



Pregunta 30

Formulación del plan anual de capacitación (Puede seleccionar más de una opción)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No existe un plan anual de capacitación	1,0%	1
Existe un formulación débilmente estructurada y planificada del plan anual de capacitación	4,0%	4
Existe un plan anual de capacitación que esta orientado en una visión de corto plazo	20,2%	20
El plan anual de capacitación esta orientado a una visión de mediano plazo y considera las definiciones estratégicas del servicio	38,4%	38
El plan anual de capacitación esta orientado en una visión de largo plazo y considera las definiciones estratégicas del servicio y las necesidades y/o competencias de los funcionarios.	27,3%	27

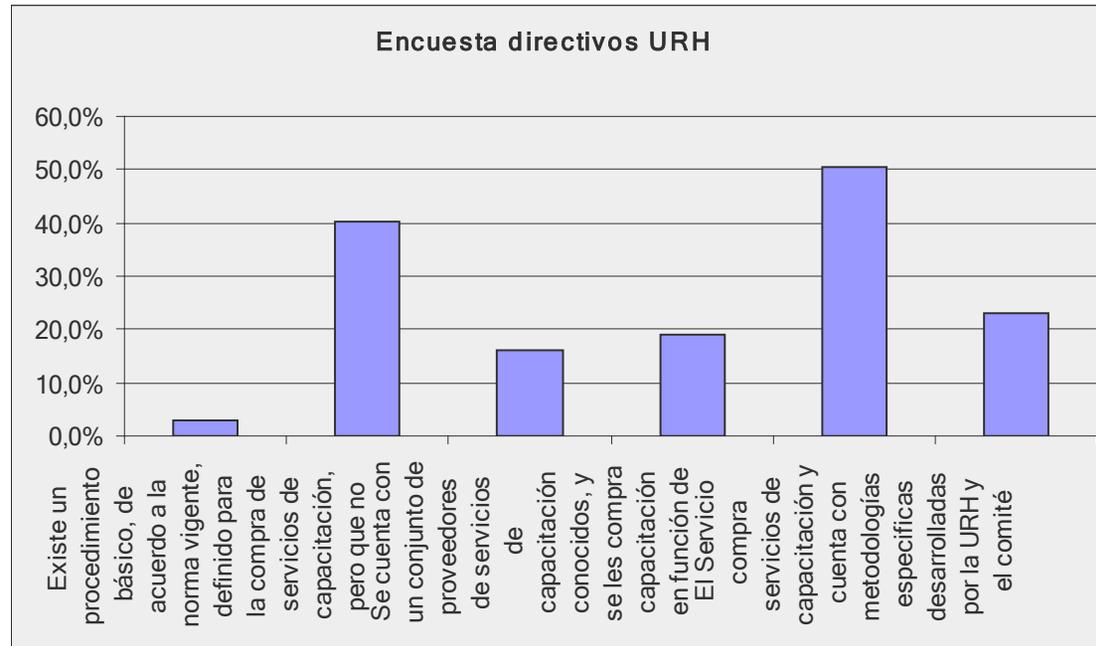
El plan anual de capacitación es un plan estratégico de capacitación a mediano y largo plazo, en directa relación con las definiciones estratégicas del servicio, las demandas del entorno y de los usuarios del servicio. Se hace revisión periódica del plan de capacitación y se incorporan las mejoras correspondientes.	23,2%	23
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	----



Pregunta 31

Compra de servicios de capacitación (Puede seleccionar más de una opción)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Existe un procedimiento básico, de acuerdo a la norma	3,0%	3

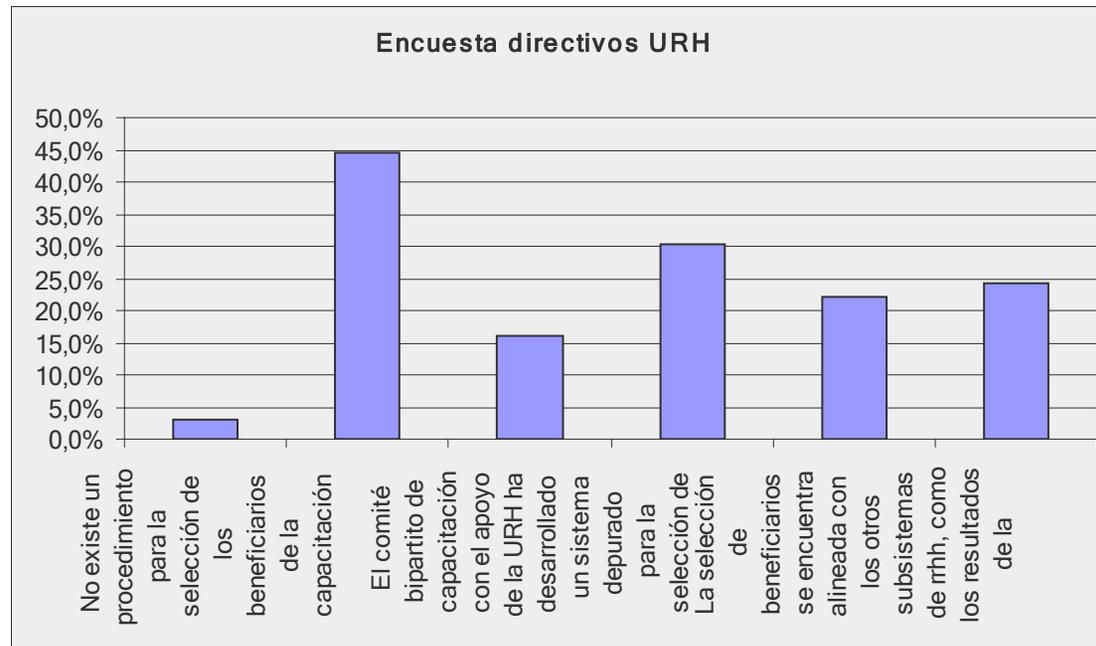
vigente, definido para la compra de servicios de capacitación, pero que no es posible seguir en todas las ocasiones.		
Existe un procedimiento bien definido, y que se sigue siempre, para la compra de servicios de capacitación en virtud de la norma vigente.	40,4%	40
Se cuenta con un conjunto de proveedores de servicios de capacitación conocidos, y se les compra capacitación en función de la experiencia exitosa que se ha tenido con ellos	16,2%	16
En servicio compra servicios de capacitación y cuenta con metodologías específicas desarrolladas por la URH y el comité bipartito de capacitación para la selección de proveedores	19,2%	19
El Servicio compra servicios de capacitación y cuenta con metodologías específicas desarrolladas por la URH y el comité bipartito de capacitación para la selección y evaluación de proveedores. Considera la oferta económica, los objetivos, contenidos teóricos, experiencia de la empresa, currículo de los relatores, equipamiento, infraestructura, entre otros, para asegurar la calidad técnica del curso.	50,5%	50
Se compran servicios de capacitación teniendo metodologías específicas para la evaluación y selección de proveedores, considerando el precio, los objetivos, los contenidos teóricos, experiencia de la empresa y currículo de los relatores para asegurar la calidad técnica del curso.	23,2%	23
Además, se considera dentro de la metodología el desarrollo de competencias, "aprender haciendo", tareas en el cargo, actividades de seguimiento.		



Pregunta 32

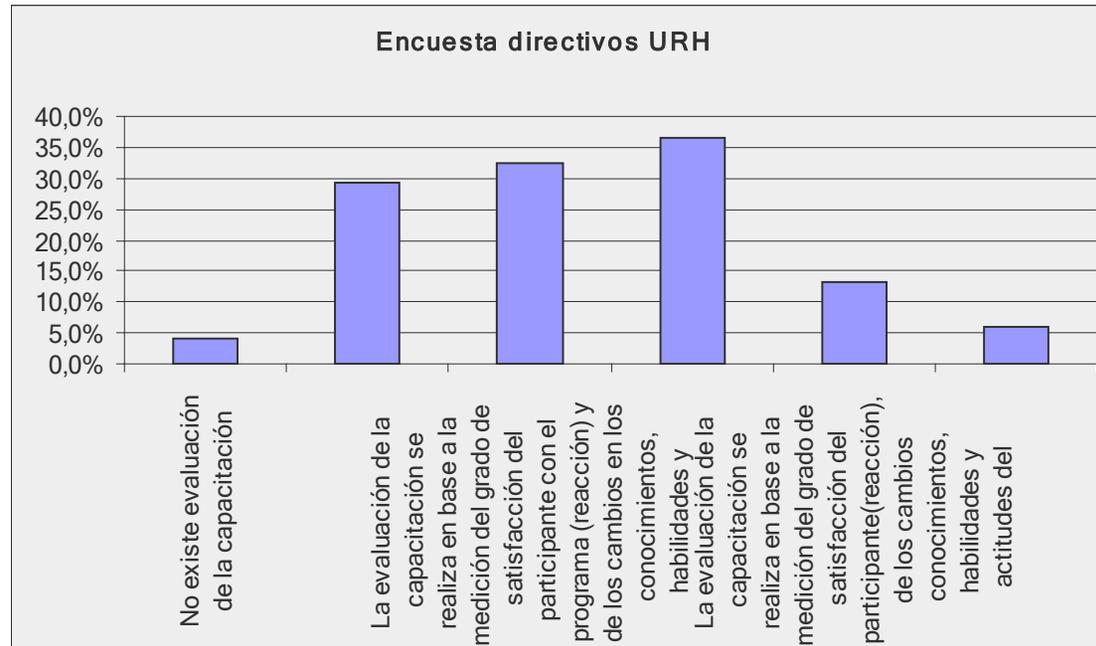
Selección de beneficiarios de capacitación (Puede seleccionar más de una opción)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No existe un procedimiento para la selección de los beneficiarios de la capacitación	3,0%	3
El comité bipartito de capacitación con el apoyo de la URH ha desarrollado criterios básicos para la selección de los beneficiarios de capacitación, difundidos en el servicio.	44,4%	44
El comité bipartito de capacitación con el apoyo de la URH ha desarrollado un sistema depurado para la selección de beneficiarios de capacitación, que tiene criterios difundidos y socializados en el servicio (a traves de la Web, guías	16,2%	16

informativas, charlas, entre otros)		
El comité bipartito de capacitación con el apoyo de la URH ha desarrollado un sistema depurado para la selección de beneficiarios de capacitación que contiene criterios difundidos y socializados de estos en el servicio (a través de la Web, guías informativas, charlas, entre otros). Existe un registro de las capacitaciones realizadas por los funcionarios que contribuye a la toma de decisiones para la selección	30,3%	30
La selección de beneficiarios se encuentra alineada con los otros subsistemas de rrhh, como los resultados de la evaluación de desempeño, los perfiles de selección, etc.	22,2%	22
Hay mejora continua de los criterios de selección a partir de la evaluación de los funcionarios, el comité bipartito y los directivos del servicio.	24,2%	24



Pregunta 33

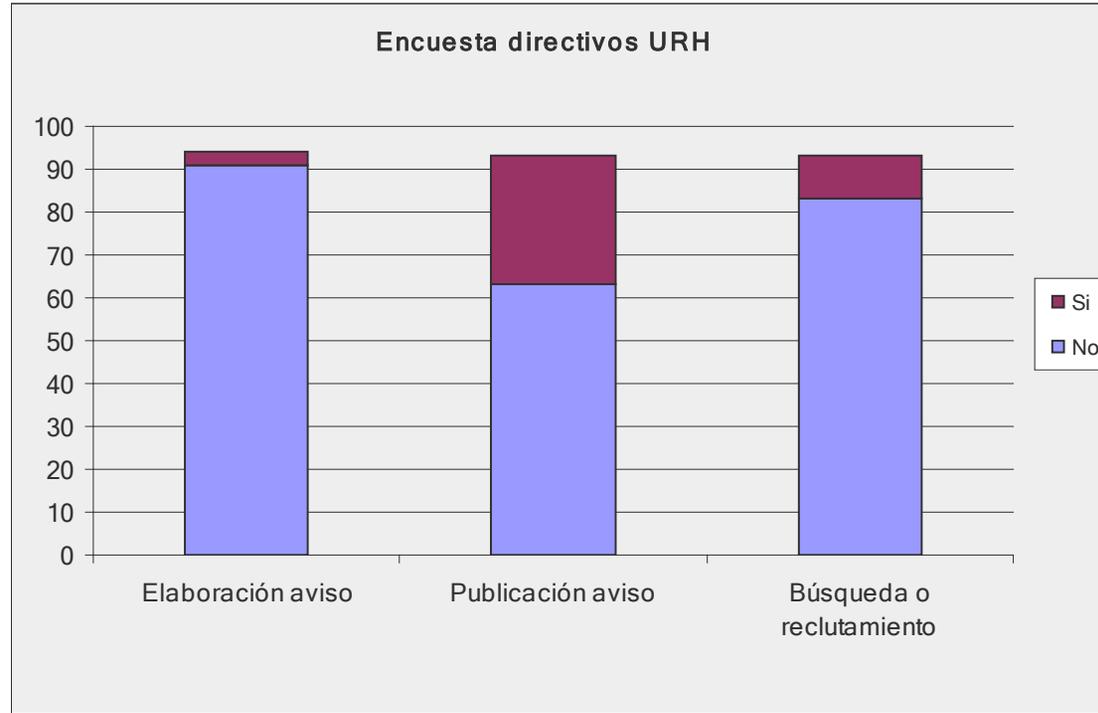
Evaluación de la capacitación (por parte del comité bipartito de capacitación con asesoría de la URH) (Puede seleccionar más de una opción)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No existe evaluación de la capacitación	4,0%	4
La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante del programa (reacción)	29,3%	29
La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante con el programa (reacción) y de los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje)	32,3%	32
La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante(reacción), de los cambios conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje) y además mide los cambios de comportamiento en el contexto laboral(aplicación)	36,4%	36
La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante(reacción), de los cambios conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje), mide los cambios de comportamiento en el contexto laboral (aplicación) y además mide el cambio en los indicadores del servicio(impacto en el servicio)	13,1%	13
La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante(reacción), de los cambios conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje), mide los cambios de comportamiento en el contexto laboral (aplicación) , el cambio en los indicadores del servicio(impacto en el servicio) y compara los beneficios del programa contra la inversión en costos (retorno de la inversión)	6,1%	6



Pregunta 34

¿Algunas o la totalidad de las actividades del reclutamiento se encuentran externalizadas, ya sea en otra unidad del Servicio o fuera del Servicio? Marque la alternativa que corresponda:

Answer Options	Si	No	Response Count
Elaboración aviso	3	91	94
Publicación aviso	30	63	93
Búsqueda o reclutamiento	10	83	93

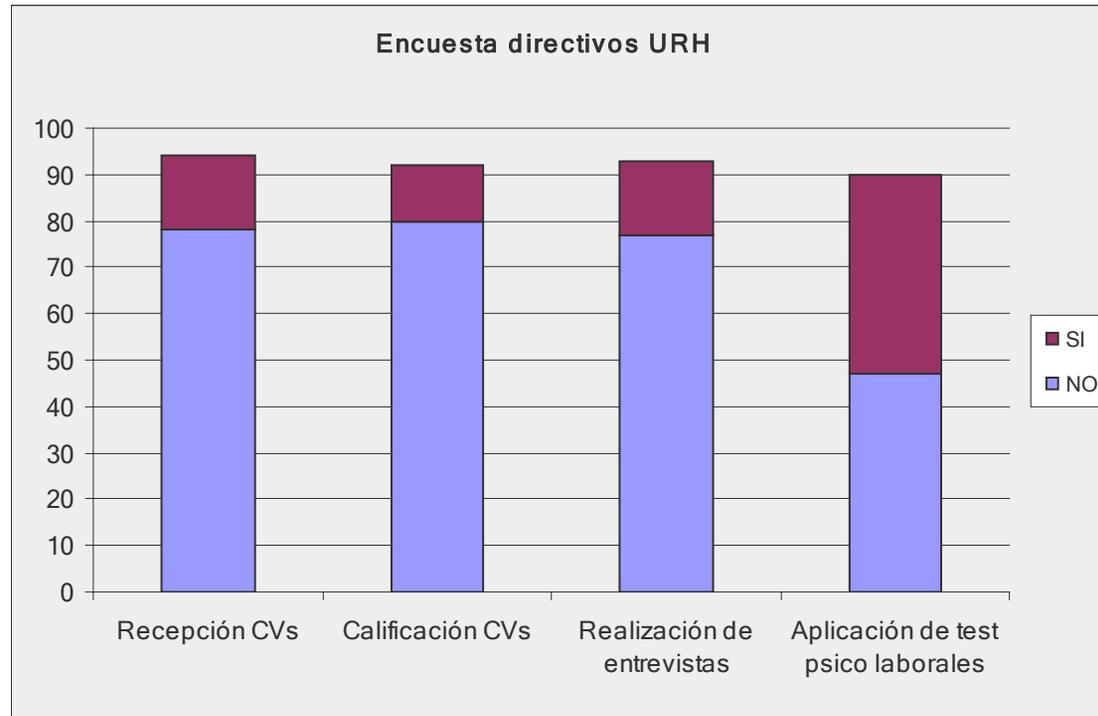


Answer Options	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	Si	No	Response Count	Si	No	Response Count
Elaboración aviso	2	67	69	1	24	25
Publicación aviso	18	51	69	12	12	24
Búsqueda o reclutamiento	7	61	68	3	22	25

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Si	No	Response Count	Si	No	Response Count	Si	No	Response Count	Si	No	Response Count
Elaboración aviso	0	22	22	2	36	38	1	27	28	0	6	6
Publicación aviso	5	17	22	11	26	37	13	15	28	1	5	6
Búsqueda o reclutamiento	3	19	22	5	32	37	2	26	28	0	6	6

Pregunta 35

Algunas o la totalidad de las actividades de selección se encuentran externalizadas, ya sea en otra unidad del Servicio como fuera del Servicio? Marque la alternativa que corresponda:			
Answer Options	SI	NO	Response Count
Recepción CVs	16	78	94
Calificación CVs	12	80	92
Realización de entrevistas	16	77	93
Aplicación de test psico laborales	43	47	90
answered question			91
skipped question			11

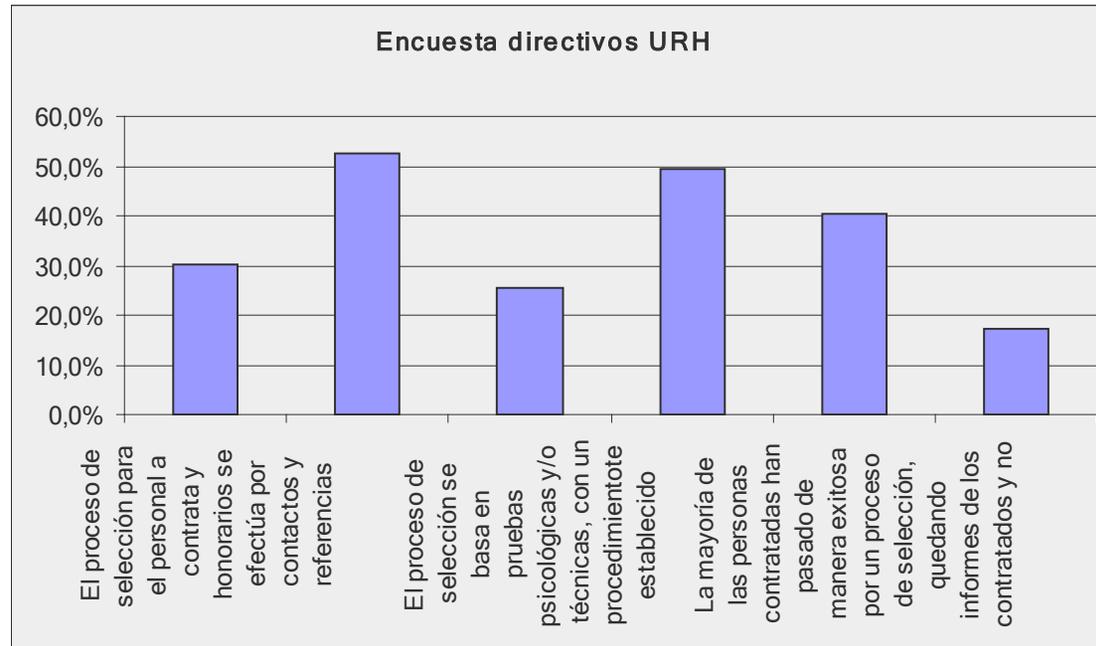


Answer Options	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	Si	No	Response Count	Si	No	Response Count
Recepción CVs	8	61	69	8	17	25
Calificación CVs	8	59	67	4	21	25
Realización de entrevistas	12	56	68	4	21	25
Aplicación de test psico laborales	33	32	65	10	15	25

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Si	No	Response Count	Si	No	Response Count	Si	No	Response Count	Si	No	Response Count
Recepción CVs	2	20	22	7	31	38	7	21	28	0	6	6
Calificación CVs	5	17	22	4	32	36	5	23	28	1	5	6
Realización de entrevistas	3	19	22	7	30	37	5	23	28	1	5	6
Aplicación de test psico laborales	8	13	21	19	18	37	15	11	26	1	5	6

Pregunta 36

Selección (Puede seleccionar más de una opción)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
El proceso de selección para el personal a contrata y honorarios se efectúa por contactos y referencias	30,3%	30
El proceso de selección para contrata y honorarios se efectúa a través de normas y procesos básicos establecidos	52,5%	52
El proceso de selección se basa en pruebas psicológicas y/o técnicas, con un procedimiento establecido	25,3%	25
El proceso de selección se basa en pruebas psicológicas y/o técnicas, con un procedimiento establecido, con participación de las áreas demandantes	49,5%	49
La mayoría de las personas contratadas han pasado de manera exitosa por un proceso de selección, quedando informes de los contratados y no contratados en una base de datos para futuros procesos. Se incorporan perfiles de competencias como criterio de selección	40,4%	40
Se hace una evaluación de los procesos de selección, para mejorar continuamente, se revisan constantemente los procesos para asegurar su coherencia con los perfiles definidos (a través de seguimiento de los seleccionados en su periodo inicial). Se realiza la selección en base a competencias.	17,2%	17



Pregunta 37

Inducción para personas ingresadas por concurso o traslado.		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No existe un proceso de inducción	3,0%	3
El proceso de inducción es informal, consiste en conversaciones con los pares.	12,1%	12
Existe un proceso de inducción formal y estructurado, por el que pasan todos los nuevos funcionarios, están definidas las responsabilidades de quien lo ejecuta, pero solo toca aspectos generales del servicio.	36,4%	36
La inducción considera contenidos que aseguran la comprensión de los objetivos estratégicos del servicio, la	27,3%	27

contribución del funcionario a la función que desempeña e información de la cultura organizacional.

La inducción considera entrenamiento en el puesto de trabajo durante un periodo de tiempo y retroalimentación constante de la jefatura directa.

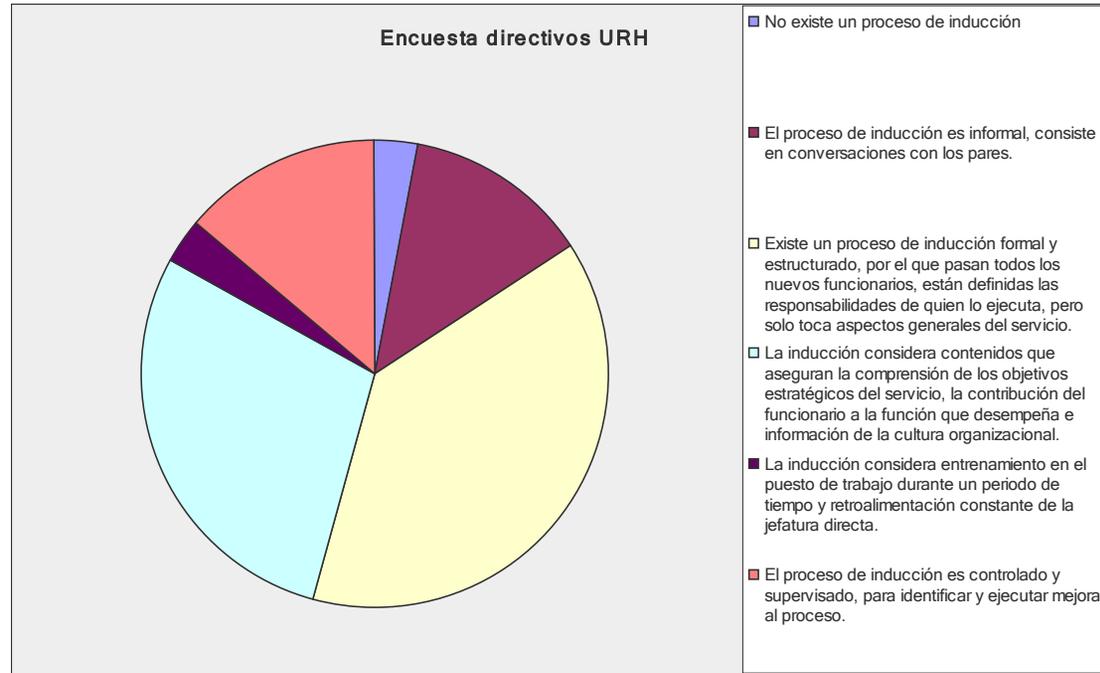
El proceso de inducción es controlado y supervisado, para identificar y ejecutar mejoras al proceso.

3,0%

3

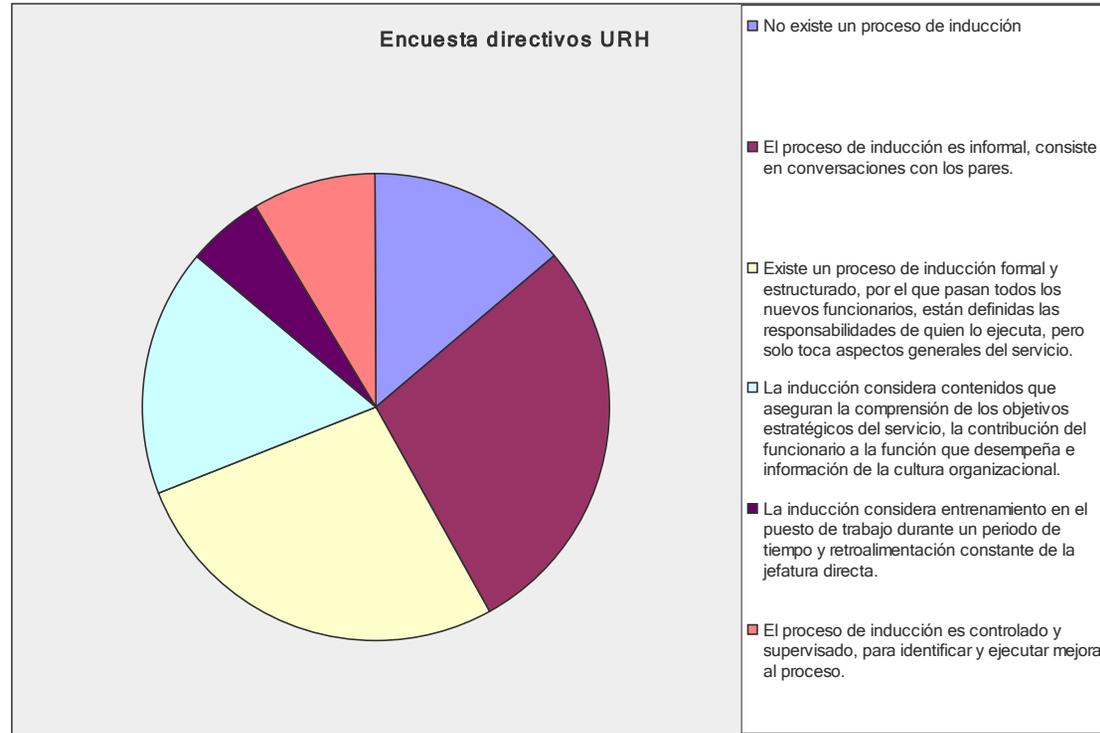
13,1%

13



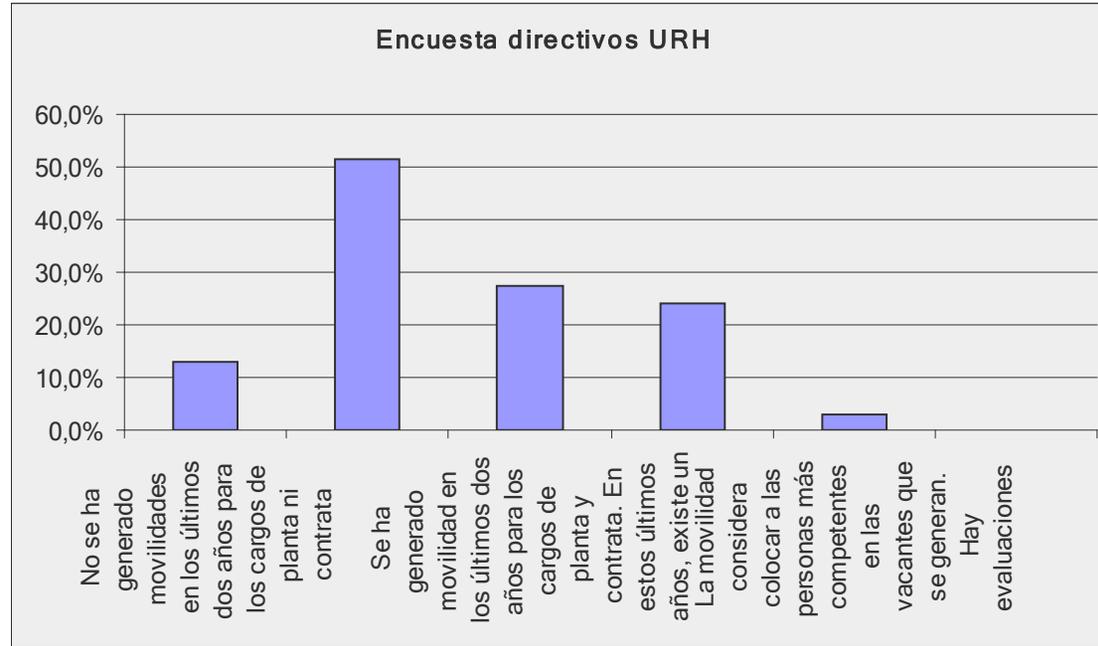
Pregunta 38

Inducción para directivos del sistema de recursos humanos		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No existe un proceso de inducción	13,1%	13
El proceso de inducción es informal, consiste en conversaciones con los pares.	26,3%	26
Existe un proceso de inducción formal y estructurado, por el que pasan todos los nuevos funcionarios, están definidas las responsabilidades de quien lo ejecuta, pero solo toca aspectos generales del servicio.	25,3%	25
La inducción considera contenidos que aseguran la comprensión de los objetivos estratégicos del servicio, la contribución del funcionario a la función que desempeña e información de la cultura organizacional.	16,2%	16
La inducción considera entrenamiento en el puesto de trabajo durante un periodo de tiempo y retroalimentación constante de la jefatura directa.	5,1%	5
El proceso de inducción es controlado y supervisado, para identificar y ejecutar mejoras al proceso.	8,1%	8



Pregunta 39

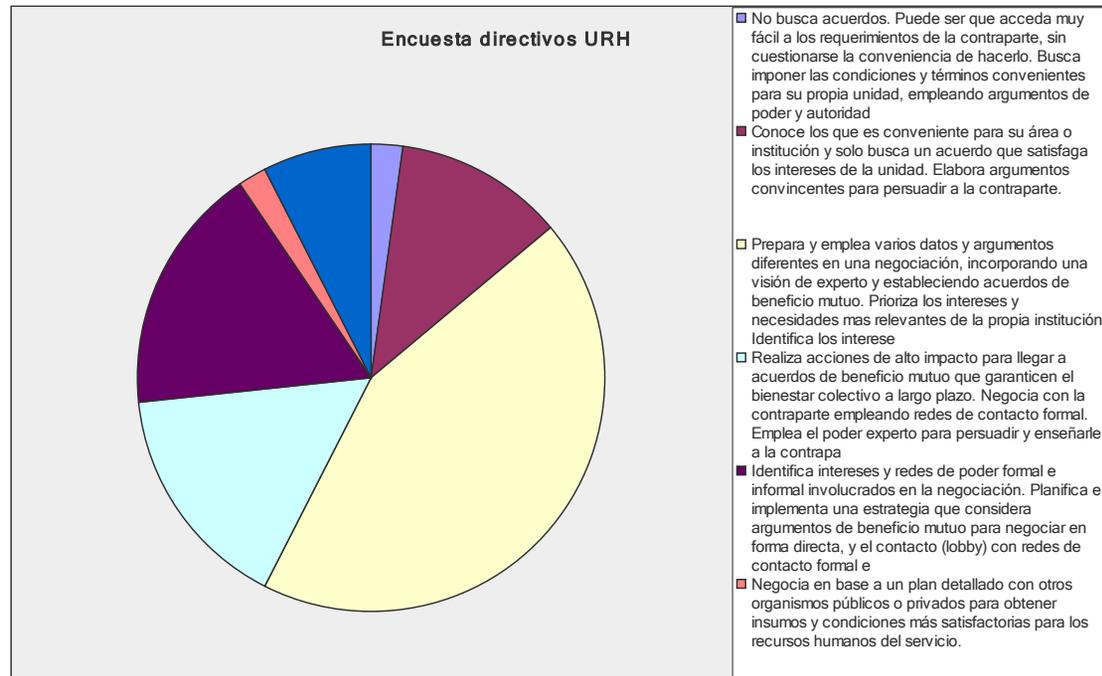
Desarrollo de carrera (solo para personal de planta y contrata) (Puede seleccionar más de una opción)		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No se ha generado movilizaciones en los últimos dos años para los cargos de planta ni contrata	13,1%	13
Se ha generado movilidad en los últimos dos años para los cargos de planta y contrata. No hay un procedimiento de movilidad establecido para proveer las vacantes a contrata.	51,5%	51
Se ha generado movilidad en los últimos dos años para los cargos de planta y contrata. En estos últimos años, existe un procedimiento claro y conocido por los funcionarios.	27,3%	27
La movilidad es ejecutada velando por la no discriminación e interés de los involucrados. Las decisiones de movilidad se toman en base al ajuste entre el perfil de competencias del postulante y del cargo.	24,2%	24
La movilidad considera colocar a las personas más competentes en las vacantes que se generan. Hay evaluaciones de potencial del personal, planes para la sucesión para algunos cargos claves y se han desarrollado algunas mallas de desarrollo de carrera basadas en competencias. Así mismo, los registros o actas de concurso quedan como registro de las evaluaciones de potencial y los candidatos son retroalimentados sobre los resultados que obtuvieron.	3,0%	3
Existe un sistema de monitoreo de la operación del sistema, de modo de producir mejoras. Existen evaluaciones de potencial para el personal, planes de sucesión para la mayoría de los cargos, se han desarrollado mallas de desarrollo de carrera basadas en competencias para todos los estamentos.	0,0%	0



Pregunta 40

Estilo de negociación predominante		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No busca acuerdos. Puede ser que acceda muy fácil a los requerimientos de la contraparte, sin cuestionarse la conveniencia de hacerlo. Busca imponer las condiciones y términos convenientes para su propia unidad, empleando argumentos de poder y autoridad	2,0%	2
Conoce los que es conveniente para su área o institución y solo busca un acuerdo que satisfaga los intereses de la unidad. Elabora argumentos convincentes para persuadir a la contraparte.	11,1%	11
Prepara y emplea varios datos y argumentos diferentes en una negociación, incorporando una visión de experto y estableciendo acuerdos de beneficio mutuo. Prioriza los intereses y necesidades mas relevantes de la propia institución. Identifica los intereses de la contraparte para elaborar propuestas de beneficio mutuo.	41,4%	41
Realiza acciones de alto impacto para llegar a acuerdos de beneficio mutuo que garanticen el bienestar colectivo a largo plazo. Negocia con la contraparte empleando redes de contacto formal. Emplea el poder experto para persuadir y enseñarle a la contraparte materias de conveniencia mutua (le enseña a la contraparte a mejorar la gestión de su personal).	15,2%	15
Identifica intereses y redes de poder formal e informal involucrados en la negociación. Planifica e implementa una estrategia que considera argumentos de beneficio mutuo para negociar en forma directa, y el contacto (lobby) con redes de contacto formal e informal indispensable.	16,2%	16
Negocia en base a un plan detallado con otros organismos públicos o privados para obtener insumos y condiciones más satisfactorias para los recursos humanos del servicio.	2,0%	2
Planifica e implementa un proceso de negociación de corto y/o largo plazo con las contrapartes, basado en la red de apoyo institucional y conservando las practicas y	7,1%	7

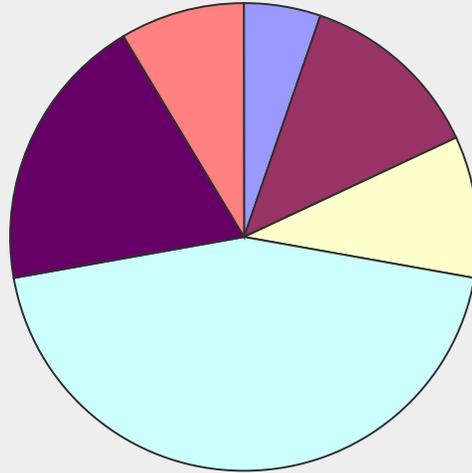
costumbres negociadoras con las diversas contrapartes. Realiza rondas de conversaciones formales e informales con todos los agentes claves de la negociación para asegurar el éxito de la gestión.



Pregunta 41

Complejidad de la toma de decisiones		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Toma decisiones en el día a día, sin embargo es sobrepasado por los problemas cotidianos, no pudiendo enfrentar adecuadamente su ocurrencia.	5,1%	5
Toma decisiones enfocado en el día a día. Reconoce y actúa con eficacia y prontitud frente a oportunidades presentes o enfrenta problemas presentes.	12,1%	12
Toma decisiones que le permiten resolver rápida y decisivamente situaciones de crisis o "incendios" (cuando la norma es esperar, "estudiar" que los problemas se resuelvan por si mismos).	9,1%	9
Toma decisiones considerando oportunidades o minimizar problemas potenciales con una perspectiva de corto plazo, o que suponen un esfuerzo extra o excepcional. Por ejemplo, se organiza previamente para anticipar situaciones de mayor cargo laboral.	42,4%	42
Toma decisiones considerando una oportunidad o problema que no es obvio para los demás. Realiza una acción para crear una oportunidad o evitar una crisis futura en el corto plazo (3 a 12 meses).	18,2%	18
Toma decisiones anticipando situaciones con una perspectiva de 1 a 2 años por adelantado y actúa para crear oportunidades.	8,1%	8

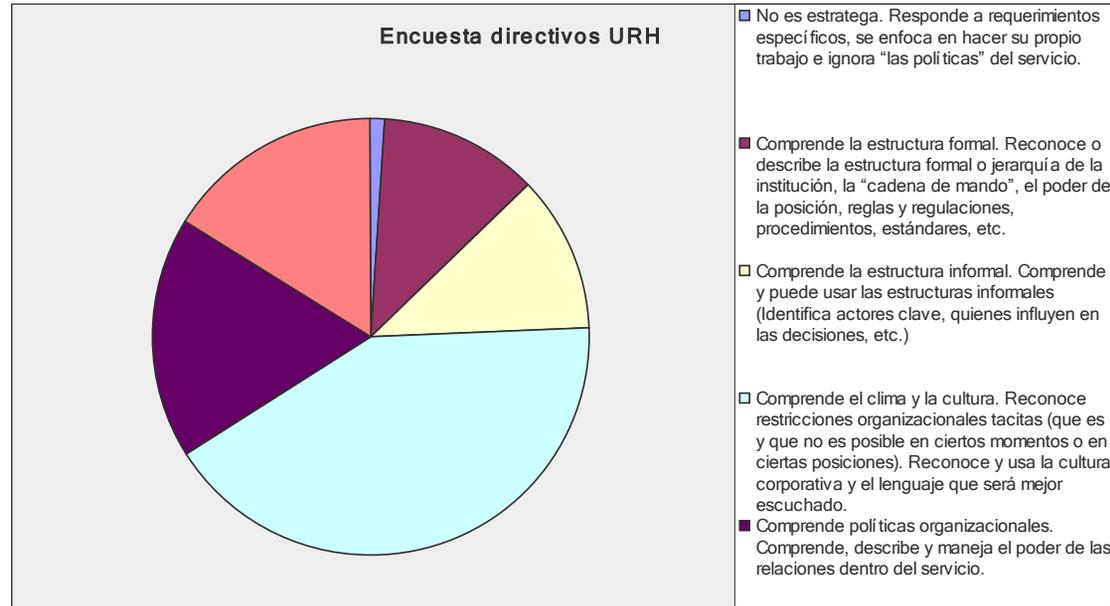
### Encuesta directivos URH



- Toma decisiones en el día a día, sin embargo es sobrepasado por los problemas cotidianos, no pudiendo enfrentar adecuadamente su ocurrencia.
- Toma decisiones enfocados en el día a día. Reconoce y actúa con eficacia y prontitud frente a oportunidades presentes o enfrenta problemas presentes.
- Toma decisiones que le permiten resolver rápida y decisivamente situaciones de crisis o "incendios" (cuando la norma es esperar, "estudiar" que los problemas se resuelvan por si mismos).
- Toma decisiones considerando oportunidades o minimizar problemas.

Pregunta 41

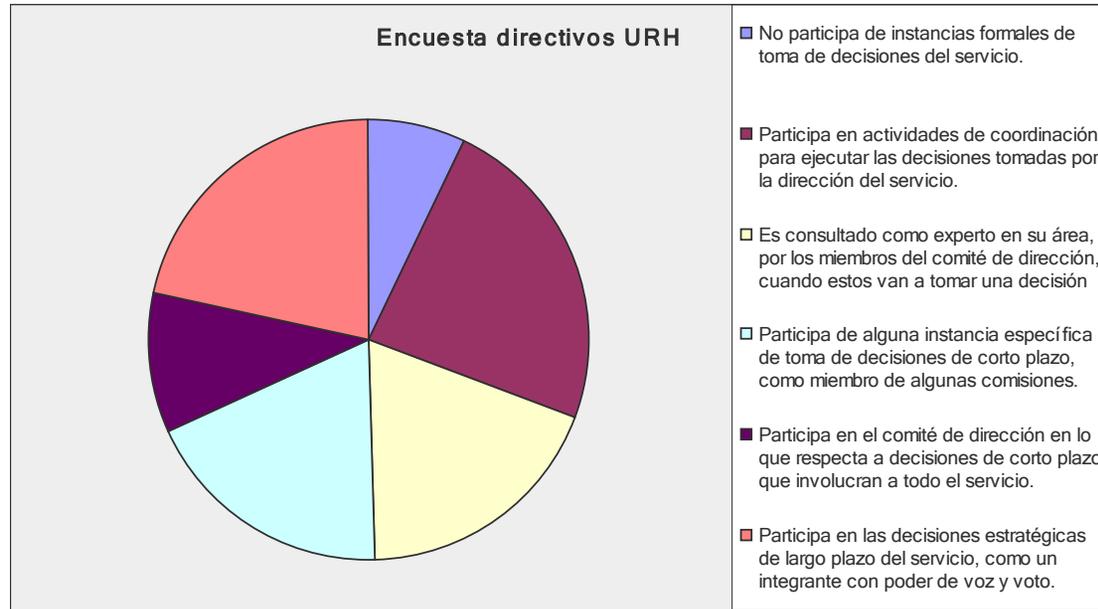
Conciencia organizacional		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No es estrategia. Responde a requerimientos específicos, se enfoca en hacer su propio trabajo e ignora "las políticas" del servicio.	1,0%	1
Comprende la estructura formal. Reconoce o describe la estructura formal o jerarquía de la institución, la "cadena de mando", el poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos, estándares, etc.	11,1%	11
Comprende la estructura informal. Comprende y puede usar las estructuras informales (Identifica actores clave, quienes influyen en las decisiones, etc.)	11,1%	11
Comprende el clima y la cultura. Reconoce restricciones organizacionales tácitas (que es y que no es posible en ciertos momentos o en ciertas posiciones). Reconoce y usa la cultura corporativa y el lenguaje que será mejor escuchado.	39,4%	39
Comprende políticas organizacionales. Comprende, describe y maneja el poder de las relaciones dentro del servicio.	17,2%	17
Comprende los asuntos subyacentes del servicio. Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional en curso o los problemas subyacentes, oportunidades o las fuerzas políticas que afectan al servicio en relación con el mundo externo.	15,2%	15
answered question		91
skipped question		11



**Pregunta 43**

Influencia del directivo de la URH		
Answer Options	Response Percent	Response Count
No participa de instancias formales de toma de decisiones del servicio.	7,1%	7
Participa en actividades de coordinación para ejecutar las decisiones tomadas por la dirección del servicio.	23,2%	23
Es consultado como experto en su área, por los miembros del comité de dirección, cuando estos van a tomar una decisión	18,2%	18
Participa de alguna instancia específica de toma de decisiones de corto plazo, como miembro de algunas comisiones.	18,2%	18
Participa en el comité de dirección en lo que respecta a decisiones de corto plazo que involucran a todo el servicio.	10,1%	10

Participa en las decisiones estratégicas de largo plazo del servicio, como un integrante con poder de voz y voto.	21,2%	21
answered question		91
skipped question		11

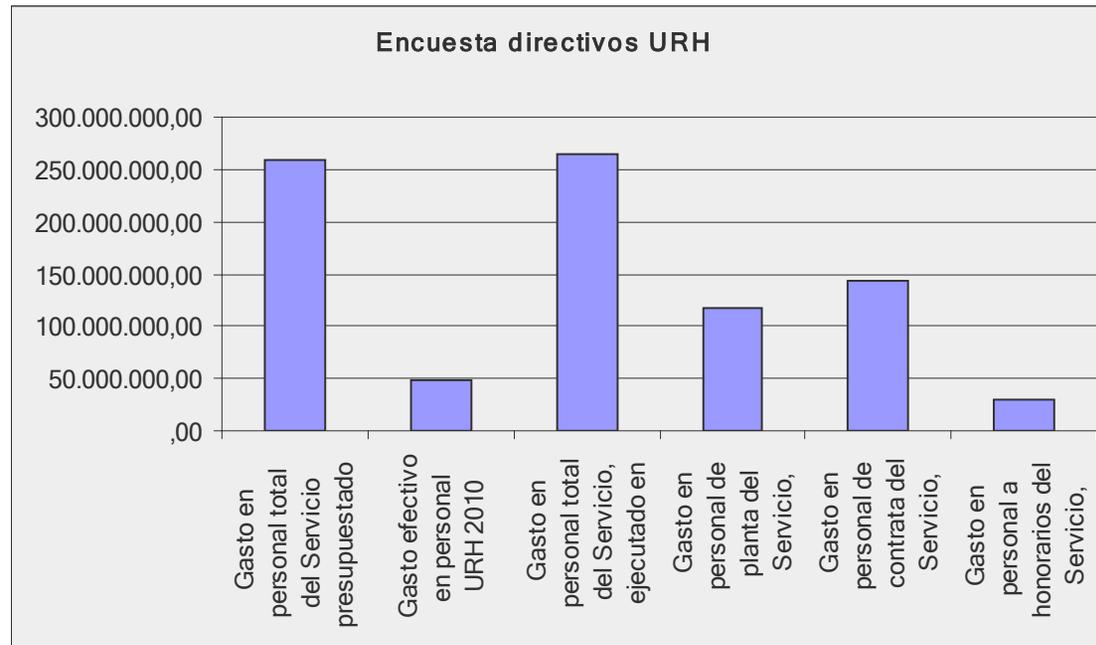


Pregunta 44

Subsistema de planificación de recursos humanos: Gastos de la unidad (en millones de pesos, sin puntos ni comas) Por ejemplo, si el gasto es \$26.333.217.000 ahora debe anotar 26333; o bien, si el gasto es \$27.454.560.873 deberá ingresar los dígitos 27455, aproximado los decimales al entero siguiente.

Answer Options	Response Average	Response Total	Response Count
Gasto en personal total del Servicio presupuestado al inicio del 2010	258.593.705,32	19.911.715.310	77
Gasto efectivo en personal URH 2010	49.251.788,76	3.693.884.157	75
Gasto en personal total del Servicio, ejecutado en 2010	264.905.047,35	20.397.688.646	77

Gasto en personal de planta del Servicio, ejecutado en 2010	117.870.892,38	8.958.187.821	76
Gasto en personal de contrata del Servicio, ejecutado en 2010	144.010.484,89	10.944.796.852	76
Gasto en personal a honorarios del Servicio, ejecutado en 2010	30.139.611,39	2.290.610.466	76
answered question			77
skipped question			25

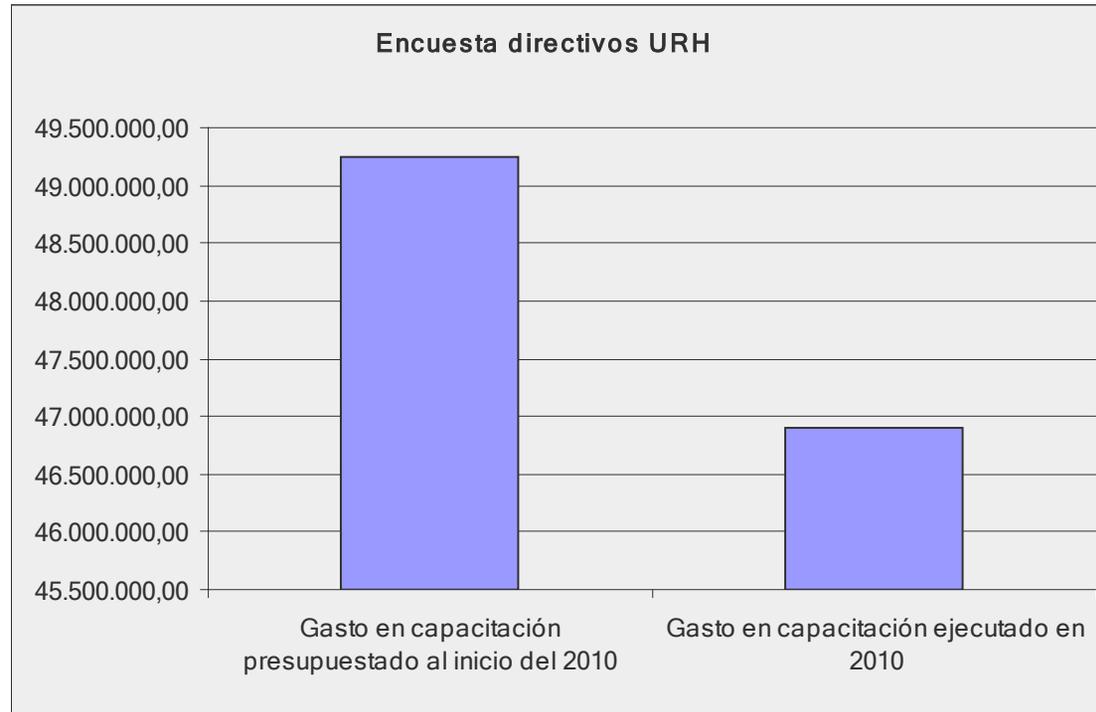


Pregunta 45

En relación al Gasto en capacitación del Servicio para sus RRHH, señale los siguientes datos: (en pesos, sin puntos ni comas)

Answer Options	Response Average	Response Total	Response Count
Gasto en capacitación presupuestado al inicio del 2010	49.238.668,81	3.692.900.161	75

Gasto en capacitación ejecutado en 2010	46.897.845,88	3.517.338.441	75
answered question			75
skipped question			27

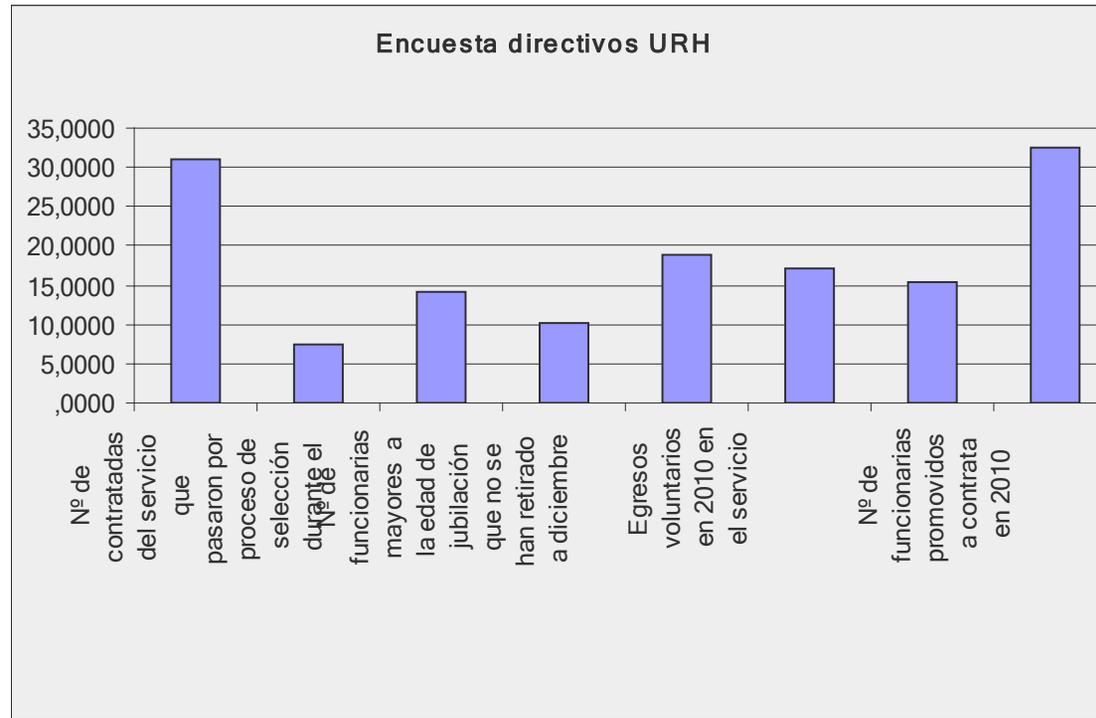


	CENTRALIZADA		DESCENTRALIZADA	
	Response Average	Response Total	Response Average	Response Total
Gasto en personal total del Servicio, ejecutado en 2010	1,97E+08	11211206471	3,83E+08	9189343654
Gasto en capacitación ejecutado en 2010	3,9472E+07	2,33E+09	6,0531E+07	1,27E+09

	PEQUEÑA		MEDIANA		GRANDE		MUY GRANDE	
	Response Average	Response Total	Response Average	Response Total	Response Average	Response Total	Response Average	Response Total
Gasto en personal total del Servicio, ejecutado en 2010	1,86E+08	3154601769	2,32E+08	8103300797	5,93E+08	20.397.688.646	593.265.949.333,33	1779797848
Gasto en capacitación ejecutado en 2010	1,1442E+07	2,06E+08	4,3934E+07	1,49E+09	3,4797E+06	20.397.688.646	3.479.662,33	1,04E+07

Pregunta 46

Subsistema de ciclo de vida laboral. En relacion a las mujeres contratadas por el servicio, anote los siguientes datos:			
Answer Options	Response Average	Response Total	Response Count
Nº de contratadas del servicio que pasaron por proceso de selección durante el 2010	30,9405	2599,00	84
Nº de contratadas por concurso del servicio durante el 2010	7,5542	627,00	83
Nº de funcionarias mayores a la edad de jubilación que no se han retirado a diciembre del 2010	14,2143	1194,00	84
Nº de desvinculaciones efectuadas aplicando bono de retiro del servicio en 2010	10,2771	853,00	83
Egresos voluntarios en 2010 en el servicio	18,7927	1541,00	82
Nº de funcionarias promovidas de planta en 2010	17,1098	1403,00	82
Nº de funcionarias promovidos a contrata en 2010	15,3210	1241,00	81
Nº de mujeres contratadas por el servicio en 2010	32,5854	2672,00	82
answered question			79
skipped question			23



Answer Options	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	Response Average	Response Total	Response Count	Response Average	Response Total	Response Count
Nº de contratados del servicio que pasaron por proceso de selección durante el 2010	41,1864	2430,00	59	41,1864	2430,00	59
Nº de contratados por concurso del servicio durante el 2010	9,9310	576,00	58	9,9310	576,00	58
Nº de funcionarios mayores a la edad de jubilación que no se han retirado a diciembre del	13,5424	799,00	59	13,5424	799,00	59

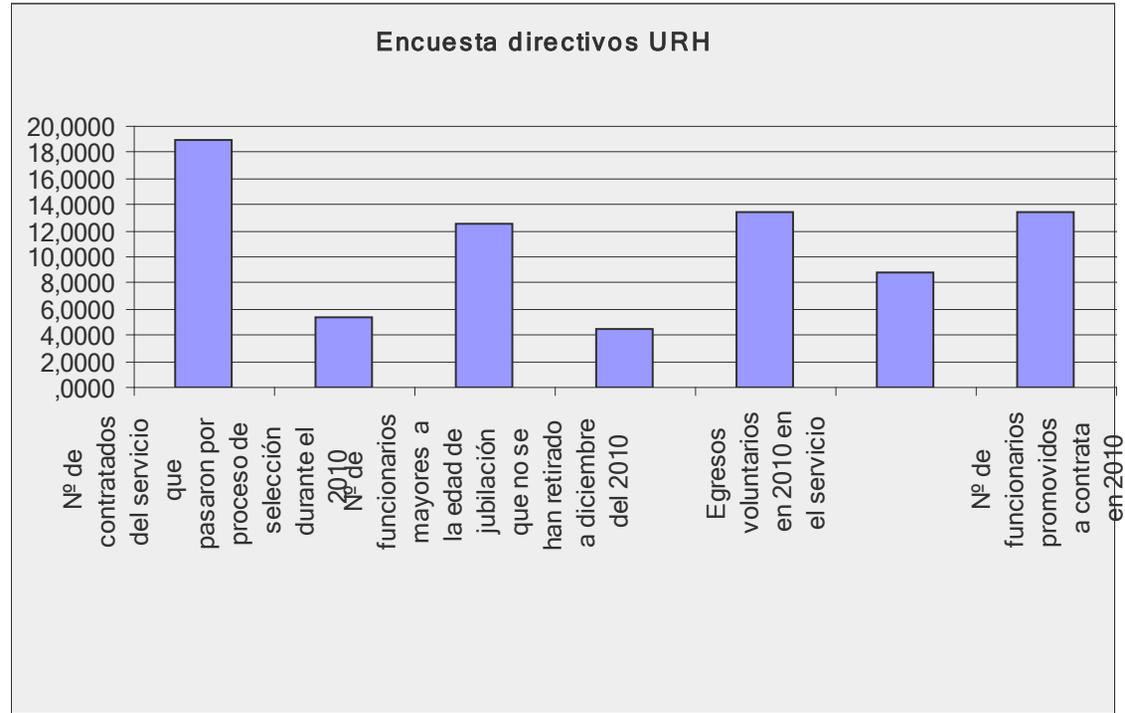
2010						
N° de desvinculaciones efectuadas aplicando bono de retiro del servicio en 2010	11,4310	663,00	58	11,4310	663,00	58
Egresos voluntarios en 2010 en el servicio	24,7895	1413,00	57	24,7895	1413,00	57
N° de funcionarios promovidos de planta en 2010	18,4912	1054,00	57	18,4912	1054,00	57
N° de funcionarios promovidos a contrata en 2010	12,7321	713,00	56	12,7321	713,00	56
N° de mujeres contratadas por el servicio en 2010	41,3684	2358,00	57	41,3684	2358,00	57

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Response Average	Response Total	Response Count	Response Average	Response Total	Response Count	Response Average	Response Total	Response Count	Response Average	Response Total	Response Count
N° de contratados del servicio que pasaron por proceso de selección durante el 2010	6,4737	123,00	19	54,9714	1924,00	35	19,9630	539,00	27	4,3333	13,00	3
N° de contratados por concurso del servicio durante el 2010	10,1579	193,00	19	10,1176	344,00	34	3,2593	88,00	27	,6667	2,00	3
N° de funcionarios mayores a la edad de jubilación que no se han retirado a diciembre del 2010	12,3158	234,00	19	14,1714	496,00	35	16,3704	442,00	27	7,3333	22,00	3
N° de desvinculaciones efectuadas	12,0526	229,00	19	11,6571	408,00	35	8,2308	214,00	26	,6667	2,00	3

aplicando bono de retiro del servicio en 2010												
Egresos voluntarios en 2010 en el servicio	13,2632	252,00	19	26,3939	871,00	33	15,0741	407,00	27	3,6667	11,00	3
N° de funcionarios promovidos de planta en 2010	13,1579	250,00	19	17,7273	585,00	33	21,0370	568,00	27	,0000	,00	3
N° de funcionarios promovidos a contrata en 2010	8,7368	166,00	19	15,1875	486,00	32	21,0370	568,00	27	7,0000	21,00	3
N° de mujeres contratadas por el servicio en 2010	27,4737	522,00	19	35,5152	1172,00	33	35,1481	949,00	27	9,6667	29,00	3

Pregunta 47

Subsistema de ciclo de vida laboral: En relación a los hombres contratados por el Servicio, anote los siguientes datos:			
Answer Options	Response Average	Response Total	Response Count
N° de contratados del servicio que pasaron por proceso de selección durante el 2010	18,9759	1575,00	83
N° de contratados por concurso del servicio durante el 2010	5,3614	445,00	83
N° de funcionarios mayores a la edad de jubilación que no se han retirado a diciembre del 2010	12,5714	1056,00	84
N° de desvinculaciones efectuadas aplicando bono de retiro del servicio en 2010	4,4048	370,00	84
Egresos voluntarios en 2010 en el servicio	13,5000	1107,00	82
N° de funcionarios promovidos de planta en 2010	8,8049	722,00	82
N° de funcionarios promovidos a contrata en 2010	13,4568	1090,00	81
answered question			79
skipped question			23



Answer Options	CENTRALIZADO			DESCENTRALIZADO		
	Response Average	Response Total	Response Count	Response Average	Response Total	Response Count
Nº de contratados del servicio que pasaron por proceso de selección durante el 2010	23,6207	1370,00	58	23,6207	1370,00	58
Nº de contratados por concurso del servicio durante el 2010	6,5862	382,00	58	6,5862	382,00	58
Nº de funcionarios mayores a la edad de jubilación que no se han retirado a diciembre del	12,9831	766,00	59	12,9831	766,00	59

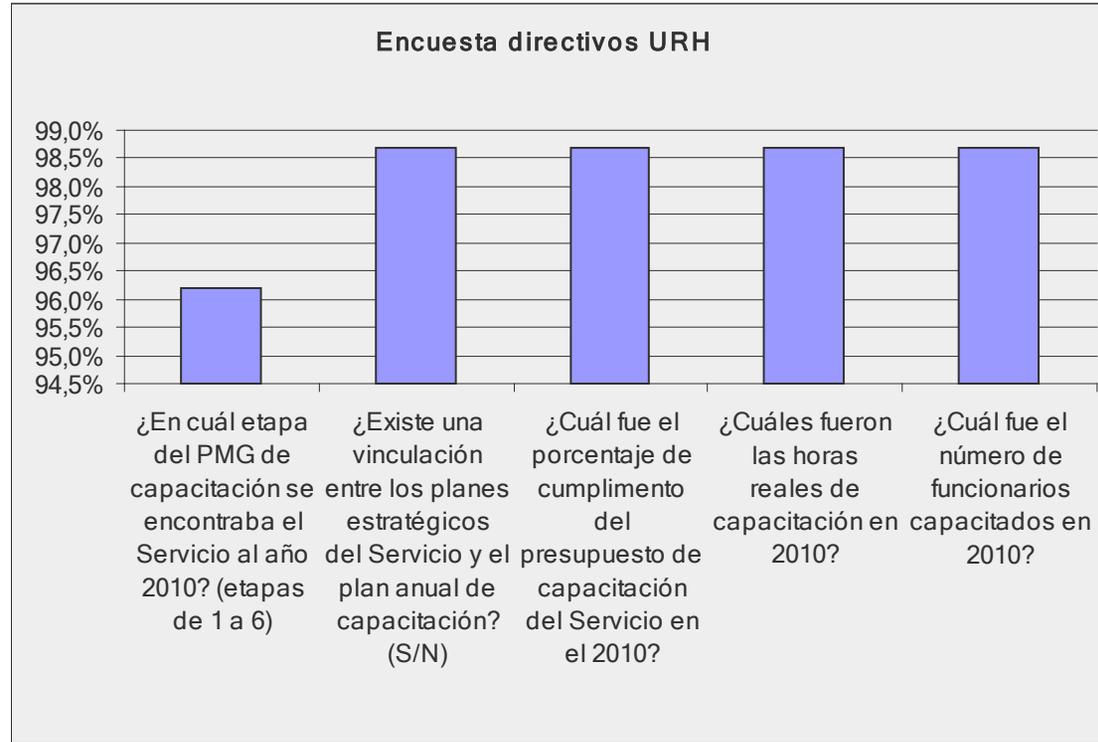
2010 N° de desvinculaciones efectuadas aplicando bono de retiro del servicio en 2010	4,3051	254,00	59	4,3051	254,00	59
Egresos voluntarios en 2010 en el servicio	16,6316	948,00	57	16,6316	948,00	57
N° de funcionarios promovidos de planta en 2010	7,4561	425,00	57	7,4561	425,00	57
N° de funcionarios promovidos a contrata en 2010	10,5357	590,00	56	10,5357	590,00	56

Answer Options	PEQUEÑO			MEDIANO			GRANDE			MUY GRANDE		
	Response Average	Response Total	Response Count	Response Average	Response Total	Response Count	Response Average	Response Total	Response Count	Response Average	Response Total	Response Count
N° de contratados del servicio que pasaron por proceso de selección durante el 2010	4,4211	84,00	19	29,9706	1019,00	34	17,1111	462,00	27	3,3333	10,00	3
N° de contratados por concurso del servicio durante el 2010	5,1053	97,00	19	5,7647	196,00	34	5,5926	151,00	27	,3333	1,00	3
N° de funcionarios mayores a la edad de jubilación que no se han retirado a diciembre del 2010	8,1579	155,00	19	11,8857	416,00	35	17,3704	469,00	27	5,3333	16,00	3
N° de desvinculaciones efectuadas aplicando bono de retiro del servicio en 2010	3,7368	71,00	19	3,6000	126,00	35	6,3704	172,00	27	,3333	1,00	3
Egresos voluntarios en 2010 en el	12,2632	233,00	19	16,1818	534,00	33	12,1852	329,00	27	3,6667	11,00	3

servicio												
Nº de funcionarios promovidos de planta en 2010	5,7895	110,00	19	8,7879	290,00	33	11,9259	322,00	27	,0000	,00	3
Nº de funcionarios promovidos a contrata en 2010	5,9474	113,00	19	10,2813	329,00	32	23,0741	623,00	27	8,3333	25,00	3

Pregunta 48

Subsistema de capacitación y formación:			
Answer Options	Answer Options	Response Percent	Response Count
¿En cuál etapa del PMG de capacitación se encontraba el Servicio al año 2010? (etapas de 1 a 6)	¿En cuál etapa del PMG de capacitación se encontraba el Servicio al año 2010? (etapas de 1 a 6)	96,2%	76
¿Existe una vinculación entre los planes estratégicos del Servicio y el plan anual de capacitación? (S/N)	¿Existe una vinculación entre los planes estratégicos del Servicio y el plan anual de capacitación? (S/N)	98,7%	78
¿Cuál fue el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de capacitación del Servicio en el 2010?		98,7%	78
¿Cuáles fueron las horas reales de capacitación en 2010?		98,7%	78
¿Cuál fue el número de funcionarios capacitados en 2010?		98,7%	78
	answered question		79
skipped question	skipped question	23	23



	Response Count
Etapa 1	5 6,58%
Etapa 2	4 5,26%
Etapa 3	3 3,95%
Etapa 4	38 50,00%

Etapa 5	4
	5,26%
Etapa 6	18
	23,68%
answered question	76

	CENTRALIZADA	DESCENTRALIZADA
Etapa 1-3	8	4
	16,00%	18,18%
Etapa 4-6	42	18
	84,00%	81,82%
answered question	50	22

	PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	MUY GRANDE
Etapa 1-3	3	4	5	2
	20,00%	12,50%	21,74%	33,33%
Etapa 4-6	12	28	18	4
	80,00%	87,50%	78,26%	66,67%
answered question	15	32	23	6

#### Anexo 10.4 Resultados del test t para verificar diferencias entre poblaciones

Para demostrar que la muestra de instituciones analizadas el 2011 es equivalente a la muestra estudiada con anterioridad el 2005, se compararon las medias entre el grupo de instituciones analizadas y el grupo de no analizadas en este año 2011. Se compararon medias para cada ítem en la encuesta realizada por la DSNIC en 2005.

Para el análisis se utilizó la prueba T de Student para muestras independientes, utilizando un nivel de confianza del 95%. Los resultados muestran en general que ambos grupos tienen medias equivalentes, por lo se concluye que la muestra estudiada en la actualidad es equiparable estadísticamente a la muestra estudiada el 2005 por el DSNIC.

**TABLA T DE STUDENT PARA CADA VARIABLE**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
								95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
C.2.1.1	Equal variances assumed	1,087	0,299	0,922	159	0,358	0,16651	0,18059	-0,19015	0,52317
	Equal variances not assumed			0,914	148,684	0,362	0,16651	0,18217	-0,19347	0,52649
C.2.1.2	Equal variances assumed	0,041	0,84	1,021	159	0,309	0,15845	0,15515	-0,14798	0,46488
	Equal variances not assumed			1,023	156,772	0,308	0,15845	0,15496	-0,14762	0,46452
C.2.2.1	Equal variances assumed	0	0,982	-0,011	159	0,991	-0,00078	0,07034	-0,13969	0,13814
	Equal variances not assumed			-0,011	156,038	0,991	-0,00078	0,07034	-0,13971	0,13816
C.2.2.2	Equal variances assumed	0,286	0,593	1,572	159	0,118	0,3214	0,20439	-0,08228	0,72507
	Equal variances not assumed			1,571	155,428	0,118	0,3214	0,20459	-0,08273	0,72552
C.2.2.3	Equal variances assumed	0,132	0,716	-0,182	159	0,856	-0,0138	0,07602	-0,16394	0,13634

	Equal variances not assumed			-0,182	156,363	0,856	-0,0138	0,07598	-0,16388	0,13628
C.2.2.4	Equal variances assumed	0,645	0,423	0,335	159	0,738	0,07457	0,22251	-0,36488	0,51403
	Equal variances not assumed			0,335	156,297	0,738	0,07457	0,22241	-0,36475	0,5139
C.2.2.5	Equal variances assumed	0,964	0,328	0,158	159	0,875	0,02682	0,1698	-0,30854	0,36218
	Equal variances not assumed			0,16	158,989	0,873	0,02682	0,16812	-0,30521	0,35885
C.2.2.6	Equal variances assumed	0,089	0,766	1,247	101	0,215	0,26117	0,20944	-0,1543	0,67664
	Equal variances not assumed			1,267	97,527	0,208	0,26117	0,20613	-0,14792	0,67026
C.2.2.7	Equal variances assumed	0,006	0,937	1,083	159	0,28	0,16326	0,15074	-0,13445	0,46096
	Equal variances not assumed			1,081	154,819	0,281	0,16326	0,15101	-0,13506	0,46157
C.2.6.1	Equal variances assumed	2,263	0,134	-0,748	159	0,456	-0,0555	0,07421	-0,20207	0,09106
	Equal variances not assumed			-0,75	157,638	0,454	-0,0555	0,07398	-0,20163	0,09062
C.2.6.2	Equal variances assumed	0,036	0,849	-0,356	159	0,722	-0,06202	0,17417	-0,40599	0,28196
	Equal variances not assumed			-0,356	156,565	0,722	-0,06202	0,17401	-0,40573	0,28169
C.2.6.3	Equal variances assumed	0,173	0,678	0,337	159	0,737	0,07504	0,22262	-0,36463	0,5147
	Equal variances not assumed			0,338	157,939	0,736	0,07504	0,22176	-0,36296	0,51304
C.2.6.4	Equal variances assumed	0,286	0,594	-0,135	157	0,893	-0,03095	0,2297	-0,48466	0,42275
	Equal variances not assumed			-0,135	156,749	0,893	-0,03095	0,22874	-0,48276	0,42085
C.2.6.5	Equal variances assumed	1,311	0,254	-1,064	157	0,289	-0,25231	0,23707	-0,72056	0,21595

	Equal variances not assumed			-1,067	155,546	0,287	-0,25231	0,23636	-0,7192	0,21459
C.2.6.6	Equal variances assumed	0,026	0,873	0,101	157	0,92	0,01762	0,17416	-0,32637	0,36161
	Equal variances not assumed			0,101	153,159	0,92	0,01762	0,1746	-0,32731	0,36255
C.3.1	Equal variances assumed	3,547	0,062	1,632	158	0,105	0,28235	0,17301	-0,05935	0,62405
	Equal variances not assumed			1,619	148,769	0,107	0,28235	0,17436	-0,06219	0,6269
C.3.2	Equal variances assumed	0,033	0,856	0,882	159	0,379	0,15457	0,17521	-0,19146	0,50061
	Equal variances not assumed			0,877	151,119	0,382	0,15457	0,17631	-0,19378	0,50293
C.3.3	Equal variances assumed	0,44	0,508	0,561	159	0,575	0,10279	0,18316	-0,25896	0,46454
	Equal variances not assumed			0,56	154,732	0,576	0,10279	0,18352	-0,25974	0,46532
C.3.4	Equal variances assumed	0,001	0,981	0,896	159	0,372	0,22047	0,24604	-0,26546	0,70639
	Equal variances not assumed			0,899	157,873	0,37	0,22047	0,24514	-0,26371	0,70464
C.4.2.1.H	Equal variances assumed	1,228	0,269	1,384	159	0,168	0,92124	0,66579	-0,3937	2,23618
	Equal variances not assumed			1,363	141,196	0,175	0,92124	0,67599	-0,41513	2,25761
C.4.2.1.M	Equal variances assumed	1,82	0,179	1,268	159	0,207	1,4614	1,15237	-0,81452	3,73731
	Equal variances not assumed			1,261	151,887	0,209	1,4614	1,15866	-0,82777	3,75056
C.4.2.2.H	Equal variances assumed	0,234	0,63	0,294	159	0,769	0,30062	1,02264	-1,71908	2,32032
	Equal variances not assumed			0,299	156,906	0,765	0,30062	1,00524	-1,68492	2,28616
C.4.2.2.M	Equal variances assumed	0,023	0,879	0,267	159	0,79	0,60326	2,26042	-3,86107	5,06758

	Equal variances not assumed			0,267	156,592	0,79	0,60326	2,25827	-3,85735	5,06386
C.4.2.3.H	Equal variances assumed	0,144	0,705	-0,234	158	0,815	-0,04054	0,1729	-0,38204	0,30096
	Equal variances not assumed			-0,233	149,978	0,816	-0,04054	0,17396	-0,38427	0,30319
C.4.2.3.M	Equal variances assumed	0,039	0,843	-0,552	159	0,582	-0,13907	0,25187	-0,6365	0,35836
	Equal variances not assumed			-0,547	148,871	0,585	-0,13907	0,25403	-0,64104	0,3629
C.4.2.4.H	Equal variances assumed	2,274	0,134	1,385	158	0,168	1,21087	0,87451	-0,51637	2,93812
	Equal variances not assumed			1,324	104,102	0,188	1,21087	0,91473	-0,60305	3,0248
C.4.2.4.M	Equal variances assumed	1,503	0,222	1,209	159	0,229	1,25566	1,03899	-0,79633	3,30765
	Equal variances not assumed			1,181	130,75	0,24	1,25566	1,06322	-0,84768	3,359
C.4.2.5.H	Equal variances assumed	4,881	0,029	1,866	157	0,064	0,53752	0,28802	-0,03137	1,10641
	Equal variances not assumed			1,83	133,768	0,07	0,53752	0,29375	-0,04348	1,11852
C.4.2.5.M	Equal variances assumed	0,59	0,444	0,971	159	0,333	0,64016	0,65952	-0,6624	1,94271
	Equal variances not assumed			0,973	157,518	0,332	0,64016	0,65767	-0,65884	1,93915
C.4.2.6.H	Equal variances assumed	1,191	0,277	1,138	159	0,257	1,04636	0,91914	-0,76893	2,86165
	Equal variances not assumed			1,125	145,559	0,262	1,04636	0,92984	-0,79137	2,88408
C.4.2.6.M	Equal variances assumed	0	0,986	0,499	157	0,618	0,68203	1,36564	-2,01537	3,37944
	Equal variances not assumed			0,513	146,628	0,608	0,68203	1,32856	-1,94357	3,30764
C.4.2.12	Equal variances assumed	0,921	0,339	0,264	155	0,792	0,02892	0,1095	-0,18739	0,24524

	Equal variances not assumed			0,266	153,389	0,791	0,02892	0,10892	-0,18625	0,24409
C.4.2.13	Equal variances assumed	0,879	0,35	-1,399	157	0,164	-0,15228	0,10887	-0,36732	0,06276
	Equal variances not assumed			-1,399	152,754	0,164	-0,15228	0,10888	-0,36739	0,06283
C.4.2.17	Equal variances assumed	0,092	0,762	-1,004	155	0,317	-0,10339	0,10296	-0,30678	0,1
	Equal variances not assumed			-1,007	154,313	0,316	-0,10339	0,10267	-0,30621	0,09944
C.4.2.21	Equal variances assumed	0,025	0,876	-0,016	156	0,987	-0,01064	0,67468	-1,34333	1,32205
	Equal variances not assumed			-0,016	140,662	0,988	-0,01064	0,68402	-1,36292	1,34165
C.4.2.22	Equal variances assumed	6,154	0,014	1,512	155	0,133	0,81279	0,53748	-0,24895	1,87452
	Equal variances not assumed			1,455	107,602	0,148	0,81279	0,5585	-0,2943	1,91987
C.4.4.1	Equal variances assumed	3,231	0,074	-0,895	147	0,372	-3,77E+09	4,21E+09	-1,21E+10	4,55E+09
	Equal variances not assumed			-1,005	82,001	0,318	-3,77E+09	3,75E+09	-1,12E+10	3,69E+09
C.4.4.2	Equal variances assumed	4,141	0,044	1,006	125	0,316	42434,91927	42184,21603	41052,87972	125922,7183
	Equal variances not assumed			0,927	66,839	0,357	42434,91927	45767,22517	48920,88176	133790,7203
C.4.4.3	Equal variances assumed	0,983	0,323	0,504	144	0,615	518443,0008	1029581,509	-1,52E+06	2553488,141
	Equal variances not assumed			0,46	78,431	0,647	518443,0008	1127477,219	-1,73E+06	2762883,408
C.5.1.3	Equal variances assumed	3,438	0,066	-0,921	150	0,359	-2,08E+08	2,26E+08	-6,56E+08	2,39E+08
	Equal variances not assumed			-0,997	81,002	0,322	-2,08E+08	2,09E+08	-6,24E+08	2,07E+08
C.5.1.4	Equal variances assumed	0,79	0,376	0,422	143	0,674	1987667,689	4708016,112	-7,32E+06	1,13E+07

	Equal variances not assumed			0,416	90,385	0,679	1987667,689	4780417,059	-7,51E+06	1,15E+07
C.5.1.5	Equal variances assumed	9,086	0,003	-1,491	156	0,138	-5,15E+07	3,46E+07	-1,20E+08	1,68E+07
	Equal variances not assumed			-1,586	85,712	0,116	-5,15E+07	3,25E+07	-1,16E+08	1,31E+07
C.5.1.6	Equal variances assumed	7,354	0,007	-1,345	152	0,181	-2,31E+07	1,72E+07	-5,71E+07	1,08E+07
	Equal variances not assumed			-1,411	88,408	0,162	-2,31E+07	1,64E+07	-5,57E+07	9448926,405
C.5.1.7	Equal variances assumed	7,459	0,007	-1,384	152	0,168	-1,81E+07	1,30E+07	-4,38E+07	7715772,114
	Equal variances not assumed			-1,458	80,2	0,149	-1,81E+07	1,24E+07	-4,27E+07	6582174,744
C.5.1.8	Equal variances assumed	4,883	0,029	-1,112	149	0,268	-5,43E+06	4879231,304	-1,51E+07	4213309,01
	Equal variances not assumed			-1,197	80,002	0,235	-5,43E+06	4533784,007	-1,45E+07	3594397,7
C.5.2.1.H	Equal variances assumed	0,212	0,646	0,25	157	0,803	0,80413	3,2201	-5,55617	7,16444
	Equal variances not assumed			0,249	153,365	0,803	0,80413	3,22333	-5,56373	7,172
C.5.2.1.M	Equal variances assumed	1,496	0,223	0,546	158	0,586	2,62099	4,80253	-6,86444	12,10643
	Equal variances not assumed			0,536	137,006	0,593	2,62099	4,89224	-7,05306	12,29505
C.5.2.2.H	Equal variances assumed	17,027	0	2,263	157	0,025	4,36121	1,92705	0,55493	8,16749
	Equal variances not assumed			2,151	92,612	0,034	4,36121	2,02779	0,3342	8,38822
C.5.2.2.M	Equal variances assumed	13,119	0	2,047	158	0,042	6,95569	3,39879	0,24276	13,66861
	Equal variances not assumed			1,917	82,045	0,059	6,95569	3,62874	-0,26298	14,17436
C.5.2.3.H	Equal variances assumed	3,883	0,051	1,599	158	0,112	8,95066	5,59672	-2,10337	20,00469

	Equal variances not assumed			1,561	129,69	0,121	8,95066	5,73549	-2,39658	20,2979
C.5.2.3.M	Equal variances assumed	11,496	0,001	2,364	158	0,019	18,22722	7,70978	2,99968	33,45475
	Equal variances not assumed			2,281	115,56	0,024	18,22722	7,98958	2,4022	34,05223
C.5.2.4.H	Equal variances assumed	2,749	0,099	1,256	158	0,211	1,76807	1,40749	-1,01185	4,54799
	Equal variances not assumed			1,238	141,429	0,218	1,76807	1,42828	-1,05546	4,5916
C.5.2.4.M	Equal variances assumed	15,543	0	2,385	158	0,018	10,43275	4,37478	1,79215	19,07334
	Equal variances not assumed			2,307	118,621	0,023	10,43275	4,52259	1,47726	19,38823
C.5.2.5.H	Equal variances assumed	29,22	0	3,092	158	0,002	10,5176	3,40208	3,79818	17,23702
	Equal variances not assumed			2,913	87,936	0,005	10,5176	3,61065	3,34211	17,69308
C.5.2.5.M	Equal variances assumed	20,868	0	2,81	158	0,006	19,83878	7,06118	5,89229	33,78527
	Equal variances not assumed			2,625	79,799	0,01	19,83878	7,55705	4,79919	34,87837
C.5.2.6.H	Equal variances assumed	23,316	0	2,778	158	0,006	25,95757	9,34388	7,50256	44,41259
	Equal variances not assumed			2,617	87,887	0,01	25,95757	9,9172	6,24887	45,66628
C.5.2.6.M	Equal variances assumed	23,154	0	2,655	158	0,009	39,97832	15,05905	10,2353	69,72133
	Equal variances not assumed			2,508	90,694	0,014	39,97832	15,94002	8,31398	71,64266
C.5.2.7.H	Equal variances assumed	3,844	0,052	1,422	158	0,157	7,52326	5,29045	-2,92587	17,97238
	Equal variances not assumed			1,396	137,238	0,165	7,52326	5,38821	-3,1314	18,17791
C.5.2.7.M	Equal variances assumed	10,137	0,002	2,155	158	0,033	12,72659	5,90593	1,06184	24,39134

	Equal variances not assumed			2,051	98,826	0,043	12,72659	6,20547	0,41332	25,03986
C.5.2.8.H	Equal variances assumed	11,013	0,001	2,064	158	0,041	41,6851	20,19465	1,79881	81,5714
	Equal variances not assumed			1,946	88,596	0,055	41,6851	21,41901	-0,87668	84,24689
C.5.2.8.M	Equal variances assumed	12,871	0	2,057	158	0,041	70,522	34,27693	2,8219	138,22209
	Equal variances not assumed			1,946	91,861	0,055	70,522	36,24239	-1,45997	142,50397
C.5.2.9.H	Equal variances assumed	0,106	0,745	0,233	155	0,816	0,53571	2,30043	-4,00852	5,07994
	Equal variances not assumed			0,23	143,154	0,818	0,53571	2,32459	-4,05924	5,13066
C.5.2.9.M	Equal variances assumed	6,972	0,009	1,488	157	0,139	48,76824	32,77282	-15,96427	113,50075
	Equal variances not assumed			1,401	91,167	0,164	48,76824	34,79851	-20,35301	117,88949
C.5.6.1	Equal variances assumed	1,605	0,207	-0,831	139	0,407	-0,10798	0,12987	-0,36476	0,1488
	Equal variances not assumed			-0,827	132,707	0,41	-0,10798	0,13056	-0,36622	0,15026
C.5.6.2	Equal variances assumed	1,255	0,264	-0,56	159	0,576	-0,02868	0,05124	-0,12988	0,07252
	Equal variances not assumed			-0,556	150,193	0,579	-0,02868	0,05161	-0,13066	0,0733
C.5.6.3	Equal variances assumed	0,423	0,516	0,108	155	0,914	0,41489	3,84266	-7,17586	8,00564
	Equal variances not assumed			0,107	140,584	0,915	0,41489	3,89218	-7,27988	8,10967
C.5.6.4	Equal variances assumed	4,398	0,038	-1,096	152	0,275	-5951,66326	5428,88247	16677,47339	4774,14686
	Equal variances not assumed			-1,173	96,108	0,244	-5951,66326	5074,07178	16023,47207	4120,14555
C.5.6.5	Equal variances assumed	8,952	0,003	2,07	154	0,04	431,16901	208,24471	19,78408	842,55395

	Equal variances not assumed			1,95	93,283	0,054	431,16901	221,16438	-8,00204	870,34007
C.5.10.1	Equal variances assumed	0,457	0,5	-0,294	155	0,769	-0,40753	1,38652	-3,14644	2,33138
	Equal variances not assumed			-0,311	105,978	0,757	-0,40753	1,3124	-3,0095	2,19444

# Encuesta directivos URH

## 1. Instrucciones para el llenado de la encuesta

A continuación usted encontrará las instrucciones básicas para contestar esta encuesta y algunas advertencias sobre vínculos y forma de operar en esta plataforma on line.

- a) Usted ha recibido una carta formalizando el pedido de responder la encuesta y un archivo PDF con la misma. Esto último para que usted pueda revisarla previamente y se familiarice con lo que se le solicita responder, en particular lo referido al pedido de ciertos datos estadísticos sobre su URH y el Servicio al cual pertenece. Usted no debe responder ni enviar ese documento PDF, sino que esta encuesta.
- b) Esta encuesta consta de 4 secciones, y que gráficamente se desplegarán en cuatro páginas distintas y sucesivas. Dos de estas secciones necesitan de datos (estadísticos) para responderse, por lo que le recomendamos recolecte dichos datos previamente, con el fin de agilizar y facilitar el proceso de respuesta de la encuesta.
- c) Conteste cada una de las preguntas, de otro modo la administración de la encuesta le solicitará hacerlo para poder avanzar y finalmente enviarla. La encuesta desplegará automáticamente un mensaje de advertencia en caso de encontrar alguna pregunta incompleta, solicitándole completarla. Cada pregunta tiene una breve instrucción para responderla, como por ejemplo, "Marque todas las opciones que corresponda", la cual debe tomar en cuenta.
- d) Advertencia: Tenga en cuenta que puede completar la encuesta en distintas ocasiones, revisar y editar sus respuestas cuantas veces quiera, incluso desde distintos computadores, siempre y cuando acceda por el vínculo que se le envió. Inclusive, habiendo avanzado en sus respuestas, usted podrá volver a una sección (página) anterior y modificar sus respuestas. Sin embargo, una vez que llegue a la sección 4, la complete y presione el botón "Enviar", ya no podrá modificar sus respuestas.
- e) Advertencia: en cada página usted encontrará en el extremo superior derecho un vínculo que dice "Salir de esta encuesta". Si usted lo presiona en cualquier momento, las respuestas que haya ingresado hasta ese momento quedan guardadas en el servidor. Cuando usted regrese a la encuesta (usando el vínculo que se le entregó en el correo) podrá continuar desde el punto en que salió.

Desde ya le agradecemos su valiosa cooperación.

# Encuesta directivos URH

## 2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE RECURSOS HUMANOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Esta encuesta busca conocer la apreciación de las Unidades de Recursos Humanos (URH) acerca de los servicios que han recibido a través de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) y los efectos que en ellas han generado, en el periodo 2006 - 2010. Adicionalmente, indaga sobre algunos aspectos que formaron parte de la encuesta realizada por la DNSC en el año 2006, en relación al estado actual de algunos subsistemas que componen el área de recursos humanos (RRHH) y los eventuales avances logrados.

### SECCIÓN I: DATOS GENERALES DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DEL SERVICIO AL QUE PERTENECE SU URH

En esta parte del cuestionario se le solicitan algunos datos de base, para posteriormente analizar la información obtenida y para conocer de manera más detallada su unidad.

#### \* 1. Datos de la URH:

Institución

Nombre del Ministerio o Servicio al que pertenece la URH:	<input type="text" value="6"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>

#### \* 2. Datos de la URH

Cargo

Cargo que usted ocupa como responsable de la Unidad de Recursos Humanos:	<input type="text" value="6"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>

#### \* 3. Datos de la URH:

Categoría de la URH

¿Cuál es la posición que su cargo tiene en el organigrama del servicio?	<input type="text" value="6"/>
Otro (especifique)	<input type="text"/>

## Encuesta directivos URH

★ **4. En relación a las personas que se desempeñan en el Servicio en su conjunto, indique los siguientes datos:**

**Nota /a: Para los Honorarios se calculan dividiendo el total de meses que suman todos los contratos a honorarios dividido por 12.**

Nº de Hombres de planta

Nº de Mujeres de planta

Nº de Hombres a contrata

Nº de Mujeres a contrata

Nº de Hombres a

honorarios. Ver nota

Nº de Mujeres a honorarios.

Ver nota

★ **5. Dotación de RRHH de la URH. Indique la cantidad de personas de la URH según:**

Nº de hombres de planta

Nº de hombres a contrata

Nº de hombres anuales

equivalentes a

honorarios /a

Nº de mujeres de planta

Nº de mujeres a contrata

Nº de mujeres anuales

equivalentes a

honorarios /a

★ **6. En relación al nivel educacional de las personas de la URH, indique lo siguiente:**

Nº de hombres con estudios

universitarios

Nº de hombres con estudios

técnicos

Nº de hombres con

escolaridad básica y media

Nº de mujeres con estudios

universitarios

Nº de mujeres con estudios

técnicos

Nº de mujeres con

escolaridad básica y media

# Encuesta directivos URH

\* 7. En relación al estamento de las personas de la URH, indique lo siguiente:

**Nota /a: Para los Honorarios se calculan dividiendo el total de meses que suman todos los contratos a honorarios, por estamento y sexo, dividido por 12.**

Nº de Directivos de planta,   
hombres

Nº de Directivos de planta,   
mujeres

Nº de Directivos a contrata,   
hombres

Nº de Directivos a contrata,   
mujeres

Nº de Profesionales de   
planta, hombres

Nº de Profesionales de   
planta, mujeres

Nº de Profesionales a   
contrata, hombres

Nº de Profesionales a   
contrata, mujeres

Nº de Profesionales   
anuales equivalentes a  
honorarios, hombres /a

Nº de Profesionales   
anuales equivalentes a  
honorarios, mujeres /a

Nº de Técnicos de planta,   
hombres

Nº de Técnicos de planta,   
mujeres

Nº de Técnicos a contrata,   
hombres

Nº de Técnicos a contrata,   
mujeres

Nº de Técnicos anuales   
equivalentes a honorarios,  
hombres /a

Nº de Técnicos anuales   
equivalentes a honorarios,  
mujeres /a

Nº de Administrativos de   
planta, hombres

Nº de Administrativos de   
planta, mujeres

Nº de Administrativos a   
contrata, hombres

Nº de Administrativos a   
contrata, mujeres

Nº de Administrativos

## Encuesta directivos URH

anuales equivalentes a honorarios, hombres /a

Nº de Administrativos

anuales equivalentes a honorarios, mujeres /a

Nº de Auxiliares de planta, hombres

Nº de Auxiliares de planta, mujeres

Nº de Auxiliares a contrata, hombres

Nº de Auxiliares a contrata, mujeres

Nº de Auxiliares anuales equivalentes a honorarios, hombres /a

Nº de Auxiliares anuales equivalentes a honorarios, mujeres /a

**\* 8. En relación con las siguientes preguntas, anote el dato que corresponda:**

¿Cuál es la antigüedad promedio (en años) de las personas de la URH?

¿Cuál es el Nº de mujeres en cargos directivos del servicio?

**\* 9. En relación con la URH y el Servicio, anote los datos que correspondan:**

Nº de personas de la URH seleccionadas por concurso en los últimos dos años:

Cantidad de proyectos innovadores en RRHH (de acuerdo a lo informado en el BGI 2010) implementados en la URH en los últimos dos años:

Porcentaje de rotación del personal del Servicio:

## 3. SECCIÓN II:

SECCIÓN II: ACERCA DE LA PERCEPCIÓN DE LOS JEFES DE RECURSOS HUMANOS DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS SOBRE LOS SERVICIOS BRINDADOS POR LA DNSC

\* **1. ¿La URH que usted dirige ha demandado con anterioridad alguna asesoría a la DNSC?**

SI

NO

\* **2. ¿Qué tipo de bienes y servicios ha recibido de la DNSC?**

Modelos conceptuales (por ejemplo, "Modelo de Gestión de Personas - MGP", etc.)

Materiales (guías metodológicas, guías de orientación, instructivos, formularios)

Asesoría para implementación de iniciativas en gestión RRHH (desarrollo de procesos, desarrollo de sistemas, etc.)

Asesoría para aplicación de instrumentos (Premio Anual de Excelencia Institucional, Código de Buenas Prácticas Laborales, Becas, PMGs, etc.)

Formación, capacitación o entrenamiento

Otro (especifique cuales)

**3. ¿La URH que usted dirige ha demandado asesoría a la DNSC para los siguientes objetivos de desarrollo?**

Se requería producir ajuste de las personas a los requerimientos de la organización

Se requería formar y desarrollar a las personas de la organización

Se requería modernizar la Gestión de RRHH y/o promover el cambio organizacional

## Encuesta directivos URH

\* 4. ¿En cuáles de las siguientes temáticas requirió asesoría a la DNSC? Marque las que correspondan anotando un orden de importancia del requerimiento (1 menos importante 5 más importante)

	Calificación
Bienestar	<input type="text" value="6"/>
Calidad de vida laboral	<input type="text" value="6"/>
Capacitación y formación	<input type="text" value="6"/>
Comunicación	<input type="text" value="6"/>
Desarrollo profesional y de carrera	<input type="text" value="6"/>
Desarrollo y cambio organizacional	<input type="text" value="6"/>
Estilos de gestión	<input type="text" value="6"/>
Formación de directivos y personal clave	<input type="text" value="6"/>
Gestión del clima y cultura organizacional	<input type="text" value="6"/>
Gestión del desempeño	<input type="text" value="6"/>
Inducción	<input type="text" value="6"/>
Perfiles de selección	<input type="text" value="6"/>
Planificación estratégica	<input type="text" value="6"/>
Políticas de recursos humanos	<input type="text" value="6"/>
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	<input type="text" value="6"/>
Relaciones laborales	<input type="text" value="6"/>
Transferencia y gestión del conocimiento	<input type="text" value="6"/>

## Encuesta directivos URH

\* 5. ¿Cuál considera usted que es la temática donde la DNSC hizo un mayor aporte para su URH?

- Bienestar
- Calidad de vida laboral
- Capacitación y formación
- Comunicación
- Desarrollo profesional y de carrera
- Desarrollo y cambio organizacional
- Estilos de gestión
- Formación de directivos y personal clave
- Gestión del clima y cultura organizacional
- Gestión del desempeño
- Inducción
- Perfiles de selección
- Planificación estratégica
- Políticas de recursos humanos
- Políticas y procesos de reclutamiento y selección
- Relaciones laborales
- Transferencia y gestión del conocimiento

## Encuesta directivos URH

\* 6. ¿En el caso de la asesoría, cuál ha sido la modalidad que la DNSC ha utilizado con mayor frecuencia para atender sus demandas? Ordene las siguientes alternativas de mayor (5) a menor (1) recurrencia:

	Recurrencia
Correo electrónico	<input type="text" value="6"/>
Llamada telefónica	<input type="text" value="6"/>
Reuniones en dependencias de su servicio	<input type="text" value="6"/>
Reuniones en dependencias del SC	<input type="text" value="6"/>
Reuniones en dependencias de un proveedor externo de servicios	<input type="text" value="6"/>
Oficios, memo	<input type="text" value="6"/>

\* 7. Respecto de la asesoría brindada por la DNSC ¿cómo califica el tiempo de respuesta?

Adecuado, acorde la urgencia de nuestras necesidades

Inadecuado, acorde la urgencia de nuestras necesidades

## Encuesta directivos URH

\* 8. Respecto de la asesoría realizada por la DNSC ¿cómo calificaría el grado de la utilidad de la asesoría recibida, en términos de la aplicabilidad a la realidad de su organización?

Califique cada categoría de 1 a 5, siendo 5 el mayor grado de utilidad y 1 el menor grado de utilidad

	Calificación
Bienestar	<input type="text" value="6"/>
Calidad de vida laboral	<input type="text" value="6"/>
Capacitación y formación	<input type="text" value="6"/>
Comunicación	<input type="text" value="6"/>
Desarrollo profesional y de carrera	<input type="text" value="6"/>
Desarrollo y cambio organizacional	<input type="text" value="6"/>
Estilos de gestión	<input type="text" value="6"/>
Formación de directivos y personal clave	<input type="text" value="6"/>
Gestión del clima y cultura organizacional	<input type="text" value="6"/>
Gestión del desempeño	<input type="text" value="6"/>
Inducción	<input type="text" value="6"/>
Perfiles de selección	<input type="text" value="6"/>
Planificación estratégica	<input type="text" value="6"/>
Políticas de recursos humanos	<input type="text" value="6"/>
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	<input type="text" value="6"/>
Relaciones laborales	<input type="text" value="6"/>
Transferencia y gestión del conocimiento	<input type="text" value="6"/>

\* 9. Desde su posición de Jefe de la URH, ¿observa alguna duplicidad de funciones o de actividades de la DNSC con las que realizan otras instituciones públicas en materia de RRHH: (marque la alternativa que corresponda)

Sí

No

## Encuesta directivos URH

**10. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, especifique la institución y la función o actividad duplicada. Si respondió "No" en la pregunta anterior vaya a la pregunta siguiente:**

Nombre de la Institución 1	<input type="text"/>
Función duplicada 1	<input type="text"/>
Actividad duplicada 1	<input type="text"/>
Nombre de la Institución 2	<input type="text"/>
Función duplicada 2	<input type="text"/>
Actividad duplicada 2	<input type="text"/>
Nombre de la Institución 3	<input type="text"/>
Función duplicada 3	<input type="text"/>
Actividad duplicada 3	<input type="text"/>

★ **11. ¿Estima usted que en la oferta actual de la DNSC faltan productos o servicios que podrían ayudar a resolver alguna problemática que tiene su URH?**

Sí

No

**12. Si usted respondió "Sí" en la pregunta anterior diga ¿Qué productos o servicios estima usted que faltan en la oferta de la DNSC y que podrían ayudar a resolver alguna problemática que tiene su URH? (Especifique no más de tres productos y problemáticas. Si respondió "No" en la pregunta anterior vaya a la siguiente pregunta)**

Producto 1 que falta en oferta de la DNSC	<input type="text"/>
Problemática 1 de su URH	<input type="text"/>
Producto 2 que falta en oferta de la DNSC	<input type="text"/>
Problemática 2 de su URH	<input type="text"/>
Producto 3 que falta en oferta de la DNSC	<input type="text"/>
Problemática 3 de su URH	<input type="text"/>

★ **13. ¿Estima usted que en la oferta actual de la DNSC existen productos o servicios que no son relevantes o no apuntan adecuadamente a la solución de alguna problemática que su URH tiene?**

Sí

No

## Encuesta directivos URH

**14. Si usted respondió "Sí" en la pregunta anterior, indique ¿Qué productos o servicios existentes en la oferta actual de la DNSC, estima usted que no son relevantes o no apuntan adecuadamente a la solución de alguna problemática que su URH tiene: (Indique al menos uno. Si respondió "No" en la pregunta anterior vaya a la pregunta siguiente)**

Producto 1 no relevante oferta de la DNSC

Problemática 1 de su URH

Producto 2 no relevante oferta de la DNSC

Problemática 2 de su URH

Producto 3 no relevante oferta de la DNSC

Problemática 3 de su URH

**\* 15. De acuerdo a su experiencia en las asesorías solicitadas a la DNSC ¿cómo calificaría el servicio global prestado por la DNSC?**

Ponga nota del 1 (más baja) al 7 (más alta).

## Encuesta directivos URH

\* 16. ¿En qué temáticas la URH que usted dirige tiene necesidades de apoyo? Priorice de 1 a 3, siendo 1 la más urgente y 3 la menos urgente

	Nivel de urgencia
Temática	<input type="text" value="6"/>
Bienestar	<input type="text" value="6"/>
Calidad de vida laboral	<input type="text" value="6"/>
Capacitación y formación	<input type="text" value="6"/>
Comunicación	<input type="text" value="6"/>
Desarrollo profesional y de carrera	<input type="text" value="6"/>
Desarrollo y cambio organizacional	<input type="text" value="6"/>
Estilos de gestión	<input type="text" value="6"/>
Formación de directivos y personal clave	<input type="text" value="6"/>
Gestión del clima y cultura organizacional	<input type="text" value="6"/>
Gestión del desempeño	<input type="text" value="6"/>
Inducción	<input type="text" value="6"/>
Perfiles de selección	<input type="text" value="6"/>
Planificación estratégica	<input type="text" value="6"/>
Políticas de recursos humanos	<input type="text" value="6"/>
Políticas y procesos de reclutamiento y selección	<input type="text" value="6"/>
Relaciones laborales	<input type="text" value="6"/>
Transferencia y gestión del conocimiento	<input type="text" value="6"/>

\* 17. Considerando su respuesta en la pregunta anterior ¿Piensa usted que la DNSC podría prestarle el apoyo que necesita?

Si

No

No sabe

## 4. Sección III:

### Actualización datos 2006 - Subsistemas

En esta sección se busca obtener sus apreciaciones acerca del estado actual de algunos subsistemas que componen el área de RRHH, de acuerdo a lo indagado el año 2006. Se le solicita elija una de las descripciones listadas para cada una de las categorías seleccionadas.

#### SUBSISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RRHH

##### \* 1. Planificación de RRHH para el Servicio:

No existe evidencia de acciones planificadas de RRHH

Existe un plan de RHH básico, con un alcance anual o menor. No se aplica o se desconoce.

Existe un plan de RRHH que incluye solo aspectos generales (desconectado de otros subsistemas y la estrategia del Servicio), no cuenta con herramientas, es conocido, pero no se aplica o es solo parcialmente aplicado.

Existe un proceso de planificación activo (alimenta a otros subsistemas), que utiliza herramientas para el levantamiento de la información y tiene algunas evidencias de seguimiento de las acciones que contiene. Tiene un sistema de gestión por competencias incipiente (ha comenzado a levantar competencias de algunos cargos y en algunos procesos de RRHH)

Existe un proceso de planificación activo, basado en herramientas de diagnóstico y que incorpora de forma central las prioridades y orientaciones estratégicas del servicio. Cuenta con un sistema de gestión por competencias en desarrollo (Es usado en varios subsistemas de RRHH, se han construido diccionarios y hay un levantamiento de competencias para la mayoría de los cargos).

Existe un sistema de RRHH sólido y bien desarrollado (desde hace un año al menos), que incorpora las prioridades estratégicas del servicio y cuenta con instancias de evaluación. Cuenta con un sistema de gestión por competencias desarrollado (se tiene levantamiento de las competencias disponibles y brechas para la mayoría de los cargos, y la mayoría de los subsistemas de RRHH operan basados en competencias).

##### \* 2. Planificación de la dotación (Planta y contrata)

No hay un plan de acciones planificadas

Existe un plan básico, basado en el presupuesto y la planta actual (no describe brechas, no incluye dimensionamiento cualitativo de la dotación)

Existe un plan que considera la situación actual en aspectos cuantitativos y cualitativos, hay un registro de la información de la brecha existente entre las necesidades presentes y futuras del servicio y las características de la dotación actual

Existe un plan que tiene dimensionadas la información cualitativa y cuantitativa de la dotación, se toman decisiones informadas para acercar las características de la dotación a las necesidades del servicio, presentes y futuras.

Existe un plan de dotación de mediano plazo (2 a 3 años) basado en dimensionamiento de los recursos actuales cuantitativos y cualitativos, en las orientaciones estratégicas del servicio y sus necesidades. Existe un plan de ajuste de la dotación (principalmente cuantitativo).

Existe un plan de dotación maduro, que ha sido implementado, que da cuenta de los recursos actuales (cuantitativo y cualitativo), de las necesidades que surgen de la implementación de la estrategia del servicio (cuantitativa y cualitativa). Este plan está integrado con los demás subsistemas. Además, existe y se implementa un plan de ajuste de la dotación (cuantitativo y cualitativo).

Subsistema de capacitación y formación

\* 3. ¿Todas o algunas de las actividades del subsistema de capacitación y formación se encuentran externalizadas, ya sea en otra unidad del Servicio o fuera del Servicio? (Sí/No). Si la respuesta es “Sí”, indique cuáles.

SI

NO

¿Cuales actividades fueron externalizadas?

\* 4. Formulación del plan anual de capacitación (Puede seleccionar más de una opción)

- No existe un plan anual de capacitación
- Existe un formulación débilmente estructurada y planificada del plan anual de capacitación
- Existe un plan anual de capacitación que esta orientado en una visión de corto plazo
- El plan anual de capacitación esta orientado a una visión de mediano plazo y considera las definiciones estratégicas del servicio
- El plan anual de capacitación esta orientado en una visión de largo plazo y considera las definiciones estratégicas del servicio y las necesidades y/o competencias de los funcionarios.
- El plan anual de capacitación es un plan estratégico de capacitación a mediano y largo plazo, en directa relación con las definiciones estratégicas del servicio, las demandas del entorno y de los usuarios del servicio. Se hace revisión periódica del plan de capacitación y se incorporan las mejoras correspondientes.

\* 5. Compra de servicios de capacitación (Puede seleccionar más de una opción)

- Existe un procedimiento básico, de acuerdo a la norma vigente, definido para la compra de servicios de capacitación, pero que no es posible seguir en todas las ocasiones.
- Existe un procedimiento bien definido, y que se sigue siempre, para la compra de servicios de capacitación en virtud de la norma vigente.
- Se cuenta con un conjunto de proveedores de servicios de capacitación conocidos, y se les compra capacitación en función de la experiencia exitosa que se ha tenido con ellos
- En servicio compra servicios de capacitación y cuenta con metodologías específicas desarrolladas por la URH y el comité bipartito de capacitación para la selección de proveedores
- El Servicio compra servicios de capacitación y cuenta con metodologías específicas desarrolladas por la URH y el comité bipartito de capacitación para la selección y evaluación de proveedores. Considera la oferta económica, los objetivos, contenidos teóricos, experiencia de la empresa, currículo de los relatores, equipamiento, infraestructura, entre otros, para asegurar la calidad técnica del curso.
- Se compran servicios de capacitación teniendo metodologías específicas para la evaluación y selección de proveedores, considerando el precio, los objetivos, los contenidos teóricos, experiencia de la empresa y currículo de los relatores para asegurar la calidad técnica del curso. Además, se considera dentro de la metodología el desarrollo de competencias, “aprender haciendo”, tareas en el cargo, actividades de seguimiento.

## \* 6. Selección de beneficiarios de capacitación (Puede seleccionar más de una opción)

- No existe un procedimiento para la selección de los beneficiarios de la capacitación
- El comité bipartito de capacitación con el apoyo de la URH ha desarrollado criterios básicos para la selección de los beneficiarios de capacitación, difundidos en el servicio.
- El comité bipartito de capacitación con el apoyo de la URH ha desarrollado un sistema depurado para la selección de beneficiarios de capacitación, que tiene criterios difundidos y socializados en el servicio (a través de la Web, guías informativas, charlas, entre otros)
- El comité bipartito de capacitación con el apoyo de la URH ha desarrollado un sistema depurado para la selección de beneficiarios de capacitación que contiene criterios difundidos y socializados de estos en el servicio (a través de la Web, guías informativas, charlas, entre otros). Existe un registro de las capacitaciones realizadas por los funcionarios que contribuye a la toma de decisiones para la selección
- La selección de beneficiarios se encuentra alineada con los otros subsistemas de rrhh, como los resultados de la evaluación de desempeño, los perfiles de selección, etc.
- Hay mejora continua de los criterios de selección a partir de la evaluación de los funcionarios, el comité bipartito y los directivos del servicio.

## \* 7. Evaluación de la capacitación (por parte del comité bipartito de capacitación con asesoría de la URH) (Puede seleccionar más de una opción)

- No existe evaluación de la capacitación
- La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante del programa (reacción)
- La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante con el programa (reacción) y de los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje)
- La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante(reacción), de los cambios conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje) y además mide los cambios de comportamiento en el contexto laboral(aplicación)
- La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante(reacción), de los cambios conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje), mide los cambios de comportamiento en el contexto laboral (aplicación) y además mide el cambio en los indicadores del servicio(impacto en el servicio)
- La evaluación de la capacitación se realiza en base a la medición del grado de satisfacción del participante(reacción), de los cambios conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje), mide los cambios de comportamiento en el contexto laboral (aplicación) , el cambio en los indicadores del servicio(impacto en el servicio) y compara los beneficios del programa contra la inversión en costos (retorno de la inversión)

### SUBSISTEMA DE CICLO DE VIDA LABORAL:

Subsistema que se hace cargo de la gestión y registros en el tiempo de los eventos asociados a e personas del servicio de la manera individual, desde su ingreso hasta su egreso.

## Encuesta directivos URH

\* 8. ¿Algunas o la totalidad de las actividades del reclutamiento se encuentran externalizadas, ya sea en otra unidad del Servicio o fuera del Servicio? Marque la alternativa que corresponda:

	Si	No
Elaboración aviso	jñ	jñ
Publicación aviso	jñ	jñ
Búsqueda o reclutamiento	jñ	jñ

\* 9. Algunas o la totalidad de las actividades de selección se encuentran externalizadas, ya sea en otra unidad del Servicio como fuera del Servicio? Marque la alternativa que corresponda:

	SI	NO
Recepción CVs	jñ	jñ
Calificación CVs	jñ	jñ
Realización de entrevistas	jñ	jñ
Aplicación de test psico laborales	jñ	jñ

\* 10. Selección (Puede seleccionar más de una opción)

- El proceso de selección para el personal a contrata y honorarios se efectúa por contactos y referencias
- El proceso de selección para contrata y honorarios se efectúa a través de normas y procesos básicos establecidos
- El proceso de selección se basa en pruebas psicológicas y/o técnicas, con un procedimiento establecido
- El proceso de selección se basa en pruebas psicológicas y/o técnicas, con un procedimiento establecido, con participación de las áreas demandantes
- La mayoría de las personas contratadas han pasado de manera exitosa por un proceso de selección, quedando informes de los contratados y no contratados en una base de datos para futuros procesos. Se incorporan perfiles de competencias como criterio de selección
- Se hace una evaluación de los procesos de selección, para mejorar continuamente, se revisan constantemente los procesos para asegurar su coherencia con los perfiles definidos (a través de seguimiento de los seleccionados en su periodo inicial). Se realiza la selección en base a competencias.

## \* 11. Inducción para personas ingresadas por concurso o traslado.

No existe un proceso de inducción

El proceso de inducción es informal, consiste en conversaciones con los pares.

Existe un proceso de inducción formal y estructurado, por el que pasan todos los nuevos funcionarios, están definidas las responsabilidades de quien lo ejecuta, pero solo toca aspectos generales del servicio.

La inducción considera contenidos que aseguran la comprensión de los objetivos estratégicos del servicio, la contribución del funcionario a la función que desempeña e información de la cultura organizacional.

La inducción considera entrenamiento en el puesto de trabajo durante un periodo de tiempo y retroalimentación constante de la jefatura directa.

El proceso de inducción es controlado y supervisado, para identificar y ejecutar mejoras al proceso.

## \* 12. Inducción para directivos del sistema de recursos humanos

No existe un proceso de inducción

El proceso de inducción es informal, consiste en conversaciones con los pares.

Existe un proceso de inducción formal y estructurado, por el que pasan todos los nuevos funcionarios, están definidas las responsabilidades de quien lo ejecuta, pero solo toca aspectos generales del servicio.

La inducción considera contenidos que aseguran la comprensión de los objetivos estratégicos del servicio, la contribución del funcionario a la función que desempeña e información de la cultura organizacional.

La inducción considera entrenamiento en el puesto de trabajo durante un periodo de tiempo y retroalimentación constante de la jefatura directa.

El proceso de inducción es controlado y supervisado, para identificar y ejecutar mejoras al proceso.

### ★ 13. Desarrollo de carrera (solo para personal de planta y contrata) (Puede seleccionar más de una opción)

- No se ha generado movilizaciones en los últimos dos años para los cargos de planta ni contrata
- Se ha generado movilidad en los últimos dos años para los cargos de planta y contrata. No hay un procedimiento de movilidad establecido para proveer las vacantes a contrata.
- Se ha generado movilidad en los últimos dos años para los cargos de planta y contrata. En estos últimos años, existe un procedimiento claro y conocido por los funcionarios.
- La movilidad es ejecutada velando por la no discriminación e interés de los involucrados. Las decisiones de movilidad se toman en base al ajuste entre el perfil de competencias del postulante y del cargo.
- La movilidad considera colocar a las personas más competentes en las vacantes que se generan. Hay evaluaciones de potencial del personal, planes para la sucesión para algunos cargos claves y se han desarrollado algunas mallas de desarrollo de carrera basadas en competencias. Así mismo, los registros o actas de concurso quedan como registro de las evaluaciones de potencial y los candidatos son retroalimentados sobre los resultados que obtuvieron.
- Existe un sistema de monitoreo de la operación del sistema, de modo de producir mejoras. Existen evaluaciones de potencial para el personal, planes de sucesión para la mayoría de los cargos, se han desarrollado mallas de desarrollo de carrera basadas en competencias para todos los estamentos.

#### POSICIÓN E INFLUENCIA DE LA URH

Se refiere al grado de influencia que tiene el directivo de la unidad de URH, combinada con el acceso a decisiones relevantes del servicio mismo.

### ★ 14. Estilo de negociación predominante

- No busca acuerdos. Puede ser que acceda muy fácil a los requerimientos de la contraparte, sin cuestionarse la conveniencia de hacerlo. Busca imponer las condiciones y términos convenientes para su propia unidad, empleando argumentos de poder y autoridad
- Conoce los que es conveniente para su área o institución y solo busca un acuerdo que satisfaga los intereses de la unidad. Elabora argumentos convincentes para persuadir a la contraparte.
- Prepara y emplea varios datos y argumentos diferentes en una negociación, incorporando una visión de experto y estableciendo acuerdos de beneficio mutuo. Prioriza los intereses y necesidades más relevantes de la propia institución. Identifica los intereses de la contraparte para elaborar propuestas de beneficio mutuo.
- Realiza acciones de alto impacto para llegar a acuerdos de beneficio mutuo que garanticen el bienestar colectivo a largo plazo. Negocia con la contraparte empleando redes de contacto formal. Emplea el poder experto para persuadir y enseñarle a la contraparte materias de conveniencia mutua (le enseña a la contraparte a mejorar la gestión de su personal).
- Identifica intereses y redes de poder formal e informal involucrados en la negociación. Planifica e implementa una estrategia que considera argumentos de beneficio mutuo para negociar en forma directa, y el contacto (lobby) con redes de contacto formal e informal indispensable.
- Negocia en base a un plan detallado con otros organismos públicos o privados para obtener insumos y condiciones más satisfactorias para los recursos humanos del servicio.
- Planifica e implementa un proceso de negociación de corto y/o largo plazo con las contrapartes, basado en la red de apoyo institucional y conservando las prácticas y costumbres negociadoras con las diversas contrapartes. Realiza rondas de conversaciones formales e informales con todos los agentes claves de la negociación para asegurar el éxito de la gestión.

## \* 15. Complejidad de la toma de decisiones

*jm* Toma decisiones en el día a día, sin embargo es sobrepasado por los problemas cotidianos, no pudiendo enfrentar adecuadamente su ocurrencia.

*jm* Toma decisiones enfocado en el día a día. Reconoce y actúa con eficacia y prontitud frente a oportunidades presentes o enfrenta problemas presentes.

*jm* Toma decisiones que le permiten resolver rápida y decisivamente situaciones de crisis o "incendios" (cuando la norma es esperar, "estudiar" que los problemas se resuelvan por si mismos).

*jm* Toma decisiones considerando oportunidades o minimizar problemas potenciales con una perspectiva de corto plazo, o que suponen un esfuerzo extra o excepcional. Por ejemplo, se organiza previamente para anticipar situaciones de mayor cargo laboral.

*jm* Toma decisiones considerando una oportunidad o problema que no es obvio para los demás. Realiza una acción para crear una oportunidad o evitar una crisis futura en el corto plazo (3 a 12 meses).

*jm* Toma decisiones anticipando situaciones con una perspectiva de 1 a 2 años por adelantado y actúa para crear oportunidades.

## \* 16. Conciencia organizacional

*jm* No es estratega. Responde a requerimientos específicos, se enfoca en hacer su propio trabajo e ignora "las políticas" del servicio.

*jm* Comprende la estructura formal. Reconoce o describe la estructura formal o jerarquía de la institución, la "cadena de mando", el poder de la posición, reglas y regulaciones, procedimientos, estándares, etc.

*jm* Comprende la estructura informal. Comprende y puede usar las estructuras informales (Identifica actores clave, quienes influyen en las decisiones, etc.)

*jm* Comprende el clima y la cultura. Reconoce restricciones organizacionales tacitas (que es y que no es posible en ciertos momentos o en ciertas posiciones). Reconoce y usa la cultura corporativa y el lenguaje que será mejor escuchado.

*jm* Comprende políticas organizacionales. Comprende, describe y maneja el poder de las relaciones dentro del servicio.

*jm* Comprende los asuntos subyacentes del servicio. Comprende (y dirige) las razones del comportamiento organizacional en curso o los problemas subyacentes, oportunidades o las fuerzas políticas que afectan al servicio en relación con el mundo externo.

## \* 17. Influencia del directivo de la URH

*jm* No participa de instancias formales de toma de decisiones del servicio.

*jm* Participa en actividades de coordinación para ejecutar las decisiones tomadas por la dirección del servicio.

*jm* Es consultado como experto en su área, por los miembros del comité de dirección, cuando estos van a tomar una decisión

*jm* Participa de alguna instancia específica de toma de decisiones de corto plazo, como miembro de algunas comisiones.

*jm* Participa en el comité de dirección en lo que respecta a decisiones de corto plazo que involucran a todo el servicio.

*jm* Participa en las decisiones estratégicas de largo plazo del servicio, como un integrante con poder de voz y voto.

## 5. Sección IV: Otros datos

En esta sección se le solicita completar algunos datos objetivos acerca de los subsistemas examinados anteriormente.

### 1. Subsistema de planificación de recursos humanos:

**Gastos de la unidad (en millones de pesos, sin puntos ni comas)**

**Por ejemplo, si el gasto es \$26.333.217.000 ahora debe anotar 26333; o bien, si el gasto es \$27.454.560.873 deberá ingresar los dígitos 27455, aproximado los decimales al entero siguiente.**

Gasto en personal total del Servicio presupuestado al inicio del 2010

Gasto efectivo en personal URH 2010

Gasto en personal total del Servicio, ejecutado en 2010

Gasto en personal de planta del Servicio, ejecutado en 2010

Gasto en personal de contrata del Servicio, ejecutado en 2010

Gasto en personal a honorarios del Servicio, ejecutado en 2010

### \* 2. En relación al Gasto en capacitación del Servicio para sus RRHH, señale los siguientes datos: (en pesos, sin puntos ni comas)

Gasto en capacitación presupuestado al inicio del 2010

Gasto en capacitación ejecutado en 2010

## Encuesta directivos URH

★ **3. Subsistema de ciclo de vida laboral. En relacion a las mujeres contratadas por el servicio, anote los siguientes datos:**

Nº de contratadas del servicio que pasaron por proceso de selección durante el 2010

Nº de contratadas por concurso del servicio durante el 2010

Nº de funcionarias mayores a la edad de jubilación que no se han retirado a diciembre del 2010

Nº de desvinculaciones efectuadas aplicando bono de retiro del servicio en 2010

Egresos voluntarios en 2010 en el servicio

Nº de funcionarias promovidas de planta en 2010

Nº de funcionarias promovidos a contrata en 2010

Nº de mujeres contratadas por el servicio en 2010

## \* 4. Subsistema de ciclo de vida laboral:

**En relación a los hombres contratados por el Servicio, anote los siguientes datos:**

Nº de contratados del servicio que pasaron por proceso de selección durante el 2010

Nº de contratados por concurso del servicio durante el 2010

Nº de funcionarios mayores a la edad de jubilación que no se han retirado a diciembre del 2010

Nº de desvinculaciones efectuadas aplicando bono de retiro del servicio en 2010

Egresos voluntarios en 2010 en el servicio

Nº de funcionarios promovidos de planta en 2010

Nº de funcionarios promovidos a contrata en 2010

## Encuesta directivos URH

### \* 5. Subsistema de capacitación y formación:

¿En cuál etapa del PMG de capacitación se encontraba el Servicio al año 2010? (etapas de 1 a 6)

¿Existe una vinculación entre los planes estratégicos del Servicio y el plan anual de capacitación? (S/N)

¿Cuál fue el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de capacitación del Servicio en el 2010?

¿Cuáles fueron las horas reales de capacitación en 2010?

¿Cuál fue el número de funcionarios capacitados en 2010?

### \* 6. Posición e influencia de los directivos:

**¿Cuál fue el número de innovaciones y mejoras de procesos de RRHH realizadas durante la gestión del actual directivo de la URH? (Explique brevemente por favor):**

5

6

## Anexo N° 11 Estudio de Casos de Desempeño de Altos Directivos Públicos

Selección de casos y universo considerado

Muestra de casos a estudiar: 3 casos ADP Nivel I y 7 casos ADP nivel II.

Universo:

- En el periodo 2006-2010 se ha nombrado un total de 751 ADP nivel I y nivel II, los que se distribuyen en 139 Nivel I y 612 Nivel II.

Identificación de Casos a seleccionar:

- Del total de 751 ADP, 612 han firmado convenios de desempeño (CD): 87 nivel I y 525 nivel II.
- En nivel I, de los 87 que firmaron CD, sólo 57 casos tienen registrada al menos una evaluación de desempeño (%cumplimiento - ECD). De los 57 casos con ECD, 31 tienen al menos una evaluación cuyo porcentaje cumplimiento es menor a 100%.
- En nivel II, de los 525 que firmaron CD, 93 casos registran al menos una evaluación de desempeño (%cumplimiento – ECD) inferior a 100%.

En relación a los ADP desvinculados y aquellos que están en funciones se cuidó de mantener las proporciones del universo considerado, acorde las siguientes realidades:

- Nivel I: de los 31 casos con al menos una evaluación con %CD menor a 100%, 30 casos han sido desvinculados y 1 solo renovado. Los desvinculados son 20 entre 2010-2011 y 10 casos entre 2008 y 2009.
- Nivel II: de los 93 casos con CD y al menos una ECD inferior a 100%, 63 están desvinculados, 21 nombrados (1er CD) y 10 renovados (2° CD).

Para los casos de ADP desvinculados el Servicio Civil no dispone de información de contacto actualizada, excepto aquella que el propio candidato entregó al momento de su postulación. Las regulaciones sobre confidencialidad a que se somete la DNSC no le permiten entregar dichos datos, sin embargo la consultora por su propia cuenta ha logrado identificar y contactar a la mayoría de estos ADPs.

Criterios específicos para selección de casos:

- Directivos que firmaron convenios de desempeño, años 2008 y 2009, en primera ocasión o renovación.
- Directivos que no lograron 100% o más de desempeño en alguno de los tres años de duración del Convenio de Desempeño (2008 – 2010).
- Directivos desvinculados o en ejercicio del cargo (Estado = Nombrado)
- Directivos que tuvieron que “retornar fondos” por concepto de menor bono por no cumplimiento de meta de desempeño (aún no se dispone de esta información)
- Mantener proporcionalidad con distribución efectiva ADPs según Ministerio y Servicio.
- Mantener proporcionalidad con distribución efectiva ADPs según Nivel I (20%) y Nivel II (80%). Separar Nivel I y Nivel II.

De los listados que se presentan a continuación, considerar los marcados en color como casos a estudiar, y el resto como reemplazos:

Muestra Nivel I

Ministerio	Servicio	Cargo	Nombramiento	Estado	Motivo Desvinculación	Estado Convenio (firmado)	% Cumplimiento 1° Año	% Cumplimiento 2° Año
Economía, Fomento y Reconstrucción	Servicio Nacional de Pesca	Director Nacional	01-03-2008	Desvinculado	No Renovado	Si	100	90
Salud	Servicio de Salud Metropolitano Norte	Director Servicio de Salud	01-07-2008	Desvinculado	Renuncia No Voluntaria	Si	75	
Salud	Servicio de Salud Aysén	Director Servicio de Salud	01-07-2008	Desvinculado	Renuncia No Voluntaria	Si	95,5	
Salud	Servicio de Salud Antofagasta	Director Servicio de Salud	04-05-2009	Nombrado		En Hacienda: Para Firma De Ministro	92	
nn	nn	nn	nn	nn	nn	nn	Devolución de fondos	
nn	nn	nn	nn	nn	nn	nn	Devolución de fondos	

Muestra Nivel II

Ministerio	Servicio	Cargo	Nombramiento	Estado	Motivo Desvinculación	Estado Convenio (firmado)	% Cumplimiento 1° Año	% Cumplimiento 2° Año
Interior	Oficina Nacional De Emergencia	Jefe Departamento Administrativo	01-08-2008	Nombrado		Si	85	
Salud	Superintendencia De Salud	Jefe Departamento Gestión De Recursos Humanos, Financieros Y Tecnológicos	01-09-2008	Nombrado		Si	97,25	98,43
Energía	Superintendencia De Electricidad Y Combustibles	Director Regional Los Ríos	17-11-2008	Desvinculado	Renuncia Voluntaria	Si	96,6	
Educación	Junta Nacional De Auxilio Escolar Y Becas	Jefe Departamento De Gestión De Personas	01-12-2008	Desvinculado	No Informado	Si	70	
Interior	Oficina Nacional De Emergencia	Jefe Departamento De Presupuesto	01-01-2009	Nombrado		Si	90	
Salud	Servicio De Salud Metropolitano Suroriente	Subdirector Administrativo Servicio De Salud	16-04-2009	Desvinculado	Renuncia No Voluntaria	Si	88,21	
Agricultura	Instituto De Desarrollo Agropecuario	Director Regional Magallanes	04-05-2009	Desvinculado	Renuncia No Voluntaria	Si	65	
Economía, Fomento Y Reconstrucción	Servicio Nacional De Pesca	Director Regional Coquimbo	01-07-2009	Nombrado		Si	90	
nn	nn	nn	nn	nn	nn	nn	Devolución de fondos	
nn	nn	nn	nn	nn	nn	nn	Devolución de fondos	

## ANEXO N° 12 EXPERIENCIA INTERNACIONAL

### 1. Comparación Australia, Nueva Zelanda y Chile

#### 1.1. Marco Normativo Australia, Nueva Zelanda y Chile

Australia, Nueva Zelanda y Chile comparten el hecho de que, ante una situación de crisis, fueron capaces de convertirla en una oportunidad de mejora. En efecto en estos países el contexto previo a la reforma estaba signado por el agotamiento del modelo macroeconómico y del esquema de gestión pública. A los problemas de déficit fiscal se sumaban la rigideces y excesiva centralización del servicio civil, lo cual erosionaba la efectividad y eficiencia del aparato público. En el caso chileno, el problema no tenía tanto que ver con resolver crisis de nivel macroeconómico, sino con la necesidad de avanzar en la modernización del aparato público para alinearlos con las necesidades de aumento de la productividad global del sistema ya diagnosticada temprano en los 90. La necesidad de contar con un servicio civil más profesionalizado, no cooptado por grupos partidarios y transparentes, se hizo patente a inicios de los 2000, a raíz de la aparición de casos graves de desorden y corrupción.

Estos contextos divergentes condujeron a reformas de diferente alcance. En Australia y Nueva Zelanda la crisis económica y del modelo de gestión pública suscitaron la necesidad de impulsar amplias y profundas transformaciones, entre las cuales el servicio civil se constituía en uno de los temas centrales. Mientras que en Chile la reforma no estaba indisolublemente ligada a factores económicos en tanto el país atravesaba por un periodo de creciente desarrollo, sino a razones de naturaleza política. Ante este escenario, el alcance de las reformas fue más acotado y circunscrito, principalmente, al Servicio Civil.

A pesar de los contextos disímiles de las reformas, los tres casos coinciden en la introducción de elementos propios de un modelo de gestión orientado a los resultados.

Una de las principales diferencias que emerge del análisis comparado es el lugar preponderante que se asigna, tanto en Australia como en Nueva Zelanda, a la definición de valores, principios y estándares de conducta que deben regir la actividad de los servidores públicos; mientras que en el caso chileno este aspecto no está explicitado en la reforma, aunque su espíritu le imprime un sentido ético a los cambios.

En Chile las transformaciones están más orientadas a profesionalizar un segmento de cargos con alta injerencia y discrecionalidad de los partidos de la coalición gobernante, mientras que en los casos de referencia la reforma se dirigía a flexibilizar un sistema de carrera profundamente arraigado y rígido. Puede interpretarse que una de las consecuencias de esta diferencia radique en el hecho del mayor margen de libertad reconocido a los gerentes en Australia y Nueva Zelanda en el marco de una carrera funcionaria consolidada, fuese necesario, ante posibles conductas particularistas, contrarrestarlo con el fortalecimiento de ciertos estándares de conducta. En cambio, el tránsito de un esquema de cargos directivos caracterizado por el cuoteo político a un sistema profesionalizado implicaba en sí mismo la introducción de nuevos valores y principios tales como la igualdad de oportunidades, la imparcialidad, todos ellos explicitados en las reformas de los países anglosajones.

#### 1.2. Estructura de Gobierno del Servicio Civil Australia, Nueva Zelanda y Chile

Históricamente la administración de recursos humanos del Estado chileno había estado a cargo de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), y la auditoría de la aplicación de la normativa recaía en la Contraloría General de Chile. La Ley del Nuevo Trato Laboral (2003) dio origen a un servicio

especializado con encargos sobre el sistema de gestión de recursos humanos. Contrariamente, a partir del proceso de reformas impulsado en Nueva Zelanda y Australia se modifican los sistemas existentes, que en el primer caso, data de 1912.

Mientras que en Chile las prioridades estratégicas se dirigen a asignar un rol instrumental a este servicio especializado en gestión de RRHH, en Nueva Zelanda y Australia los objetivos se orientan, principalmente, a incrementar el rendimiento del servicio civil a los fines de adecuar los servicios públicos a las demandas ciudadanas como así también a incrementar la confianza en la administración pública.

Si bien en los tres casos analizados la mayoría de las funciones asignadas a los órganos rectores están vinculadas a la ejecución de políticas, en Chile estas responsabilidades son de naturaleza más operativa y específica (por ejemplo, llevar un registro de empresas especializadas, constituir y administrar un registro de los cargos de altos directivos, etc.), mientras que en Nueva Zelanda y Australia son definidas en forma genérica.

En la totalidad de los casos se les atribuye a los órganos rectores un papel central en el diseño de políticas vinculadas a la gestión de recursos humanos y en las tareas de asesoramiento. A diferencia de Chile, en los países anglosajones se le encomienda al órgano rector funciones relacionadas al desarrollo y a la formación, particularmente, en materia de liderazgo. Asimismo y, en consonancia con el valor atribuido al factor ético, en Nueva Zelanda y Australia se le asigna, a las respectivas áreas rectoras, un rol central en la definición y preservación de valores y estándares de conducta.

De los países analizados, Chile es el único en el que los órganos complementarios están, en parte, integrados por poderes u organizaciones ajenas al Poder Ejecutivo. Tal es el caso del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), cuyos miembros representan a los distintos sectores políticos del país y del Comité Consultivo de Expertos, órgano que incluye a referentes de las asociaciones de funcionarios.

### **1.3. Gestión de la Alta Dirección Pública Australia, Nueva Zelanda y Chile**

En los tres casos se establece un período fijo para el ejercicio del cargo, característica que favorece la rotación, el ingreso de directivos provenientes del sector privado y la movilidad al interior del sector público.

Si bien en Chile se facilita la movilidad funcional y geográfica al interior de cada institución, la movilidad horizontal entre organismos no está abordada explícitamente por el sistema. Contrariamente, la movilidad intra e inter-sectorial es una práctica arraigada en el servicio civil australiano, característica asociada al valor asignado por los empleados a la adquisición de experiencia laboral en diversos ámbitos del sector público. Una peculiaridad del sistema australiano es que la normativa también prevé mecanismos de movilidad, con o sin el consentimiento del agente, hacia clasificaciones inferiores por diferentes causas previstas en la Public Service Act (PSA), entre ellas, desempeño insatisfactorio, incapacidad física o mental, etc.

En lo relativo a los procedimientos de reclutamiento y selección, en los tres casos los perfiles deben ajustarse a marcos preestablecidos, aunque en Nueva Zelanda y Australia presentan un mayor desarrollo que en Chile. En Australia el Senior Executive Leadership Capability Framework es el resultado de extensas investigaciones y de un proceso de consultas a un amplio rango de líderes y potenciales líderes del APS, matriz que se revisa cada tres años a los fines de asegurar su adaptación al entorno. Igualmente, en Nueva Zelanda estos marcos se diseñan en base a investigaciones y a probada experiencia.

No obstante, mientras que en Nueva Zelanda los marcos son definidos por organizaciones externas al Servicio Público, en Australia y Chile son determinados en el ámbito público. En el caso australiano, la definición del Senior Executive Leadership Capability Framework requiere el respaldo unánime de los Secretarios de Cartera, mientras que en Chile los perfiles de competencias son propuestos por la autoridad respectiva y aprobados por el CADP. Contrariamente, en Nueva Zelanda el establecimiento de los perfiles de competencias se basa en el Lominger Competency Framework, definido por una empresa privada referente en la materia.

En los tres casos, órganos colegiados y consultoras externas intervienen en los procesos de selección de los postulantes para, posteriormente, elevar las respectivas nominaciones a las máximas autoridades. En Nueva Zelanda y Chile los procedimientos están altamente centralizados, mientras que en Australia los comités se conforman descentralizadamente, a nivel de las agencias.

A diferencia de los dos casos restantes, el diseño de los programas de formación en Australia debe ajustarse a un marco predeterminado. Los planes buscan reflejar las capacidades estipuladas en el Senior Executive Leadership Capability Framework y, a su vez, son nutridos por los resultados de las evaluaciones de las competencias de los Senior Executive Service (SES).

Otra peculiaridad presente en los países anglosajones y ausente en Chile, es la flexibilidad que caracteriza a las políticas de desarrollo. Además de una amplia oferta de programas, en ambos sistemas los altos directivos pueden optar por servicios de formación personalizados.

Una nota distintiva de los países de referencia en relación al caso chileno, es que la vasta oferta de programas no se circunscribe al ámbito nacional, sino que se proyecta a nivel internacional. Estos programas, conforme se mencionó precedentemente, tienen como objeto formar directivos con competencias para abordar problemas globales. En este marco ambos países oceánicos han decidido, con el apoyo de diversas instituciones, crear una Escuela de Gobierno conjunta, asunto aún pendiente en el caso latinoamericano.

En lo referente a la gestión del desempeño, una característica común del caso chileno y neozelandés es que los convenios de rendimiento se suscriben en el marco de sistemas de evaluación y control de gestión globales. La diferencia entre estos dos sistemas radica en el órgano responsable del seguimiento del desempeño. Mientras que en Australia el órgano rector del servicio civil es el responsable de la evaluación, en Chile es el Ministro del ramo o el jefe superior del servicio el que determina el grado de cumplimiento de los objetivos convenidos.

El esquema de remuneraciones en Australia y Nueva Zelanda presenta una mayor flexibilidad que en Chile, donde los salarios son definidos por una ley de iniciativa exclusivamente presidencial, derivada de las negociaciones colectivas definidas informalmente. En cambio, en los casos de referencia las remuneraciones se acuerdan a nivel individual y el margen de acción para fijar salarios es mayor, sujetándose al Framework Bargaining en Australia y al consentimiento de las autoridades jerárquicas en Nueva Zelanda.

Otra característica importante de los servicios rectores en los países anglosajones es el activo rol que juegan como partícipe de redes internacionales especializadas. Por ejemplo la *Australian Public Service Commission* (APSC) juega un rol activo a nivel internacional, contribuyendo, a partir de su experiencia en la reforma del sector público, a mejorar la calidad y el desempeño de las agencias públicas en países de la región Asia-Pacífico. En este contexto de cooperación se han promovido espacios de formación de corto plazo como, por ejemplo, el Pacific Executive Program. (APSC, 2010d). Se han impulsado también medidas orientadas a conformar redes de formación de altos directivos. El Leading Australia's Futures in the Asia Pacific (LAFIA) tiene como finalidad la creación de espacios de formación regional de ejecutivos para el desarrollo de capacidades gerenciales en el orden internacional. Por otra parte, la APSC junto a la Canadá School of Public Service y la UK

National School of Government, han desarrollado un programa de liderazgo a través de las fronteras con el objeto de crear una red única de altos directivos capaces de afrontar los problemas complejos, modernos y globales (APSC, 2010 d).

## **2. Características de Alta Gerencia Pública: Casos de América Latina**

Complementando el análisis comparativo ya realizado entre el servicio civil chileno y sus antecedentes inmediatos (las reformas neozelandesa y australiana), presentamos un resumen de experiencias seleccionadas de gestión del segmento directivo público en América Latina. En particular, se abordan el Servicio Profesional de Carrera en México, el Cuerpo de Gerentes Públicos de Perú, y el Cuerpo de Administradores Gubernamentales de Argentina.

### **2.1. Caso 1: México**

En el año 2003 se inicia, por primera vez y de manera formal, un esfuerzo sistemático de implantación de un servicio civil de carrera en la administración pública a nivel federal a través de la aprobación unánime de la Ley de Servicio Profesional de Carrera (LSPC). Este nuevo esquema surge en un contexto de alternancia político-partidista en el que la llegada del Partido Autonomista Nacional a la primera magistratura crea las condiciones propicias para que el servicio civil se incorpore a la agenda de reformas políticas y administrativas del nuevo gobierno (Martínez Puón, 2009; Iacoviello y otros, 2006).

Esta transformación buscó pasar de una política de apropiación de los cargos públicos por parte de grupos políticos a un sistema profesional de carrera, de manera de garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. En sus inicios, el sistema reunía las características de un servicio civil de empleo, lo que implicaba que toda vacante disponible debía someterse a concurso, por lo tanto, no había un sistema de promociones y de movilidad como tal (Martínez Puón, 2009, 2010, Moreno Espinosa 2002). A cuatro años de haber comenzado su operación, y después de haber realizado una profunda evaluación de su funcionamiento a través de las recomendaciones y propuestas de instituciones tanto nacionales como internacionales y de la participación del medio académico, en el año 2007 esta "institución política joven" fue reformada, adoptando el sistema existente una orientación hacia un servicio civil mixto (Martínez Puón, 2011; Arrellano Gault, 2009;). Estas modificaciones respondían a la necesidad de un cambio profundo dirigido a subsanar diversas problemáticas que surgieron a partir de la implementación de la LSPC, entre ellas, la excesiva centralización operativa por parte de la Secretaría de la Función Pública, las restricciones en materia de movilidad, un sistema de evaluación del desempeño complaciente, el elevado número de concursos declarados desiertos. A través del nuevo reglamento se procuraba descentralizar el proceso de selección, flexibilizar la movilidad, fortalecer el sistema de evaluación del desempeño, impulsar el desarrollo profesional, entre otros aspectos (Martínez Puón, 2008).

La ley abarca los cargos de director general, director general adjunto, director de área, subdirector, jefe de departamento a puestos de enlace, cubriendo 36.690 puestos de un total de 690.000 cargos de la Administración Pública Federal centralizada. Quedan fuera los cargos superiores que corresponden a designación política (secretarios, subsecretarios y titulares de unidad), y los que están por debajo, que corresponden a puestos operativos o sindicalizados (Martínez Puón, 2009). La administración del personal de carrera consta de varios actores y niveles de decisión y ejecución, desde la Secretaría de la Función Pública y su Consejo Consultivo<sup>1</sup> quienes establecen la normativa

---

<sup>1</sup> Dicho Consejo estará presidido por el titular de la Secretaría de la Función Pública y se integrará, además, por los responsables de cada subsistema, los presidentes de los Comités Técnicos de las dependencias y por representantes de las Secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público y

general y el diseño de la gestión de recursos humanos, seguidos por los Comités de Selección y los Comités Técnicos de Profesionalización de cada dependencia, con delegados de la SFP, hasta el jefe inmediato de cada uno de los funcionarios. La implantación del sistema descansa en las dependencias, específicamente en 76 Comités de Selección y profesionalización que tienen el poder decisorio sobre el ingreso del personal, su evaluación, sus planes de carrera, etc. y en las Direcciones de Recursos Humanos, con un papel operativo central. Se crea dentro de la SFP una entidad experta, la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Federal, como responsable de dirigir, organizar y operar el sistema profesional de carrera y emitir criterios generales para su funcionamiento (Iacoviello y otros, 2006; Martínez Puón 2009; Martínez Puón, 2006).

Se preveía que este modelo organizativo originalmente planteado operara de manera descentralizada, sin embargo, el funcionamiento fue preminentemente centralizado. Ante este escenario, el nuevo reglamento prevé el otorgamiento de mayores atribuciones a los Comités Técnicos de Profesionalización, en el sentido de que sean las propias dependencias las que determinen sus procedimientos de acuerdo con sus necesidades, pero bajo la supervisión y manejo de la información por parte de la SFP (Martínez Puón 2009).

La planificación de los recursos humanos es responsabilidad de la SFP, en coordinación con las dependencias. La ley prevé implantar una planificación sustantiva de las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos. A tales efectos, la norma contempla el establecimiento de un Registro único del Servicio Profesional (RUSP) que contendrá información básica y técnica en materia de recursos humanos de la Administración Pública Federal. En el año 2006 se disponía 100% de la información de los servidores públicos pertenecientes a las 76 dependencias y órganos desconcentrados sujetos al sistema. (Martínez Puón, 2006: LSPC; Reglamento LSPC; Iacoviello y otros, 2006; Martínez Puón, 2009).

El andamiaje jurídico mexicano no garantiza estabilidad a los funcionarios de confianza. En este marco la ley de SPC prevé que la pertenencia al servicio no implica la inamovilidad de los servidores públicos de carrera aunque procura proteger a los agentes de desvinculaciones de naturaleza política. El funcionario puede ser separado de su cargo por razones técnica como la desaprobación en dos ocasiones de la capacitación obligatoria o en el caso de que obtenga un resultado deficiente en la evaluación del desempeño (Iacoviello y otros, 2006: 321, 329; LSPC; Cedillo Hernández, 2003).

La reforma también se tradujo en una mayor flexibilización del sistema de ingreso. En el marco de estas transformaciones, el procedimiento de reclutamiento y selección es el siguiente:

- Los CTS emiten convocatorias dirigidas a 1) los servidores públicos en general, 2) a todo interesado que desee ingresar al Sistema o 3) a todo interesado que integre la reserva de aspirantes de la rama de cargo o puesto que corresponda a la vacante en la dependencia<sup>2</sup>. Las convocatorias son anuales para el primer nivel de ingreso al sistema

---

del Trabajo y Previsión Social, así como por representantes de los sectores social, privado y académico. (Cedillo Hernández, 2003: 7).

<sup>2</sup> Ante la existencia de posibles ocupantes del puesto en la reserva de aspirantes de la dependencia, el CTS podrá optar por esta modalidad para evitar costos, pérdidas o la deficiencia en la prestación del servicio. Esta decisión la podrá adoptar si se presentan los siguientes supuestos: 1) que el servidor público que hubiere resultado ganador de un concurso, se separa del puesto dentro de los 12 meses siguientes a su nombramiento; b) en los casos en que se acredite que el puesto vacante es de alta rotación; c) que como resultado de un concurso, se hubiere generado una vacante del rango inmediato inferior en la misma área, o existan otras de igual rama de cargo o puesto, susceptible de ocuparse con los finalistas del concurso o d) que por la naturaleza o características del puesto así lo determine el CTS. En estos supuestos el proceso de selección

- Los concursos y las vacantes a cubrir son publicados en el Diario Oficial de la Federación además de estar disponibles en la página electrónica de la Secretaría de la Función Pública
- Se procurará enviar las convocatorias a bolsas de trabajo e instituciones académicas, agencias especializadas y cámaras empresariales.
- La página web es la única vía para concursar por un puesto sujeto a la LSPC y está diseñada para conservar el anonimato de los aspirantes durante la primera fase del concurso, cuando se recepciona la información curricular.
- El procedimiento de selección de los aspirantes comprende la a) revisión curricular, b) exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades, c) evaluación de la experiencia y valoración del mérito de los candidatos, d) entrevistas y, determinación.
- En cada dependencia participan en este proceso: a) un Comité Técnico de Selección integrado por el superior jerárquico inmediato del puesto vacante, un representante de la SFP y el titular de la DGRH; b) un Comité Técnico de Profesionalización compuesto por el Oficial Mayor de la dependencia, el Titular de la DGRH y un representante de la SFP.
- El CTP establece las reglas de valoración y el sistema de puntuación general aplicables en el proceso de selección, en consonancia con los lineamientos emitidos por la Secretaría. Sujeto a tales disposiciones, el CTS, determinará los exámenes de conocimientos y las evaluaciones de habilidades aplicables a cada puesto, los puntajes mínimos y otras especificaciones. La DGRH será la responsable de aplicar evaluación, los perfiles y la valuación de los puestos. Este organismo eleva la información respectiva a la SFP para su análisis y registro en el Catálogo de puestos (Iacoviello y otros, 2006: 325).
- En función de los resultados obtenidos, la DGRH elabora un listado de aspirantes en orden de prelación y el CTS determina el número de los aspirantes que pasa a la etapa de entrevistas a los efectos de elegir a los finalistas y, posteriormente, define el ganador. En igualdad de condiciones, los funcionarios públicos pertenecientes a la dependencia tendrán preferencia.
- Los finalistas no seleccionados integrarán la reserva de aspirantes durante un año, pudiendo participar únicamente en los procesos de selección de la propia dependencia.
- Ante el riesgo de arbitrariedad debido a la amplia facultad de veto que la LPC le otorga al superior jerárquico dentro del Comité, podrá vetar por una sola vez al finalista seleccionado.
- Se estipula que no podrá existir discriminación por de género, edad, capacidades diferentes, condiciones de salud, religión, estado civil, origen étnico o condición social. Esto no es menor, si se toma los puestos de mando de la administración pública, el ratio de hombres a mujeres es de 3,8 a 1 para 2003, mostrando un importante sesgo por género (Cedillo Hernández, 2003; SFP, 2007; Iacoviello, 2006, Treviño, 2007, en Martínez Puón, 2009).

Antes de la adopción del nuevo reglamento, la movilidad inter e intrajurisdiccional era prácticamente inexistente, en el primer caso, debido a la ausencia de procedimientos de intercambio y, en el segundo caso, a raíz de la falta de implementación de las disposiciones sobre transferencias internas contempladas en la LSPC (Iacoviello, Rodríguez Gusta y Orozco, 2006). En este sentido, la normativa prevé múltiples oportunidades de desarrollo profesional, y particularmente de movilidad ascendente, horizontal, lateral, temporal y por reestructuración. Para hacer efectiva la movilidad, cada empleado deberá elaborar su plan de carrera junto con las DGRH de las dependencias, previa aprobación del CTP. Estos mecanismos apuntan al enriquecimiento profesional y a la reducción de la corrupción (Entrevistas SFP, 2004, en Iacoviello y otros, 2006).

Se espera que a partir del establecimiento de ramas de cargos<sup>3</sup> o puestos facilite el intercambio de servidores públicos en el sistema, con lo cual se supera la marcada rigidez que caracterizaba a la

---

consistirá en desahogar de manera directa la etapa de entrevistas y, en su caso, determinar sobre la designación del candidato ganador (Reglamento, 2007).

<sup>3</sup> La ley denomina rama de cargo a la sistematización de puestos que por sus características y particularidades guardan afinidad, por lo que son susceptibles de clasificarse en conjuntos y subconjuntos, ya sea por rango, por nivel jerárquico, por ámbito de competencia, por materia, por funciones, por nivel de responsabilidad, entre otros.

normativa anterior, la que sólo permitía movimientos laterales en el mismo grupo, grado, nivel y perfil (Martínez Puón, 2009).

En lo referente a la formación, la APF no cuenta con un órgano público central de capacitación. El Instituto Nacional de Administración Pública es una asociación civil independiente, por lo que la oferta educativa no es obligatoria para los agentes. Los CTP son los responsables tanto de establecer los programas de capacitación en base a la detección de necesidades de cada dependencia como de determinar el carácter obligatorio u optativo de las actividades de formación. Los cursos de capacitación deberán ser impartidos por instituciones educativas o de investigación, públicas o privada, o por expertos registrados en la SFP. Los programas de capacitación y formación deberán estar destinados a adquirir y mantener actualizados los conocimientos y competencias necesarios para el desarrollo de sus funciones. A tales fines, los agentes están obligados a cursar los programas de formación que establezca el CTP de su respectiva dependencia y a certificar, cada 5 años, las capacidades requeridas mediante evaluaciones. La acreditación es una condición para la permanencia en el sistema y en el cargo (LSPC; Reglamento LSPC; Cedillo Hernández, 2003; Iacoviello y otros, 2006; LSFP).

Al margen de todas estas previsiones formales, en la práctica el subsistema no se encuentra en pleno funcionamiento. Un diagnóstico realizado por la SFP, denominado Programa Especial para el Servicio Profesional de Carrera 2004-2006, se advierte que menos del 50% de las instituciones llevaba a cabo curso de inducción y prácticamente ninguna tenía los mecanismos para una certificación de capacidades según lo requiere el Servicio Profesional de Carrera (Martínez Puón, 2006).

Se ha dado inicio a un portal de capacitación en línea, denominado @campusmexico, que agrupa a 17 instituciones educativas nacionales e internacionales. Estos programas de formación se basan en la definición de las cinco competencias gerenciales correspondientes al perfil puesto, descritas precedentemente (Martínez Puón, 2009).

La gestión del rendimiento no ocupa un lugar preminente en el servicio civil mexicano. Si bien no existe una tradición de evaluación del desempeño, prevalece el interés en establecer este tipo de prácticas. La LSPC prevé que la planificación y el seguimiento se harán mediante evaluaciones individuales y grupales, semestrales y anuales, en el marco de una evaluación institucional de resultados. El CTP es el encargado de establecer las descripciones y evaluaciones de los puestos, así como también de definir los métodos de evaluación del desempeño cualitativos y cuantitativos, procedimientos sujetos a los lineamientos y revisión de la SFP. En las evaluaciones se tiene en consideración el a) cumplimiento individual de funciones y metas, b) el cumplimiento cuantitativo de objetivos establecidos por los responsables de la dependencia, c) la valoración cualitativa de las aportaciones al cumplimiento de los objetivos de la dependencia. Las metas individuales, colectivas e institucionales se acuerdan entre el evaluado y evaluador. Los agentes reciben un puntaje específico en función de las modalidades de valoración citadas y la valoración obtenida en la capacitación acreditada. Los agentes que obtengan resultados no satisfactorios deberán seguir cursos adicionales de capacitación, evaluaciones individuales o colectivas, entre otras acciones, según lo determine el CTP. En caso de no aprobar esta segunda instancia de evaluación, el funcionario será separado de su cargo (Iacoviello, 2006; LSFP; Reglamento LSPC; Martínez Puón, 2009).

Los agentes y sus respectivos superiores jerárquicos realizarán sesiones de seguimiento en las que se acordarán acciones de capacitación y actualización a los efectos de mejorar su desempeño y lograr el cumplimiento de metas del periodo correspondiente (Reglamento LSPC). No obstante las disposiciones formales, en la práctica este subsistema presenta un bajo nivel de desarrollo. En este sentido, del diagnóstico citado precedentemente, emerge que sólo el 13% de las instituciones

manifestó tener actividades de evaluación del desempeño para puestos sujetos a la ley (Martínez Puón, 2006)

La LSPC no establece un subsistema de remuneraciones para el personal de carrera, sino disposiciones aisladas. En este sentido la norma estipula que los cargos deberán ser valuados de forma tal que entre un cargo inferior y el inmediato superior existan condiciones de remuneración proporcionales y equitativas a sus responsabilidades. En la práctica varias dependencias utilizan un sistema de valoración de cargos, introduciendo diferencias salariales de acuerdo a los grados de complejidad y responsabilidad de los puestos (Entrevista Funcionario Secretaría, 2005, en Iacoviello 2006; Reglamento LSPC).

La normativa también prevé el otorgamiento de compensaciones extraordinarias, que no integran el salario, en función del desempeño satisfactorio y de la disponibilidad presupuestaria de la dependencia. Los CTP son los encargados de elaborar los proyectos para la entrega de estos incentivos y reconocimientos (LSPC, Reglamento LSPC).

Más allá de estas escasas disposiciones contempladas en la LSPC, no existe una estrategia salarial consistente con reglas claras de compensación económica y las habilidades involucradas en las tareas y en los logros obtenidos. Las regularidades giran en torno a la definición del piso salarial en el ámbito de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos y a los intentos por reducir los componentes salariales móviles, integrándolos al salario base (Carrillo y Guerrero, 2002; Ibarra, 2000, en Iacoviello y otros, 2006)

## **2.2. Caso 2: Argentina**

En el marco del advenimiento de la democracia se impulsaron cambios con el objeto de transformar el aparato administrativo y articularlo con la ciudadanía. Una de las principales reformas consistió en la creación del Cuerpo de Administradores Gubernamentales (CAG) en el año 1984, inspirada en la experiencia francesa de la Ecole National d'Administration (ENA). En su carácter de "agentes de cambio de una administración democrática" los AGs desempeñarían una función de articulación entre el funcionario político y los funcionarios de línea (Piemonte, 2005: 2,4; Pulido, 2005: 3).

Con el propósito de reestructurar el aparato estatal, a través de un esquema de asignaciones móviles a las diversas jurisdicciones públicas, los miembros del cuerpo integrarían las áreas críticas de gobierno en materia de gestión de las políticas públicas, aunque sin excluir la posibilidad de participar en funciones de investigación, asesoramiento y coordinación (Negri, 2000; Piemonte, 2005: 3).

Este cuerpo que cobró un fuerte impulso con la restauración de la democracia, pronto se vio afectado por los vaivenes de la política. Este rol de "bisagra" asignado a estos nuevos agentes no estaba instalado en la cultura administrativa. De esta manera, el CAGs generaba resistencia entre los funcionarios políticos, al no estar alineados políticamente con el partido gobernante, y entre los funcionarios de línea, al percibirlos como una competencia y una limitación a su llegada a los niveles superiores. Ante este contexto, el espacio concedido a los AGs en el proceso de transformación del estado fue variando a tal punto que del rol emblemático en el proceso de reforma administrativa atribuido en sus orígenes pasó a plantearse la disolución del cuerpo a inicios del milenio (Piemonte, 2005: 5, 10). Este fenómeno se ve reflejado en el hecho de que los llamados a concursos datan de 1985, 1986, 1987 y, el último, de 1993.

A lo largo de estas cuatro aperturas se incorporaron 202 AGs, de los cuales sólo permanecen 162 en la actualidad, en gran medida debido a la baja que se produjo en el marco del programa de retiro voluntario instaurado por el gobierno aliancista que asumió en 1999 (Piemonte, 2005: 11).

Los AGs gozan de estabilidad en su calidad de miembros del cuerpo y pueden permanecer en el organismo asignado por un plazo máximo de 3 años, prorrogable por un lapso de 2 años si hubiese acuerdo entre las partes. Al ingresar al cuerpo, los agentes asumen un compromiso formal de prestar al menos 6 años de servicio a la Administración (Negri, 2000; Pulido, 2005: 3). Aquellos agentes que no lo cumplieran se obligan a resarcir económicamente a la administración, siempre que no existiesen causas justificadas (Minsky, 1997).

El carácter móvil que reviste este cuerpo se materializa a través de la asignación de los agentes a diversos organismos que así lo demanden. La Secretaría de la Gestión Pública dispone la asignación mediante el dictado de una resolución. La periodicidad en el ejercicio de las funciones en una determinada dependencia, le imprime una dinámica de rotación al sistema. La mayoría se desenvuelve en el Poder Ejecutivo Nacional, aunque existen algunos AGs que se desempeñan en el Poder Legislativo Nacional así como también en los ejecutivos provinciales y municipales. Esta movilidad favorece el intercambio de experiencias y una mirada general de la problemática estatal (Negri, 2000).

La normativa prevé un escalafón específico para los AGs que estructura su carrera en tres niveles y diferentes grados en cada uno. Las promociones están condicionadas a la evaluación anual del desempeño que incluye como requisito la acreditación de formación permanente (Pulido, 2004: 2-3).

Se procuraba que el CAG estuviese conformado por un conjunto ideológico amplio y multidisciplinario de agentes con una formación generalista en los asuntos públicos (Piemonte, 2005: 4; Pulido, 2005: 3). Además de una serie de requisitos formales como edad y nacionalidad, a los postulantes se les exige titulación universitaria o terciaria de al menos 4 años de formación. De esta forma, la convocatoria se ha extendido a un vasto repertorio de profesionales, política que se pone de manifiesto en la actual composición del cuerpo, integrado por más de 40 AGs versados en diversas disciplinas (Piemonte, 2005: 15)

Además de estos requerimientos en cuanto a los perfiles los aspirantes, el proceso de reclutamiento y selección incluye las siguientes etapas:

- Bajo la coordinación de la Secretaría de Gestión Pública, la selección se realiza a través de concurso público
- El llamado es abierto y se extiende a graduados universitarios y terciarios provenientes tanto del sector público como privado.
- Se establece una edad máxima para la postulación, en el caso de los candidatos que se desempeñen como funcionarios no puede exceder los 45 años y, en el caso de los aspirantes que no ejerzan como funcionarios, no debe superar los 35 años (aunque se registran algunas excepciones)
- La totalidad de los inscriptos participa en un proceso exigente de selección para la etapa de formación. A lo largo de este proceso se aplican dispositivos de control que aseguran la transparencia.
- Las rondas de selección son sucesivas y eliminatorias, incluyendo exámenes de cultura general y habilidades intelectuales, talleres y entrevistas individuales y grupales.
- los candidatos que aprueban esta serie de evaluaciones secuenciales, ingresan por orden de puntaje al PROFAG (Programa de Formación de Administradores Gubernamentales) por un período de dos años. A los efectos de que los participantes se dediquen exclusivamente al curso de formación, se prevé el otorgamiento de licencias con goce de haberes para los funcionarios y la concesión de una beca a los candidatos no provenientes del sector público.
- Los postulantes que logran aprobar los exámenes y pasantías incluidos en el PROFAG ingresan en forma inmediata al escalafón específico de AGs (Pulido, 2005: 2, Minsky, 1997).

La evaluación del desempeño anual determina el ascenso, tanto de nivel como de grado, del AG en la carrera administrativa. Se prevé la exclusión del cuerpo de aquellos agentes que no logren un ascenso en un tiempo máximo de permanencia en cada grado (Minsky, 1997). Las evaluaciones individuales contemplan una calificación ponderada en la que tiene una participación de un 40% el funcionario de reporte, un 40% el Consejo de Evaluación, órgano compuesto por 3 miembros externos elegidos por la Jefatura de Gabinete y 2 AGs elegidos entre sus pares, un 5% el área encargada de la coordinación del cuerpo que se expide sobre cuestiones administrativas y un 15% correspondiente a las acreditaciones de capacitación. El proceso de calificación es articulado por la Coordinación para luego elevar las propuestas de evaluación y ascensos a la SGP.

Tal como se expresó precedentemente, los AGs disponen de un escalafón específico compuesto por niveles y grados. La remuneración incluye una asignación correspondiente a la categoría o nivel y un adicional por grado. El salario no abarca ningún aspecto variable sujeto al desempeño.

Inicialmente, las remuneraciones correspondientes a los AGs superaban las retribuciones de los cargos superiores del escalafón general. Estas diferencias salariales pronto se fueron revirtiendo en perjuicio de los administradores gubernamentales, hasta lograr un equilibrio entre los dos escalafones. El salario es similar a los niveles gerenciales medios y bajos de las empresas privadas (Minsky, 1997)

En lo que respecta específicamente a la formación, el PROFAG tiene como objetivo dotar de una base común de recursos, teóricos y prácticos a los postulantes provenientes de especialidades universitarias diversas. El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) es el organismo responsable del dictado del PROFAG.

Si bien el PROFAG ha mantenido un enfoque generalista a lo largo de las sucesivas ediciones, cada programa va renovando sus contenidos en función de la agenda nacional, internacional y otras variables contextuales. Tal como se describió precedentemente, el sistema de evaluación prevé la capacitación permanente de los AGs a los fines de garantizar la nivelación de conocimientos entre los egresados de los distintos programas que participan en forma obligatoria o voluntaria en distintas instancias de formación (Pulido, 2005: 5).

A este esquema se agrega la Asociación de Administradores Gubernamentales (AAG), organización sin fines de lucro que fue conformada con la finalidad de asegurar el desarrollo profesional y la capacitación continua de sus asociados así como promover la vinculación científica, técnica y cultural con entidades afines, nacionales o extranjeras. En el seno de esta institución se creó el Centro de estudios de Política, Administración y Sociedad (CEPAS) con el objeto de generar un ámbito de debate y reflexión sobre el sector públicos. Este organismo ha desarrollado múltiples actividades que abarcan desde el desarrollo de líneas de investigación hasta la organización de eventos y cursos de capacitación. A partir de las contribuciones de sus asociados, la AAG creó la revista APORTES para el Estado y la administración gubernamental en la que, desde diversas perspectivas, se debaten aspectos relevantes para el diseño de instituciones y políticas públicas (Pulido, 2005:9).

### 2.3. Caso 3: Perú

En el marco del proceso de reforma administrativa iniciado en el año 2008, el gobierno peruano, en uso de las facultades delegadas por el poder legislativo, impulsó una serie de decretos con la finalidad de fortalecer la institucionalidad del servicio civil y de profesionalizar el segmento directivo del empleo público. A tales efectos, mediante el decreto 1023 se dio origen a SERVIR como área rectora del servicio civil y, a través del decreto legislativo 1024, se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos (Corrales Angulo, 2010: 1-2).

El CGP surgió con el objetivo de atraer recursos humanos altamente calificados que pudieran ocupar los puestos directivos de las organizaciones de nivel nacional, regional y local (Servir, 2010, en Iacoviello, 2011: 15). El contexto previo a esta norma estuvo signado por el reclutamiento generalizado de los cargos directivos en base a la confianza, limitando el acceso de los más idóneos a los puestos jerárquicos y generando una elevada rotación de los puestos jerárquicos, lo cual afectaba tanto la continuidad de las políticas públicas como la preservación de la memoria institucional (Corrales Angulo, 2010:1).

La conformación de un segmento directivo con elevada calificación no fue el único fin de la reforma, también se buscaba que el CGP liderase una reforma hacia adentro (Servir, 2010, en Iacoviello, 2011: 15). Se contempla que este cuerpo funcione transitoriamente, sirviendo inicialmente a la puesta en marcha de la profesionalización del nivel directivo para luego de transcurridos los 10 años que se prevé demandará el proceso de implementación de la reforma, integrarlo a lo que será la regulación general de los directivos públicos (Corrales Angulo, 2010: 3).

Este cuerpo, que se aspira a que esté compuesto por 350 gerentes, está integrado por 137 directivos sobre un total de 478.817 cargos de la administración central. En su carácter de miembro del cuerpo, los AGs gozan de estabilidad. Los profesionales seleccionados que se incorporan al CGP quedan en situación de disponibilidad para ser asignados a cargos de dirección o gerencia en las entidades públicas por un período de tres años, prorrogable por dos años más a pedido del organismo en cuestión. Antes del vencimiento de los 3 años, la entidad de destino puede prescindir de los servicios del GP por razones éticas, disciplinarias o por rendimiento deficiente y no por pérdida de confianza. Una vez concluida la asignación, el GP retorna a la situación de disponibilidad para su recolocación, salvo que la entidad solicitante lo asuma permanentemente. Si transcurren los dos meses sin que la autoridad logre su reubicación, el GP pasará a régimen de disponibilidad sin remuneración, suspendiendo su relación laboral. Si tras un período de 12 meses consecutivos no se logra recolocar al GP, opera la baja automática a los efectos de no generar incertidumbre en el propio GP ni tampoco mantener innecesariamente vigente un número de gerentes que no son asignados (Corrales Angulo, 2010: 3, 4, 6; Decreto legislativo 1024).

Cabe resaltar que no se trata de un régimen obligatorio sino facultativo. Las autoridades de las entidades de destino activan la asignación de los GP a través de un requerimiento a SERVIR, órgano a cargo de la gestión y conducción de los CGP (Corrales Angulo, 2010: 4).

La creación del CGP ha mejorado relativamente la movilidad del sistema, dando el carácter flexible y transversal del cuerpo. A través del CGP se espera responder con rapidez a las necesidades de las diferentes entidades de la administración pública. A tales fines y, conforme se describió precedentemente, los gerentes públicos son asignados a una entidad por un determinado plazo, a cuyo término pueden ser enviados a otra entidad de destino perteneciente a los tres niveles de gobierno. Con la finalidad de introducir un grado de flexibilidad en la asignación, entre otros motivos, la norma reglamentaria de la ley estableció un período de prueba de tres meses (Iacoviello, 2011: 31, 34; Corrales Angulo, 2010: 6).

El surgimiento del CGP responde a la necesidad de proteger el mérito y suprimir la arbitrariedad. En este marco, se instaura el siguiente procedimiento para el reclutamiento y la selección de los gerentes públicos:

- El paso inicial de este proceso es una clara definición del conjunto de competencias clave a los fines de disponer de un parámetro para la adecuada selección del candidato. Previamente, se describen y valoran los puestos en función de los diferentes grados de complejidad y la naturaleza del cargo. Esta valoración se realiza puntuando cuatro factores ponderados: nivel jerárquico, responsabilidad del puesto, experiencia y nivel académico requerido. Los criterios de selección no se restringen a la formación académica, a conocimientos y experiencia, sino que se adopta una metodología de selección de ejecutivos por competencias. A tales fines, se elaboró un perfil genérico de los gerentes públicos conformado por competencias genéricas, habilidades (liderazgo, capacidad de gestión, prospectiva, sentido de urgencia, diálogo efectivo y articulador, sentido común) y actitudes (confianza en sí mismo, relación con su entorno, tolerancia y flexibilidad, orientación a resultados, honestidad y vocación de servicio, compromiso institucional). Se consideró que el diseño de estos puestos tipo se adecuaba en mayor medida a la dimensión de cuerpo y la consecuente posibilidad de ser reasignación a diversos cargos. En este marco, también se elaboraron 18 perfiles específicos por competencias para cada uno de los puestos involucrados en las convocatorias (Corrales Angulo, 2010: 7, 12).
- Con el propósito de captar RH de alta calificación para ejercer tareas gerenciales, el reclutamiento ha priorizado el carácter amplio del proceso, organizando concursos de alcance nacional y abiertos al sector privado (Corrales Angulo, 2010: 4; Iacoviello, 2011: 30).
- El proceso de selección es conducido por SERVIR e incluye dos etapas. En la primera, que puede ser llevada a cabo total o parcialmente por una empresa tercerizada, se realiza el reclutamiento abierto a nivel nacional y una preselección de candidatos. A través de la intervención de empresas privadas se busca otorgar mayor legitimidad a los nuevos procesos y aprovechar el expertise de algunas organizaciones especializadas en la selección de ejecutivos por competencias. Las empresas, con plena independencia, elaboran una terna que elevan a SERVIR. En el segundo estadio se imparte lo que se denomina un Curso de Introducción con el objetivo de desarrollar una visión común del rol de gerentes públicos entre los participantes, alinear conocimientos claves, consolidar y evaluar competencias de los candidatos (Corrales Angulo, 2010: 7-9).
- Se incorporan al cuerpo los candidatos de la terna que aprueben el mencionado curso. El postulante que obtiene mayor puntaje y adecuación es asignado a la posición, los restantes quedan en situación de disponibilidad para ser asignados a otro cargo en función de nuevos requerimientos (Corrales Angulo, 2010: 9).
- A través de un convenio de cooperación se incluyó la participación de la Asociación Civil Transparencia en calidad de veedor con el propósito de incrementar la legitimidad de los procesos de selección (Corrales Angulo, 2010: 9).

La coordinación de las actividades de desarrollo está a cargo de SERVIR. Además del Curso de Introducción descrito precedentemente, los integrantes del CGP están sometidos a un proceso de formación continua que incluye desde actividades de capacitación destinadas a los gerentes públicos y a su equipo de colaboradores hasta un programa de coaching ejecutivo impartido por una empresa especializada (Corral Angulo, 2010: 14-15).

La evaluación del desempeño incluye dos instancias, por un lado, la evaluación del cumplimiento de metas y, por otro lado, la evaluación de las competencias. En una fase inicial se está dando cumplimiento a la evaluación del cumplimiento de metas para luego avanzar sobre la evaluación de competencias. En el convenio suscrito entre la entidad solicitante y SERVIR, además de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo, se definen las metas a cumplir por el GP y los indicadores cuantificables para su constatación. Como instancias intermedias de evaluación, el gerente debe entregar un informe de diagnóstico al mes de inicio de sus funciones y un informe de avances y logros a los seis meses. Al concluir cada año de funciones, corresponde realizar la

evaluación anual del cumplimiento de metas. En caso de que el GP no logre cumplir con el 50% de las metas en dos evaluaciones anuales, será excluido del cuerpo (Corrales Angulo, 2010:15; Iacoviello, 2011: 26-27).

Se busca diseñar una política remunerativa competitiva para el CGP a los fines de atraer y retener profesionales altamente capacitados. Un reflejo de tal propósito es que el decreto 1024 prevé que la remuneración de un GP podrá superar en un 30% a la retribución correspondiente a un Ministro.

La política remunerativa es propuesta por SERVIR y aprobada por el Ministro de Economía y Finanzas. No obstante, el órgano rector no solventa la remuneración del GP en su totalidad, sino que este gasto es compartido con la entidad de destino.

La remuneración de un GP comprende una escala de remuneración básica, una bonificación mensual por cambio de residencia habitual y un incentivo a la productividad y buen desempeño. Este último componente remunerativo aún no ha sido implementado. La escala remunerativa incluye 5 niveles en función del costo de oportunidad, de la correspondencia con el mercado y de la complejidad del puesto. Los cinco niveles de remuneración básica tienen mínimos y máximos que configuran un ancho de banda, característica que asigna un grado de variabilidad al interior de cada nivel.

Además de los conceptos remunerativos percibidos en función del convenio firmado por la entidad solicitante y SERVIR, el GP puede recibir conceptos no remunerativos otorgados por el organismo de destino (Corral Angulo, 2010, 1º-12; Decreto Legislativo 1024).

### 3. Síntesis comparativa de características de sistemas de Alta Gerencia Pública

#### Marco Regulator de los Servicios Civiles de Nueva Zelanda, Australia y Chile

	PAÍSES			
	Nueva Zelanda	Australia	Chile	Comparativo
Norma y contexto de su dictado	La State Service Act (1988) forma parte de un amplio proceso de reformas iniciado en los '80	La Public Service Act (1999) materializa las innovaciones referentes al servicio civil que se impulsaron desde principios de los '80	La Ley del Nuevo Trato (2003) surge en el marco de acuerdos gobiernos-oposición que concretan un proceso modernizador iniciado en los '90	
Contexto del proceso de reformas	<p>Crisis del modelo macroeconómico: déficit fiscal, endeudamiento, desempleo creciente e inflación.</p> <p>Agotamiento del esquema de gestión pública: administración sobredimensionada, rígida, altamente centralizada, poco transparente, articulada en torno a la antigüedad, con significativo peso de la estabilidad, que no promovía una estructura de incentivos orientados hacia la eficiencia y eficacia.</p> <p>Proceso de reformas profundo que implicó</p>	<p>Agotamiento del modelo macroeconómico: desequilibrio fiscal.</p> <p>Crisis del modelo de gestión pública: aparato estatal sobredimensionado, centralizado y jerárquico impactaba negativamente sobre la eficiencia y efectividad del sector público.</p>	<p>Estabilidad macroeconómica, alto crecimiento, reducción de la pobreza</p> <p>Crisis política: "MOPgate" acelera el proceso de modernización de la gestión pública iniciado tras el advenimiento de la democracia.</p> <p>Se cuestiona la alta politización de</p>	<p>Mientras que en NZ y Australia el contexto previo a la reforma estaba signado por el agotamiento del modelo macroeconómico y del esquema de gestión pública, en Chile estaba marcado por la necesidad de despolitizar el segmento directivo como solución a posibles conductas poco transparentes y particularistas por parte de los responsables de los servicios</p>

	<p>una redefinición del estado en el marco de la separación público-privado, abarcó desde el rol empresario del estado hasta el sistema de servicio civil.</p>	<p>los directivos, el estancamiento de la carrera funcionaria y primacía de la antigüedad sobre el mérito.</p> <p>Proceso de reforma más acotado, orientado hacia la instauración de un servicio civil profesionalizado, probo y transparente.</p> <p>Proceso de reformas de amplio alcance hacia un nuevo modelo de estado que se extendió desde el nivel macroeconómico hasta múltiples dimensiones de la administración pública, entre ellas, el servicio civil.</p>		
<p>Temáticas cubiertas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de técnicas de gestión provenientes del sector privado con el objetivo de incrementar la efectividad, eficiencia y la transparencia del sector público</li> <li>- Descentralización de las decisiones en materia de recursos humanos a agencias</li> <li>- Se encomienda a los gerentes la operación eficiente y efectiva de los departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduce conceptos y mecanismos propios de un modelo gestión basada en resultados:</li> <li>Descentralización en las agencias de funciones financieras y de personal</li> <li>empodera y otorga mayor flexibilidad a jefes de agencias y departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establece la movilidad a través de la promoción por concursos internos</li> <li>- Se perfecciona el sistema de concursos de ingreso a la carrera funcionaria</li> <li>- Se amplía la carrera hasta tercer nivel jerárquico</li> </ul>	<p>En los tres casos se introducen elementos propios de un modelo de gestión orientado a los resultados</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se responsabiliza a los gerentes por los resultados</li> <li>- Relaciones laborales reguladas por normas del sector privado, acabando con la inamovilidad</li> <li>- Se establecen principios del buen empleador (igualdad de oportunidades, imparcialidad, espíritu de servicio público, no discriminación etc.)</li> <li>- Se fijan estándares de integridad y conducta</li> <li>- Introduce modificaciones a la institucionalidad del servicio civil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>define metas y responsabiliza a jefes de agencias por resultados</li> <li>incorpora figuras contractuales y la retribución por desempeño</li> <li>- Define explícitamente los valores que enmarcan actividad pública (igualdad de oportunidades, imparcialidad, etc.)</li> <li>- Fija un Código de Conducta</li> <li>Enfatiza principio de mérito y prohíbe el patronazgo y el favoritismo</li> <li>- Incorpora cambios en el rol del organismo rector de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se introduce la remuneración variable (incentivo por desempeño colectivo)</li> <li>- Se otorga una bonificación al retiro</li> </ul> <p style="text-align: right; margin-right: 20px;">       A diferencia de Chile, en Australia y NZ la normativa pone especial énfasis en aspectos valorativos y estándares de conducta     </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea la Dirección Nacional</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>de Servicio Civil como área rectora de la GRH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea el Sistema de Alta Dirección</li> </ul>	<p>En NZ y Australia incorporan cambios a la estructura de gobierno del servicio civil, mientras que en el caso chileno se crea una nueva institucionalidad</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crea el Consejo de Alta Dirección Pública</li> </ul>	

**Estructura de Gobierno de los Servicios Civiles de Nueva Zelanda, Australia y Chile**

	PAÍSES			
	Nueva Zelanda	Australia	Chile	
Institución rectora. Nombre, año y norma de creación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- State Service Commission (SSC) creada en 1912</li> <li>- El Jefe ejecutivo de la SSC es el State Service Commissioner, figura creada por la SSA (1988) en reemplazo del órgano colegiado que databa de 1962</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Australian Public Service Commission creada en 1987 en reemplazo del Consejo de la Función Pública</li> <li>- Dirigida por el Public Service Commissioner (PSC), creado en 1999 por la PSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Nacional de Servicio Civil (2003)</li> </ul>	Si bien la institucionalidad ha sufrido modificaciones a raíz de los procesos de reforma, a diferencia de Chile, en NZ y Australia las estructuras de gobierno del servicio civil están presentes desde larga data
Dependencia jerárquica	- Ministry of State Services	- Special Ministry of State	- Ministerio de Hacienda	El órgano rector de Chile es el único caso que depende del área financiera
Modalidad de designación de autoridades	Nombrado por el Governor-General por un periodo de hasta 5 años, en base a una recomendación del Primer Ministro	- El PSC es elegido por el Governor-General por un periodo de hasta 5 años	- El director es un cargo de exclusiva confianza del Presidente	
Ámbito de acción. Jurisdicciones que abarca, segmentos del empleo público que cubre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicialmente las responsabilidades se limitaban a Public Service Departments</li> <li>- A partir de la aprobación de la State Sector Amendment Act (2004) and the Crown Entities (2004), algunas responsabilidades se extienden a los State Services</li> <li>- También se expanden algunas</li> </ul>	Categoría A: Departments Categoría B: Statutory Agencies que contratan todos los agentes bajo la PSA Categoría C: Statutory Agencies que tienen capacidad de emplear a través de la PSA y a través de su propia regulación Categoría D: Executives	230 servicios públicos dependientes de 18 ministerios	

	obligaciones al State Sector <sup>4</sup>	Agencias Categoría E: incluye dependencias cuyo personal se rige por la PSA y opera con cierto grado de independencia. - No están regulados por la PSA: las compañías del Commonwealth, las statutory authorities, las fuerzas de seguridad, las empresas públicas y los gobiernos estatales y locales		
Misión y objetivos	<p>Visión: Los neozelandeses disponen de un sector estatal de alto rendimiento, confiable y accesible, proveyendo los servicios apropiados en forma adecuada y con los precios correctos</p> <p>- Objetivos estratégicos 2010/2015:</p>	<p>- Misión: Sostener un APS de alto rendimiento</p> <p>- Prioridades estratégicas 2009/2010:</p> <p>Apoyar al APS para estar preparado de cara al futuro Incorporar la</p>	<p>- Misión: Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado Moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del SADP y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas.</p> <p>- Objetivos estratégicos</p>	<p>Mientras que en Chile las prioridades estratégicas se dirigen a asignar un rol instrumental al área de gestión de RH en los procesos de modernización del estado, en NZ y Australia los objetivos se orientan, principalmente, a incrementar el rendimiento del servicio civil a los fines adecuar los servicios a las demandas ciudadanas como así también a</p>

<sup>4</sup> Los State Services incluyen: todos los Public Service departments; otros departamentos que no son parte del Public Service, todas las dependencias de la Corona (excepto las instituciones de educación terciaria), una variedad de organizaciones incluidas en la Public Finance Act y el Reserve Bank of New Zeland. El State Sector incluye: todos los State Services, algunos departamentos que no son parte de los State Services, las instituciones de educación terciaria, las oficinas del Parlamento, empresas estatales.

	<p>Que los State Services sean conducidos adecuadamente States Services en los que el público confíe Un sistema de gestión pública que provea mejores servicios a un menor costo</p>	<p>agenda de la ética e integridad del Gobierno Fortalecer nuestro compromiso con los clientes y asegurar la satisfacción de sus necesidades Conducir el desempeño y la capacidad de la agencia Predicar con el ejemplo</p>	<p>institucionales:  Contribuir al diseño e instauración de Políticas de gestión de personas en el sector público, influyendo proactivamente en reformas que contribuyan al proceso de modernización del estado  Contribuir al fortalecimiento de la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos herramientas destinadas a mejorar la gestión pública Proveer candidatos/as idóneos para liderar los servicios del SADP, seleccionados a través de concursos públicos abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito e influir en la excelencia de los procesos de selección de directivos de tercer nivel jerárquico.</p>	<p>incrementar la confianza en la administración pública</p>
<p>Funciones asignadas al área rectora del servicio civil</p>	<p>- Nombrar los jefes ejecutivos de los departamentos y negociar sus condiciones de trabajo</p>	<p>- Apoyar el proceso de selección de los SES  - Participar en los procesos de</p>	<p>- Constituir y administrar un registro de consultores externos especializados en servicios de</p>	<p>Mientras que en Chile las funciones atribuidas al órgano rector son de naturaleza más operativa y</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover y desarrollar el liderazgo y las competencias de gestión</li> <li>- Proporcionar asesoramiento sobre la formación y el desarrollo de carrera</li> <li>- Promover, desarrollar y monitorear la igualdad de oportunidades de empleo</li> <li>- Establecer estándares de integridad y conducta y velar por su aplicación</li> <li>- Asesorar y orientar a los empleados en asuntos que afecten la integridad y la conducta de los agentes</li> <li>- Proporcionar asesoramiento sobre sistemas de gestión, estructuras y organizaciones PS</li> <li>- Promover y desarrollar</li> </ul>	<p>selección de los líderes de las agencias y de las organizaciones públicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar el liderazgo en la administración pública</li> <li>- Coordinar y apoyar la formación y las oportunidades de desarrollo profesional</li> <li>- Facilitar la mejora continua en la gestión de las personas</li> <li>- Promover la diversidad en la administración pública</li> <li>- Promover la implementación de los ASP Values y del Código de Conducta</li> <li>- Intervenir en los informes relativos a las infracciones del Código de Conducta</li> <li>- Promover y defender el principio de mérito</li> <li>- Elevar informes al Public Service Minister sobre todo asunto relacionado al servicio civil</li> </ul> <p>- Desarrollar</p>	<p>asesoría para procesos de selección de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover la implementación de programas de inducción</li> <li>- Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público</li> <li>- Incorporar en la proposición de políticas de personal, variables que eviten todo tipo de discriminación</li> <li>- Prestar asesoría en materias de personal a las autoridades de gobierno, así como también a los subsecretarios y jefes de los servicios no incluidos en el SADP en materias de personal de alto nivel</li> <li>- Participar en el diseño de políticas de administración</li> </ul>	<p>específica (llevar registros, etc.), en NZ y Australia son definidas en forma genérica</p> <p>A diferencia de Chile, en NZ y Australia se pone especial énfasis en las funciones ligadas a la formación y desarrollo</p> <p>En NZ y Australia se le asigna un rol protagónico al órgano rector en la definición y preservación de valores y estándares de conducta, mientras que el marco normativo chileno sólo hace alusión a la adopción de políticas orientadas a evitar la discriminación</p> <p>Previsiblemente, en los tres casos los órganos rectores desempeñan un papel central en el asesoramiento y la formulación de políticas en materia de gestión del</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>políticas de personal y estándares de administración de personal para el PS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los mecanismos del gobierno en todas las áreas de gobierno (creación, fusión de departamentos, entre otras)</li> <li>- Evaluar el desempeño de cada Public Department y de sus respectivos CE</li> <li>- Negociar de las condiciones de empleo para los empleados del PS</li> </ul>	<p>políticas de gestión de personas y prácticas de contratación, selección, movilidad, conducta, rendimiento, reasignación y jubilación</p>	<p>de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituir una instancia de apoyo a la interlocución con las organizaciones de funcionarios de los ministerios y servicios</li> <li>- Fomentar el desarrollo de la cultura participativa</li> <li>- Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal</li> <li>- Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del SADP5</li> </ul>	<p>recurso humano</p> <p>El órgano rector neozelandés es el único que interviene en la negociación de las condiciones de empleo y en la evaluación del desempeño de los Public Department y de los altos directivos</p>
<p>Dimensión. Cantidad de personal. Presupuesto</p>	<p>162 /226.000 agentes</p>	<p>238/ 162.237 empleados</p>	<p>80/152.0000 funcionarios del sector público central</p>	<p>El área rectora de Chile es la que presenta el menor tamaño</p>

<sup>5</sup> Esta función clave incluye las siguientes funciones: 1) constituir y administrar un registro del so cargos de altos directivos públicos que comprenda toda la información relevante de los mismos, 2) constituir y administrar un registro de información individual y funcionaria, incluidos los perfiles profesionales de las personas que desempeñen los cargos de directivos públicos, como asimismo de los convenios de desempeño suscritos por ellos, 3) Realizar estudios sobre remuneraciones en los sectores público y privado (...), 4) facilitar y prestar oportunamente el debido e integral apoyo administrativo y técnico al CADP, 4) Llevar un registro de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección de ADP.

		63.637.596 dólares americanos	10.529.560 dólares americanos	El gasto del área rectora Chile es significativamente menor al del órgano rector australiano
Instituciones complementarias. Nombre, función, articulación con área rectora		<p>- El Management Advisory Committee (MAC) es un foro de Secretarios y Jefes de agencia establecido por la PSA para asesorar al gobierno sobre asuntos relacionados al APS</p> <p>- El Merit Protection Commissioner's ayuda a las agencias a ajustarse a los estándares de conducta y valores requeridos, proveyendo una revisión externa e independiente de las acciones que afectan a los empleados.</p> <p>- Australian Government Leadership Network (AGLN) abierta a todos los líderes senior del sector público con objetivo de promover la eficacia de los líderes.</p>	<p>- Consejo Triministerial (Hacienda, Trabajo y SEGPRES) vela por la calidad técnica y la coherencia intersectorial de las funciones de la DNSC</p> <p>- Comité Consultivo de Expertos en RH del sector público que incluye a representantes de la Administración y de las asociaciones de funcionarios.</p> <p>- Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) que conduce y regula el proceso de selección de los cargos de jefes superiores de servicio e integra el comité de selección para proveer los puestos administrativos del segundo nivel jerárquico.</p>	<p>Australia y Chile disponen de órganos consultivos integrados por referentes del poder ejecutivo.</p> <p>De los tres casos, Chile es el único en el que existe un comité asesor de expertos y un órgano autónomo integrado por consejeros que representan a los diversos sectores políticos</p>

### Gestión de la Alta Dirección Pública en Nueva Zelanda, Australia y Chile

GESTIÓN DE ADP	PAÍSES			
	Nueva Zelanda	Australia	Chile	Comparación
Nombre, año y norma de creación	State Sector Act (1988)	Senior Executive Services creados en 1984	Ley del Nuevo Trato Laboral-19882 (2003)	
Definición del segmento ADP	Public Service Chiefs Executives (segundo nivel)  Senior Managers (tercer nivel)	Senior Executive Services	Abarca al primer y segundo nivel jerárquico de 102 servicios cuya funciones sean de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad	
Cantidad de empleo público cubierto	32 Chiefs Executives 1113 Senior Managers	3049 cargos- Incluye tres bandas.	978 cargos - 176 cargos del primer nivel - 802 del segundo nivel	
Duración y renovación de los mandatos	Dura hasta cinco años con posibilidad de renovar por tres más	SES puede ser contratado en forma permanente, temporal por un plazo de hasta 5 años o para realizar una determinada tarea, permaneciendo en el cargo lo que dure dicha actividad	Pueden durar en sus cargos hasta 3 años, renovables hasta dos periodos	En los tres casos se establece un periodo fijo para el ejercicio del cargo
Movilidad-existencia de red de ADPs	La duración limitada de las asignaciones favorece la rotación, renovación y movilidad	La normativa prevé mecanismos de movilidad de SES al interior de las agencias y entre las agencias, sea como producto de un proceso de selección o de evaluación, o de un acuerdo con el jefe de la	La movilidad horizontal entre organismos encuentra restricciones en el Estatuto Administrativo	Mientras que Australia contempla diversos mecanismos para fomentar la movilidad, la normativa chilena impone mayores restricciones A diferencia de Chile, Australia fomenta la movilidad a los efectos de adquirir experiencias en

	<p>La competencia actúa como dinamizador del desempeño</p> <p>El Commissioner puede disponer el traslado de un agente participante en el Executive Leadership Programme a otro PS Department u organización del State Services, con la anuencia del empleado y respectivo CE</p> <p>La ASC (también en representación de NZ), la Canada School of Public Service and the UK National School of Government han impulsado un programa de formación que creará una red única de altos directivos capaces de afrontar problemas complejos y globales</p>	<p>agencia donde se desempeña el SES</p> <p>Se espera que la duración limitada favorezca la rotación</p> <p>El SES puede ser descendido a un nivel inferior, con o sin su consentimiento, por desempeño insatisfactorio, etc.</p> <p>Se establecen mecanismos de movilidad intra e interjurisdiccional con el objetivo de adquirir diversidad de experiencias y fortalecer el sentido de un único APS</p> <p>Al 14% de los empleados le han ofrecido una oportunidad para ganar más experiencia laboral a través de una adscripción o traslado por corto plazo en los últimos 3 años. Un 69% aceptó la oferta</p> <p>La ASC, la Canada School of Public Service and the UK National School of Government</p>	<p>Concursos de la SADP promueven la renovación de cuadros directivos, favoreciendo la movilidad horizontal</p>	<p>diversas reparticiones e imprimir un sentido de unidad en el APS</p> <p>En todos los casos se espera que la duración limitada y la competencia favorezcan la rotación de los altos directivos</p> <p>Australia y Chile han conformado instancias de formación internacional a los efectos de formar redes de altos directivos con perfiles de liderazgo global</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Cada año 25 altos directivos de Australia y NZ participan en el programa <a href="#">Leading Australia's Future in the Asia-Pacific (LAFIA)</a></p>	<p>han impulsado un programa de formación que creará una red única de altos directivos capaces de afrontar problemas complejos y globales</p> <p>Cada año 25 altos directivos de Australia y NZ participan en el programa <a href="#">Leading Australia's Future in the Asia-Pacific (LAFIA)</a></p>		
Autoridad de reporte	Doble dependencia: SSC Ministro del área	Doble dependencia: APSC Jefe de agencia	Ministro o Jefe de Servicio	
Definición de perfiles	<p>- Las postulaciones deben cumplir con las habilidades, cualificaciones y experiencia, sistematizadas en el New Zeland Public Service Chief Executive Competency Profile, el cual se basa en el Lominger Competency Framework</p> <p>- Competencias requeridas: habilidades estratégicas y operativas,</p>	<p>- Los criterios de selección se derivan del Senior Executive Leadership Capability Framework, aprobado en forma unánime por los Secretarios de Cartera</p> <p>- Las agencias pueden agregar hasta un criterio específico de su área sin la aprobación de la APSC y más de un criterio con su aprobación.</p> <p>- Los criterios son: pensamiento estratégico,</p>	<p>- Los perfiles de competencias para cada cargo son propuestos por la autoridad respectiva y aprobados por el CADP.</p> <p>- Se definieron perfiles genéricos de competencias del directivo público chileno más orientados a aspectos gerenciales y estratégicos que a conocimientos específicos: visión</p>	<p>En los tres casos deben los perfiles ajustarse a marcos preestablecidos, aunque en NZ y Australia presentan una mayor grado de desarrollo que en Chile</p> <p>No obstante, mientras en NZ los marcos son definidos por organizaciones externas al SP, en Australia y Chile son determinados en el ámbito público. En el primer caso, intervienen en su establecimiento los Secretarios de Cartera y, en el segundo caso, un órgano en el que están representados</p>

	coraje, energía y conducción, habilidades personales e interpersonales, habilidades de posicionamiento organizacional, honor e integridad al actuar	orientación a resultados, integridad personal, construcción de relaciones laborales productivas y capacidad de comunicación.	estratégica, gestión y logro, relación con el entorno y articulación de redes, manejo de crisis y contingencias, liderazgo, innovación y flexibilidad, conocimientos técnicos	los distintos sectores políticos.  En los tres casos se definen perfiles orientados a aspectos gerenciales y estratégicos
Planificación de dotaciones	<p>No hay una planificación centralizada de dotaciones vinculada al desarrollo interno. Se espera una rotación alta como consecuencia de los nombramientos por tiempo limitado, lo que enfatiza el reclutamiento externo como mecanismo de balance en las dotaciones</p> <p>El Leadership Development Centre tiene como objetivo formar directivos de la calidad, cantidad y diversidad necesarios para ocupar las futuras vacantes de CE</p>	<p>Gestión descentralizada de las plantillas, las agencias toman las decisiones de empleo hasta el nivel de los SES. Se espera que, además del reclutamiento externo, la movilidad intra e interjurisdiccional actúe como mecanismo de equilibrio de las dotaciones</p> <p>Se imparten cursos orientados a formar altos directivos provenientes del APS y del sector privado</p> <p>El Australian Public Service Employment Database Internet</p>	<p>Gestión de las plantas de cargos está altamente centralizada en la DIPRES</p> <p>El seguimiento de las plantas y de la gestión del personal está orientado por el criterio de disciplina fiscal y la orientación a resultados, generando tensiones con políticas promovidas desde la DNSC</p> <p>Se dispone del Sistema de Información de Personal de la Administración pública (SIAPER)</p>	<p>Mientras que Australia ha planteado un esquema más descentralizado para la gestión de plantillas, NZ y Chile utilizan diseños más centralizados</p> <p>En todos los casos se espera una alta rotación de los directivos en virtud de las designaciones por un plazo determinado. En el caso neozelandés, el reclutamiento externo actúa como mecanismo de balance, mientras que en el caso australiano, además de este canal, incide la movilidad.</p> <p>Australia y, especialmente en NZ, presentan mayores niveles de institucionalización y desarrollo de los ámbitos de formación orientados a la dotación, cuali y cuantitativamente necesaria, de altos directivos</p> <p>Australia y Chile</p>

		<p>Interface (APSEDII) permite acceder on line a la base de datos de los empleados del APS</p>	<p>y el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE)</p>	<p>disponen de Sistemas de Información sobre el personal</p>
<p>Reclutamiento y selección</p>	<p>- La SSC notifica los cargos vacantes para que los postulantes interesados apliquen a las posiciones</p> <p>- La SSC generalmente contrata un consultor especializado en reclutamiento para que la apoye en la evaluación de los postulantes e identificación de otros talentos. La búsqueda puede extenderse al extranjero.</p> <p>Las postulaciones deben ajustarse al New Zealand Public Service Chief Executive</p>	<p>- Ante una vacante de nivel SES, la cabeza de la agencia decide si cubre temporalmente el puesto con un empleado ya existente, si el puesto es ocupado en forma permanente con un empleado existente que alcanzó el mismo nivel en el que se produce la vacante, o si iniciar un proceso de selección meritocrático</p> <p>- Las convocatorias deben difundirse a través de la APS Employment Gazette y medios de comunicación</p> <p>- Los concursos son abiertos. Se incentiva la contratación de personas provenientes del sector privado</p> <p>- Las agencias establecen los medios utilizados para evaluar a los postulantes, dentro del marco de la PSA y de</p>	<p>- Dependiendo del cargo y del nivel jerárquico, el CAP o un Comité de Selección designado por éste, elige por concurso público a los postulantes.</p> <p>- Postulación en línea para cargos de ADP, convocatoria en la prensa escrita</p> <p>- Elevado porcentaje de postulantes del sector privado</p> <p>- Empresa especializada en selección realiza análisis curricular y chequeo de antecedentes y las entrevistas respectivas y presenta al CADP o al Comité una nómina de preseleccionados</p> <p>- Los perfiles de competencias para cada cargo son propuestos</p>	<p>En los tres casos empresas especializadas participan en el proceso de evaluación de los postulantes</p> <p>En todos los casos los nombramientos los realizan las máximas autoridades a propuesta de órganos colegiados.</p>

<p>Competency Profile</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez recibidas todas las postulaciones, la SSC decide quiénes considera que deberían pasar a la instancia de entrevista personal.</li> <li>- Las entrevistas son realizadas por un panel formado por la SSC con la participación del Deputy SSC y otras personas versadas en los asuntos del departamento en cuestión</li> <li>- Tras la ronda de entrevistas, la SSC decide quién es la persona que será recomendada para el nombramiento</li> <li>- El postulante a CE debe ser aceptado por el ministro correspondiente. Si se rechaza la propuesta, el ministro puede proceder a un nombramiento de naturaleza política</li> <li>- Los Senior Manager son</li> </ul>	<p>las instrucciones de la APSC (entrevistas, pruebas profesionales, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los criterios de selección que se aplican se basan en el Senior Executive Leadership Capability Framework</li> <li>- Se forma un comité de selección asesor integrado por tres o más personas, de las cuales una es externa a la agencia y actúa en representación del Commissioner</li> <li>- El Comité de Selección eleva las recomendaciones al jefe de la agencia para que decida múltiples opciones: contratar a una persona externa a la APS en forma permanente o temporal, promover a un empleado de la APS, trasladar a</li> </ul>	<p>por la autoridad respectiva y aprobados por el CADP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El CADP o el Comité selecciona a los mejores candidatos, los entrevista y elabora una nómina final</li> <li>- Se eleva la nómina a la autoridad competente para el nombramiento final (Presidente, Ministro o Jefe de Servicio)</li> </ul>	<p>En NZ y Chile las decisiones en materia nominaciones están altamente centralizadas, mientras que en Australia los comités se conforman descentralizadamente</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>seleccionados por el CE y confirmados por el SSC</p> <p>- Se reclutan y evalúan con el apoyo de consultoras externas UAH</p>	<p>un SES en forma permanente o temporal, postergar la decisión</p>		
Formación y desarrollo	<p>El Commissioner y los CE comparten la responsabilidad de formar altos directivos en el PS, a los efectos de disponer de suficientes agentes capaces de ocupar posiciones directivas o gerenciales</p> <p>El Commissioner establece un Executive Leadership Programe (ELP) y selecciona a los agentes que participan en el programa</p> <p>El ELP es impartido por el Leadership Development Centre, dirigido por CE</p> <p>El Commissioner aprueba el programa de desarrollo de cada empleado que participa en el ELP, con la</p>	<p>Los programas de desarrollo se diseñan para reflejar las capacidades estipuladas en la Senior Executive Leadership Capability Framework y mejorar el desempeño de la APS. La evaluación de 360 grados nutre los programas de capacitación</p> <p>La Comisión trabaja con las principales instituciones y proveedores de formación para diseñar programas ajustados a las necesidades de la APS</p> <p>Se dictan cursos diferenciados sobre Senior Executive Orientation a SES que han promocionado el cargo y a SES que han tenido experiencia previa en el APS</p> <p>Se proveen</p>	<p>DNSC tiene competencia directa en la formación y desarrollo de Altos Directivos Públicos, que abarca un Programa de Inducción de ADP y un Programa de Formación de ADP</p>	<p>A diferencia de los dos casos restantes, los programas de formación de Australia deben ajustarse a un marco predeterminado y en las actividades de capacitación participan organizaciones externas</p> <p>A diferencia de los otros dos casos, Australia imparte cursos específicos para los altos directivos que no han tenido inserción previa en el sector público</p> <p>En Australia y NZ existen programas de formación personalizados</p> <p>NZ y, principalmente, Australia promueven activamente la formación de líderes con competencias para abordar</p>

	<p>conformidad del agente</p> <p>Los CE cooperan en la selección de los participantes y son responsables del desarrollo de las capacidades directivas en su Departamento</p> <p>Australia and Nz School of Government fue creada por un Consorcio (Gobierno neozelandés y australiano, universidades y escuelas de Negocios) para formar las futuras generaciones de líderes del sector público</p>	<p>servicios de coaching personalizados para satisfacer necesidades individuales de los SES</p> <p>La APS ha creado un programa de Liderazgo a través de las fronteras junto a sus pares internacionales</p> <p>Australia and NZ School of Government fue creada por un Consorcio (Gobierno neozelandés y australiano, universidades y escuelas de Negocios) para formar las futuras generaciones de líderes del sector público.</p> <p>La carrera funcionaria se extiende a los SES. La promoción dentro de ella se efectúa en el marco de un sistema de concurso abierto basado en el mérito</p>	<p>Chile no cuenta con una escuela nacional de formación para funcionarios públicos</p> <p>La carrera funcionaria se extiende hasta los cargos de jerarquía inmediatamente inferior a los de exclusiva confianza o de Alta Dirección Pública</p>	<p>problemas globales, generando redes en el orden internacional</p> <p>Australia y NZ disponen de una Escuela de Gobierno para la formación de líderes, mientras que en Chile no existe este tipo de instituciones</p>
Planificación y seguimiento del desempeño	El Ministro responsable y el CE establecen	Evaluación de desempeño relacionadas con	A través del Programa de Mejoramiento de	En NZ y Chile los convenios de desempeño se

	<p>un contrato de desempeño</p> <p>El contrato incluye el logro key results areas, los cuales están vinculados con strategic results areas</p> <p>El Commissioner evalúa el desempeño de cada CE</p> <p>Se evalúa el desempeño del CE en relación a los resultados globales de su organización como a su contribución al funcionamiento del PS en su conjunto</p>	<p>los objetivos de gestión que figuran en el contrato de trabajo</p> <p>Se evalúan las competencias de los SES constantemente a través de un mecanismo de 360 grados diseñado en el marco del Executive Capability Framework</p>	<p>Gestión (PMG) se definen las metas a alcanzar en todas las instituciones públicas sobre aspectos prioritarios de gestión</p> <p>Alto directivo públicos adscritos al SADP firman un convenio de desempeño con su superior jerárquico con una duración de 3 años</p> <p>El convenio incluye metas anuales estratégicas de desempeño y los objetivos de resultados a alcanzar</p> <p>El ministro del ramo o jefe de superior del servicio, según corresponda, determina el grado de cumplimiento de los objetivos acordados</p> <p>Se evalúa el desempeño colectivo a través de la definición de metas anuales de equipos, unidades o áreas de trabajo</p> <p>Sistema de calificación individual en función del</p>	<p>suscriben en el marco de sistemas de evaluación y control de gestión globales</p> <p>Mientras que en NZ el seguimiento del desempeño lo realiza el órgano rector de la gestión de RH, en Chile tal responsabilidad recae sobre las autoridades jerárquicas de la cartera</p> <p>Australia es el único caso que aplica un mecanismo de evaluación de 360 grados que se desprende de un marco de capacidades ejecutivas predeterminado</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			rendimiento, las condiciones personales y el comportamiento del funcionario.	
Esquema de remuneración e incentivos	<p>- El Commissioner fija y revisa las remuneraciones de los CE</p> <p>- El Commissioner y el CE negocian la remuneración al momento del nombramiento, con el previo acuerdo del Primer Ministro y el Ministro de States Services</p> <p>- Se busca que sea acorde al desempeño</p> <p>- Se procura que se ajusten a las remuneraciones mercado ampliado del Sector Público, compuesto por 300 organizaciones.</p>	<p>- Los Jefes de Agencia pueden fijar periódicamente las remuneraciones aplicables a los empleados de su agencia</p> <p>Las agencias se negocian los términos y condiciones de empleo de sus empleados dentro del Framework Bargaining</p> <p>- Se requiere a los SES que suscriban acuerdos individuales globales que normalmente incluyen aspectos salariales, jubilación y otros complementos</p> <p>Se realiza una encuesta sobre la remuneración del APS a fines de brindar a las agencias información en clave comparada para la definición de las políticas salariales</p> <p>El 74% de las agencias tienen una estrategia formal de</p>	<p>- Las remuneraciones y beneficios económicos se fijan por ley de iniciativa exclusiva del presidente con el objeto de garantizar la disciplina fiscal</p> <p>- Las remuneraciones se reajustan cada uno o dos años según las negociaciones informales con las organizaciones sindicales</p> <p>La LNT le encomienda a la DNSC la realización de estudios sobre remuneraciones en los sectores públicos y privado a los efectos de que sirvan de base para proponer las asignaciones de alta dirección pública</p>	<p>Mientras que en Chile las remuneraciones son definidas por ley iniciada por el Presidente, en NZ y Australia existe un margen de acción más amplio para fijar los salarios</p> <p>En Chile las regulaciones se derivan de convenios colectivos informales, en cambio en los otros dos casos las remuneraciones se acuerdan a nivel individual. En NZ el órgano rector de la gestión interviene en forma directa en las negociaciones, en cambio, en Australia tal responsabilidad recae sobre las agencias, organismos que deben ajustarse al marco de negociaciones.</p> <p>En Chile, en NZ y Australia se procura que las políticas salariales de la administración central se ajusten a las remuneraciones del sector público ampliado. En Australia, a raíz de la disparidad remunerativa entre agencias generada por la descentralización de las decisiones salariales, se realiza</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario compuesto por una parte fija y otra flexible contra el cumplimiento de objetivo</li> <li>- El Commissioner tiene la facultad de ajustar la remuneración anualmente y de otorgar un incentivo por desempeño de hasta el 15% de la remuneración fija</li> <li>- Salarios equivalente al asignado en puestos similares en el sector privado</li> </ul>	<p>remuneración de los SES</p> <p>Salario compuesto por una base fija y otra variable. Entre el 83% y el 94% de las agencias aplica incentivos por desempeño y entre el 16% y 18% usan bonificaciones de retención</p> <p>-Los salarios de los SES se ubican por debajo de los equivalentes en el sector privado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La retribución incluye componentes variables: incrementos por desempeño colectivo bonificación por desempeño institucional bonificación relacionada al cumplimiento de los PMG bonificación especial por desempeñarse en zonas extremas premio anual a la Excelencia Institucional</li> <li>- Se prevé asignación por ADP</li> <li>- Bajo nivel de remuneraciones de niveles directivos</li> </ul>	<p>una encuesta a los efectos de equiparar las remuneraciones</p> <p>En los tres casos las remuneraciones incluyen componentes variables</p> <p>En NZ las remuneraciones de los altos directivos son equiparables a los salarios de puestos similares en el sector privado, mientras que en Chile y Australia, las retribuciones de los directivos públicos están rezagadas.</p>
<p>Rol del área rectora.</p> <p>Funciones Asumidas centralmente, descentralizadas y externalizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El SSC nombra a los CE y monitorea el desempeño de los CE y diseña políticas para la administración del personal</li> <li>- Los CE gozan de un amplio margen de autonomía para contratar, despedir, fijar remuneraciones y negociar condiciones de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La APSC formula las políticas de contratación, despidos, movilidad y jubilación de los servidores públicos y tiene la responsabilidad de garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo y en la formación permanente de los cuadros medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel central se diseña la política de RH y se promueven buenas prácticas de gestión</li> <li>- La implementación de las decisiones de incorporación, promoción, formación, evaluación y remuneraciones</li> </ul>	<p>En los tres casos el órgano central diseña las políticas de recursos humanos y se descentraliza las decisiones en materia de contratación de personal</p>

	<p>trabajo del personal de su agencia</p>	<p>- Las agencias y departamentos son las responsables de la contratación de su dotación a excepción de la alta dirección pública, la cual sigue estando bajo la órbita de la APSC y de establecer los mecanismos de evaluación de desempeño y el pago por rendimiento dentro del marco legal fijado por la normativa y las políticas generales formuladas por la APSC</p>	<p>se define a nivel de cada ministerio</p>	
--	-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------	--

## Bibliografía de consulta

Araya, Eduardo y Andrés Cerpa (2008): "La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena", en Revista de Estudios Politécnicos, Vol. VII, No. 11, Portugal.

Arellano Gault, David; José Ramón Gil García; José de Jesús Ramírez Macías; Ángeles Rojano Aguilar (2000): *Reformas presupuestales dirigidas a resultados: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México*. México: Centro de Investigación y Docencia.

Arellano Gault, David (2009): "La burocracia mexicana como actor: construyendo las bases para su análisis empírico". Publicado en *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*, Coloquios.

Australian Public Service Commission (APSC) (2003): *The Australian Experience of Public Sector Reform*. [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2005): *One APS, One SES*, disponible en [www.aspsc.gov.au](http://www.aspsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010a): *State of Service Report 2009-10*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010b): *Reconciliation Action Plan 2007-10*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010c): *Corporate Plan 2009-10*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010d): *Working with you: Services of the Australian Public Services Commission*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010e): *The Senior Executive Service (SES): Selection, mobility and separation*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010f): *Statistical Bulletin. State of the Service Series 2009-2010*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010g): *360° feedback on senior executive leadership capabilities: Assessing the hallmarks of good leadership in the Australian Public Sector*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010h): *State of Service Employee Survey Results*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010i): *Senior Executive Service leadership, learning and development programs, events and services*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010 j): *2009 APS SES Remuneration Survey*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

\_\_\_\_\_ (2010 k): *Senior Executive Leadership Capability Framework – Supplementary information*, disponible en [www.apsc.gov.au](http://www.apsc.gov.au)

Barzelay, Michael (2001): *Diseñando el Proceso de Cambio en las Políticas de Gerenciamiento Público*, Washington DC, BID.

Bau Aedo, Catalina (2005): "Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina: el caso de Chile". Ponencia presentada en el Foro Iberoamericano Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, México DF, 5 y 6 de Mayo de 2005.

Beyer, Herald (2000):. Centro de Estudios Políticos, Santiago de Chile.

Cedillo Hernández, Miguel Ángel (2003): "Los retos de la implantación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal en México". Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de Octubre.

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (CIMMGP) (1997): *La reforma del sector público en Nueva Zelanda*, Santiago de Chile, 6 de octubre de 1997.

---

(1998a): *Seminario sobre gerencia pública*, Santiago de Chile, 30 de abril de 1998.

---

(1998b): *Gerencia pública. Elementos para un debate*, Santiago de Chile, Noviembre de 1998.

Costa, Rossana y Mario Waissbluth (2007): *Tres años del sistema de alta dirección pública en Chile: balances y perspectivas*, en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com)

Corrales Angulo, Andrés (2010): "Diseño e Implementación del Cuerpo de Agentes Públicos". Ponencia presentada en el XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, 9-12 de Noviembre.

Fleury, Sonia (2000): *Reforma del Estado. Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*, INDES-BID.

Halligan, John (1991): "Función pública y reforma administrativa en Australia", en Revista Internacional de Ciencias Administrativas, Vol. 57, No. 3, Septiembre 1991, Madrid.

Iacoviello, Mercedes (2011): *Diagnóstico Servicio Civil de Perú*. Informe Final. BID

Iacoviello, Mercedes (2009): *Diagnóstico institucional del Sistema de Servicio Civil de Chile*. Documento inédito.

Iacoviello, Mercedes y Luciano Strazza: "De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina". Versión revisada (Octubre 2009) del Documento presentado en el XIV Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Panel "Capital Humano y Calidad Institucional en el Sector Público: viejas sinergias y nuevas alquimias", 27 – 30 de octubre de 2009, Salvador de Bahía Brasil.

Iacoviello, Mercedes, Rodríguez Gusta, Ana Laura & Orozco, Ivania de la Cruz (2006): Síntesis del Diagnóstico Caso México. Publicado en BID – DRP (2006) "Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina". Koldo Echebarría Ed. BID. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Departamento de Integración y Programas Regionales. Departamento de Desarrollo Sostenible. Cap. XII. Washington, DC.

Iacoviello, M, y Zuvanic, L. (2005) "Informe de situación del servicio civil en Chile" Elaborado por Mercedes Iacoviello y Laura Zuvanic. Publicado en BID – DRP (2006) "Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina". Koldo Echebarría Ed. BID. Diálogo Regional de Política. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Departamento de Integración y Programas Regionales. Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, DC

Lominger International (2011): About us, disponible en <http://www.lominger.com>

Longo, Francisco (2004): *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós, Barcelona.

Longo, Francisco (2001): *La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: mérito con flexibilidad*. Documento de trabajo Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC, 26 y 27 de abril de 2001.

\_\_\_\_\_ (2002): "Institucionalizar la gerencia pública: retos y dificultades". Ponencia presentada en el Primer Congrés Catalá de Gestión Pública, Barcelona, Septiembre 2002.

López, Andrea (2003): *La Nueva Gestión Pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*, Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado, Doc. No. 68, Dirección de Estudios e Información, Instituto Nacional de Administración Pública.

\_\_\_\_\_ (2005): "Los fundamentos de la Nueva Gestión Pública: lógica privada y poder tecnocrático en el Estado mínimo". En: Thwaites Rey, M. y López, A. (ed.) Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas: derrotero del ajuste neoliberal en el Estado argentino, Buenos Aires: Prometeo Libros.

Martínez Nogueira, Roberto (2002): *El difícil aprendizaje sobre la reforma de la gestión pública: la transferencia de políticas y las instituciones*, Buenos Aires.

Rafael Martínez Puón (2011): *Directivos versus Políticos*, La importancia de la función directiva en las administraciones públicas. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos. México.

Rafael Martínez Puón (2009): "La nueva fisonomía del servicio profesional de carrera en México", en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 43, Febrero 2009, Caracas.

\_\_\_\_\_ (2006): "Alcances y resultados del Servicio Profesional de Carrera en México. Un ejercicio de evaluación a tres años de su implementación", en Gestión y Política Pública, .Vol. XV, N°:2.

Mascott Sánchez, María de los Ángeles (s/f): *Sistemas de servicio civil: una comparación internacional*, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, Cámara de Diputados, México DF.

Minsky, Rafael (1997): El Cuerpo de Administradores Gubernamentales y su Inserción en la Administración Pública. En Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental, N° 9, Buenos Aires.

Moreno Espinosa, Roberto (2002): "Profesionalización y servicio público de carrera, asignaturas pendientes en México del siglo XXI". Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 de Octubre.

Navia, Patricio (2004): "Modernización del Estado y Financiamiento de la Política: Una Crisis que se Transformó en Oportunidad", en C. Stefoni (ed.) Chile 2003-2004. Los nuevos escenarios (inter) nacionales, Santiago de Chile: FLACSO.

Negri, Sergio Ernesto (2000): La Función Pública en la República Argentina: Impresiones de una historia reciente de avances y retrocesos. Ponencia presentada en V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct.

Nickson, Andrew (2002): "Transferencias de políticas y reforma en la gestión del sector público en América Latina: el caso del New Public Management", en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 24, Octubre 2002, Caracas.

OCDE (1993): *Administración pública: modelos de los países de la OCDE*, España.

\_\_\_\_\_ (1997): *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*, España.

\_\_\_\_\_ (2008): *The State of the Public Service*. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

\_\_\_\_\_ (2009): *Government at a Glance*. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

Piemonte, Víctor Daniel (2005). El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la piedra fundamental. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile, 18-21 de Octubre.

Prats Catalá, Joan (2006): "Veinte años de Modernización Administrativas en los países de la OCDE. Lecciones aprendidas", Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.

Pulido, Noemí Lidia (2005): El Cuerpo de Administradores Gubernamentales: la perspectiva académica. Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile, 18-21 de Octubre.

Santiago Consultores & Asociados (2011): Evaluación Comprehensiva del Gasto. Dirección Nacional del Servicio Civil 2006 – 2010. División de Control de Gestión. Dirección de Presupuesto. Ministerio de Hacienda. Primer Informe. Enero

Schick, Allen (1996): *The Spirit of Reform: Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change*. Documento preparado para el State Service Commission and The Treasury, New Zealand. Disponible en [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

Servicio Civil Chile (SSCI) (2008): Hacia la consolidación del Sistema de Alta Dirección Pública, disponible en [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

\_\_\_\_\_ (2010): Sistema de Alta Dirección Pública, disponible en [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

\_\_\_\_\_ (2010a): Atributos y Perfil del ADP, disponible en [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

Shepherd, Geoffrey (1999): "El desafío de la reforma administrativa en América Latina", en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 13, Febrero 1999, Caracas.

State Services Commission (SSC) (1998): *New Zealand's State Sector Reform: A Decade of Change*. Disponible en [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

\_\_\_\_\_ (2009a): *Public Service Chief Executive: Appointment Process*, disponible en [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

\_\_\_\_\_ (2009b): *New Zealand Public Service Chief Executive Competency Profile*, disponible en [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

\_\_\_\_\_ (2010a): *Annual Report 2010*. [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

\_\_\_\_\_ (2010b): *Statement of Intent 2010-2015*. [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

\_\_\_\_\_ (2010c): *Equality and Diversity Report: Diversity in the Senior Management of the Public Service*, disponible en [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

\_\_\_\_\_ (2010d): *Public Service Chief Executive: Appointment and Performance*, disponible en [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

\_\_\_\_\_ (2010e): *Senior Leadership and Management Development*, disponible en [www.ssc.govt.nz](http://www.ssc.govt.nz)

Universidad Agustín Hurtado, "Modelo de Desarrollo Sistema de Alta Dirección Pública". Informe N° 1. Área de Fortalecimiento de ADP. Dirección Nacional del Servicio Civil-GTZ.

Waissbluth, Mario (2005): "Quince años de profesionalización en la gerencia pública de Chile". Ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago de Chile, 18-21 de Octubre 2005.

\_\_\_\_\_ (2006): "Presente y futuro del sistema de alta dirección pública de Chile", en [www.mariowaissbluth.com](http://www.mariowaissbluth.com)

## Normativa de referencia

### Australia

- 1922 Act (1922)
- Public Service Act (1999)
- Public Service Regulations (1999)
- Public Service Commissioner's Directions (1999)
- Public Service Classification Rules (2000)
- Prime Minister's Public Service Directions (1999)
- Public Employment (Consequential and Transitional) Amendment Act (1999)
- Workplace Relations Regulations (2006)

### Nueva Zelanda

- - State – Owned Enterprises Act (1986)
- - State Sector Act (1988)
- - Public Finance Act (1989)

### **Chile**

- Ley del Nuevo Trato 19.882 (2003)

### **Perú**

- Decreto Legislativo 1024 (2008)

### **México**

- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2003)
- Reglamento Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2007)

## ANEXO 13: MATRIZ EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO

### Dirección Nacional del Servicio Civil 2010/2011

Misión Ministerial: Secretaría y Administración General de Hacienda:  
 Maximizar el potencial de crecimiento de largo plazo de la economía y fomentar el mejor uso de los recursos productivos del país para alcanzar un crecimiento económico sustentable que se traduzca en una mejor calidad de vida para todos los chilenos y chilenas, especialmente los sectores más postergados y vulnerables

Misión Dirección Nacional del Servicio Civil:  
 Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos, realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas.

N°	Objetivos Estratégicos Secretaría y Administración General de Hacienda	N° Prioridad Gubernamental con la cual se Vincula
1	Administrar responsablemente la política fiscal, de acuerdo al contexto macroeconómico, para fomentar el potencial de crecimiento de largo Plazo y contribuir con ello, a mejorar calidad de vida de chilenos y chilenas, especialmente de los sectores más postergados y vulnerables.	1,2,3,4
2	Diseñar y apoyar iniciativas legales que permitan maximizar la tasa de crecimiento económico de tendencia, en concordancia con los objetivos del Gobierno.	1,2,3,4
3	Profundizar la apertura de los mercados financieros. Estimulando la integración financiera del país con el mercado internacional.	2,3,4
4	Participar en los procesos de negociación de acuerdos de libre comercio, que permitan favorecer el intercambio comercial y tecnológico y una mejor calidad de vida de todos los chilenos y chilenas.	2,3,4
5	Coordinar los servicios y organismos dependientes del sector Hacienda para maximizar su contribución al crecimiento económico del país.	1,2,4

N°	Objetivos Estratégicos Dirección Nacional del Servicio Civil	N° Objetivo Estratégico Ministerial con el cual se vincula
1	Diseñar e instaurar políticas y prácticas de RRHH en el Sector Público, a través de la definición y entrega de orientaciones según las áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de Gestión de Personas.	1
2	Fortalecer la Dirección Pública, poniendo a disposición de los directivos, herramientas destinadas a mejorar la gestión pública, tales como: actividades de formación y/o capacitación; asesoría técnica y legal a las instituciones y los directivos; guías metodológicas, entre otras.	1
3	Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública I y II Nivel Jerárquico, seleccionados a través de concursos públicos, abiertos, no discriminatorios y basados en el mérito; y promover la excelencia de los procesos de selección de directivos de III Nivel Jerárquico.	1

PRIORIDADES GUBERNAMENTALES SUBSECRETARÍA DE HACIENDA (2010)	
1	Política Fiscal Responsable
2	Impulso al crecimiento económico
3	Profundización de los mercados financieros
4	Modernización del Estado

N°	PRIORIDADES GUBERNAMENTALES DE LA DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (2010)
1	Modernización del Estado

**. Productos Estratégicos/Indicadores de Desempeño Formulario H 2010/ Presupuesto por PE**

No	Producto Estratégico	Clientes/Usuarios/ Beneficiarios	Indicadores de Desempeño Dimensión/ Ámbito de Control	Gasto Asociado (M\$)2008	Gasto Asociado (M\$)2009	Gasto Asociado (M\$)2010	No de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula	Aplica en foque de Género (Si/No)
1.	<p><b>Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.</b> Descripción: Se refiere a todas aquellas orientaciones lineamientos y/o definiciones que emanen de la Dirección Nacional del Servicio Civil, en relación con la gestión estratégica de personas en el sector público.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la República</li> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Altos Directivos Públicos</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos(o similares)</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>	<p>Porcentajes de áreas temáticas definidas en el Modelo de Gestión Estratégica de RRHH con orientaciones de políticas</p>	152.981	434.868	458.809	1	NO
2.	<p><b>Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.</b> Descripción: Consiste en todas aquellas asesorías destinadas a perfeccionar la gestión directiva y de personas en el sector público, dirigidas a autoridades de gobierno, jefes de servicio y unidades de gestión de personas de ministerios y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos(o similares)</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> <li>• Asociaciones de Funcionarios</li> </ul>	<p>Porcentaje de asesorías realizadas dentro del plazo establecido a los convenios de desempeño de los cargos de ADP con nombramiento.</p>	784.622	240.000	460.329	2	NO
3.	<p><b>Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.</b> Descripción: Considera todas aquellas acciones de seguimiento, evaluación y mejoramiento relativas a la implementación de políticas y prácticas de gestión de personas que correspondan a la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos(o similares)</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>	<p>Promedio de actividades de seguimiento de los Planes trienales de Código de Buenas Prácticas laborales respecto del total de servicios públicos adscritos a supervisión.</p>	174.108	268.000	582.089	2	NO

N°	Producto Estratégico	Clientes/Usuarios/ Beneficiarios	Indicadores de Desempeño Dimensión/Ámbito de Control	Gasto Asociado (M\$)2008	Gasto Asociado (M\$)2009	Gasto Asociado (M\$010)	N° de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se vincula	Aplica enfoque de Género (Si/No)
4	<b>Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.</b> Descripción: Se refiere a todas aquellas actividades de formación, capacitación y acompañamiento orientadas al desarrollo, fortalecimiento y mejoramiento de las competencias de directivos y funcionarios públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Altos Directivos Públicos</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> <li>• Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)</li> <li>• Servicios Públicos</li> <li>• Funcionarios Públicos</li> </ul>	Porcentaje de servicios con jefaturas y/o profesionales área RRHH capacitados.	380.658	949.408	1.242.206	2	NO
			Porcentaje de Altos Directivos Públicos (ADP) que han participado en actividades de fortalecimiento realizadas.					NO
E	<b>Selección de Directivos Públicos.</b> Descripción: Considera el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección destinados a proveer cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, desde la definición de los perfiles de selección hasta la entrega de las nóminas de candidatos a la autoridad encargada de efectuar el respectivo nombramiento. Del mismo modo, considera una asesoría especializada a los servicios públicos, contribuyendo a proveer eficazmente los cargos de tercer nivel jerárquico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente de la República</li> <li>• Ministros</li> <li>• Subsecretarios</li> <li>• Consejo de Alta Dirección Pública</li> <li>• Jefes Superiores de Servicios</li> </ul>	Porcentaje de cargos de I y II nivel jerárquico que han iniciado la concursabilidad a través del sistema de ADP, con respecto al universo total de cargos adscritos al sistema de Alta Dirección Pública.	1.697.076	1.364.878	1.746.484	3	NO
			Tiempo promedio de duración de concursos de ADP del nivel jerárquico desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad, de los concursos con nóminas durante el año en curso.					NO
			Tiempo promedio de duración de concursos de ADP del nivel jerárquico desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina de candidatos elegibles a la autoridad, de los concursos con nóminas durante el año en curso.					NO

	2008	2009	2010
<b>TOTAL PRODUCTOS ESTRATÉGICOS</b>	3.189.445	3.257.154	4.489.918
<b>GESTIÓN INTERNA (sin distribuir)</b>	1.181.845	1.484.569	482.071
<b>TOTAL ASIGNADO</b>	4.371.290	4.741.723	4.971.989

<b>Cientes / Usuarios / Beneficiarios (2010)</b>		
<b>Número</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cuantificación</b>
1.	Presidente de la República	1
2.	Ministros	18
3.	Subsecretarios	29
4.	Altos Directivos Públicos	477
5.	Consejo de Alta Dirección Pública	5
6.	Jefes Superiores de Servicios	246
7.	Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares)	246
8.	Servicios Públicos	249
9.	Funcionarios Públicos	188.388
10.	Asociaciones de Funcionarios	200

<b>Año</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
N° de Servicios Públicos adscritos SADP	56	101	103	106	108
N° de Servicios Públicos no adscritos SADP	179	142	141	139	139
Total por año	235	243	244	245	247

### Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto - Definiciones Estratégicas Reformuladas

<p style="text-align: center;"><b>Misión Ministerial: Subsecretaría de Hacienda</b></p> <p>Aumentar de manera sostenible la capacidad de crecimiento estructural de la economía, promoviendo el pleno empleo y el uso eficiente de los recursos públicos. Procurar el equilibrio de las cuentas fiscales y el cuidado de los equilibrios macroeconómicos de la economía nacional, de tal manera de mejorar la calidad de vida de todos los chilenos, especialmente de aquellos sectores más postergados y vulnerables de la sociedad</p>	<p style="text-align: center;"><b>Misión Dirección Nacional del Servicio Civil</b></p> <p>Mejorar la gestión de las personas en el Estado Chileno, fortaleciendo la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de una política de gestión de RRHH, enmarcada en la política general del Sector Público, para aumentar la productividad y la entrega de calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

N°	Objetivos Estratégicos Secretaría y Administración General de Hacienda	Prioridades Gubernamentales a los que se vincula		N°	Objetivos Estratégicos Dirección Nacional del Servicio Civil	Prioridades Gubernamentales a los que se vincula
OE1	Administrar responsablemente la política fiscal, de acuerdo al contexto macroeconómico, de manera de converger a un déficit estructural del 1% al final de esta administración.	5	→	OE1	El Sector Público cuenta oportunamente con directivos idóneos, para liderar los Servicios Públicos y desarrollar una gerencia orientada a resultados.	1
OE2	Diseñar y apoyar iniciativas legales que mejoren la eficiencia de los mercados y corrijan posibles fallas en ellos, de tal manera de aumentar la productividad de la economía.	1,2,3,4,5		OE2	Los Servicios Públicos disponen de capacidad de dirección e instrumentos para instalar procesos de gestión estratégica de personas, contribuyendo a mejorar los resultados institucionales.	1
OE3	Profundizar la apertura de los mercados de capitales, estimulando la integración financiera del país con el mercado internacional.	1,2,4		OE3	Los directivos de alta dirección del Sector Público disponen de acompañamiento para un eficiente y eficaz desempeño y un desarrollo profesional pertinente.	1
OE4	Profundizar y mejorar las relaciones internacionales y el intercambio comercial de Chile con el resto del mundo.	1,2,4		OE4	La DNSC dispone de conocimiento experto, información y capacidad para prestar asesoría de alto nivel a las autoridades de Gobierno (autoridades de Ministerio de Hacienda, SEGPRES y de Ministerios sectoriales) que les permita generar mejores reformas y diseño de políticas de recursos humanos para el sector público.	1
OE5	Promover el perfeccionamiento y el desarrollo del mercado del trabajo procurando mantener niveles de empleo cercanos al desempleo estructural.	1, 3, 4				
OE6	<b>Mejorar el funcionamiento y la productividad de todos los servicios del Estado.</b>	1,4,5				

N°	Prioridades Gubernamentales Subsecretaría de Hacienda		N°	Prioridades Gubernamentales DNSC
PG1	Impulso al crecimiento económico	→	PG1	Reforma del Estado: perfeccionar y extender el Sistema de Alta Dirección Pública.
PG2	Aumentar los niveles de inversión			
PG3	Aumentar el nivel de empleo			
PG4	<b>Aumentar la productividad de la economía</b>			
PG5	Política fiscal responsable			

**Productos Estratégicos Propuestos/Indicadores de Desempeño Propuestos/ Presupuesto por PE<sup>1</sup>**

Productos Estratégicos	Clientes/Usuarios /Beneficiarios	Indicadores de Desempeño	Gasto Asociado (M\$)2008	Gasto Asociado (M\$)2009	Gasto Asociado (M\$)2010	N° de OE de la Institución con la que se vincula	Aplica Enfoque de Género Si/No
PE1. Servicio de búsqueda y preselección de directivos públicos para que el CADP seleccione la nómina definitiva de candidatos de directivos de alto nivel.	Ministros Subsecretarios Jefes de Servicios Consejeros de Dirección Pública	<p><u>Producto/Calidad</u> IPE1.1. Tiempo promedio de duración de los concursos de ADP del Nivel "I" iniciados en el año "t", por sector y global. Considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la preselección de candidatos elegibles al CADP. Desagregación por Género: NO</p> <p><u>Producto/Calidad</u> IPE1.2. Tiempo promedio de duración de concurso de ADP del Nivel "I" iniciados en el año "t" por sector y global, considerando desde la publicación de la convocatoria hasta el envío de la nómina. Desagregación por Género: NO</p> <p><u>Producto/Eficacia</u> IPE1.3. Porcentaje de concursos del Nivel "I" declarados desiertos en el año "t", desagregado por hitos del proceso de selección (Hitos P1, P2, P3, y P4), por sector y global. Desagregación por Género: NO</p> <p><u>Producto/Eficiencia</u> IPE1.4. Costo medio por etapa de los concursos del Nivel "I" terminado en el año "t", por sector y global. (Etapa 1: pasado admisibilidad hasta Hito P1, Etapa 2: pasado Hito P1 hasta Hito 2, Etapa 3: pasado Hito 2 hasta Hito 3 y Etapa 4, pasado Hito P3 hasta Hito 4) Desagregación por Género: NO</p> <p><u>Producto/Eficacia</u> IPE1.5. Promedio de concursantes declarados admisibles (que reúnen los requisitos legales) para concursos del Nivel "I" terminados en el año "t", por sector y global. Desagregación por Género: SI</p> <p><u>Producto/Eficacia</u> IPE1.6. Promedio de concursantes habilitados por Nivel "I" para entrevista del CADP o Comité de Selección (Hito P3) para concursos del Nivel "I" terminados en el año "t", por sector y global. Desagregación por Género: SI</p>				1	NO
PE2 Apoyar la gestión de los altos directivos seleccionados, facilitando su incorporación a redes de soporte, mentoring de pares, procesos de inducción, capacitación, formación y soporte, que les facilite el desarrollo de una gerencia orientada a resultados.	Jefes de Servicios	<p><u>Producto/Eficiencia</u> IPE2.1. Porcentaje de directivos del Nivel "I" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año "t" para mejorar su gestión. Desagregación por Género: SI</p> <p><u>Producto/Eficiencia</u> IPE2.2. Cantidad promedio de horas de asesorías para mejorar su gestión, recibidas en el año "t" por los directivos del nivel "I" seleccionados en el año "t-1", por sector y global. Desagregación por Género: NO</p> <p><u>Producto/Eficiencia</u> IPE2.3. Porcentaje de directivos del Nivel "I" de los Servicios Públicos adscritos al SADP seleccionados en el año "t-1" que recibieron asesoría de la Subdirección de ADP de la DNSC en el año "t" para mejorar su gestión. Desagregación por Género: SI</p>				3	SI

<sup>1</sup> Este presupuesto por Producto estratégico debe ser revisado por la DNSC en función de los ajustes que requieren considerando los cambios en Productos Estratégicos propuestos.

PE3 Servicio de apoyo para el diseño, confección, seguimiento y evaluación de los Convenios de Desempeño acordados entre los altos directivos seleccionados y los Ministros del sector.	Ministros Subsecretarios	<u>Producto/Eficacia</u> IPE3.1 Cantidad promedio de horas de asesorías recibidas para el diseño y aprobación del CD, por las autoridades que seleccionaron un directivo del Nivel "I" en el año "t", por sector y global. Desagregación por Genero: NO				3	NO
		<u>Producto/Eficacia</u> IPE3.2 Porcentaje de Convenios vigentes en el año "t" con Información de cumplimiento actualizada. Desagregación por Genero: NO					
PE4. Asesoría, formación y capacitación a los Jefes de Servicios y profesionales de las unidades de RRHH de los servicios del sector público, para la instalación de procesos de gestión estratégica de personas.	Jefes de Servicios Unidades de RRHH o similares	<u>Producto/Eficiencia</u> IPE4.1 Costo promedio de las actividades de asistencia técnica para capacitación y formación de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos en el año "t" por sector y global. Desagregación por Genero: NO				2	SI
		<u>Producto/Eficacia</u> IPE4.2 Porcentaje de Unidades de RH de los Servicios Públicos que han recibido formación o capacitación en el año "t" por sector y global. Desagregación por Genero: NO					
		<u>Producto/Calidad</u> IPE4.3 Porcentaje de personas por Unidades de RH de los Servicios Públicos, que han recibido formación o capacitación en el año "t" y que declaran estar satisfechos con los contenidos recibidos, por sector y global. Desagregación por Genero: SI					
PE5. Asesoría de alto nivel al Gobierno, Ministros y subsecretarios, para el diseño de reformas y políticas de RRHH del sector público en base a información oportuna sobre la evolución del sector de RRHH.	Presidente de la República Ministros Subsecretarios Altos Directivos Públicos Jefes de Servicios	<u>Producto/Eficacia</u> IPE5.1 Porcentaje de propuestas de políticas públicas a nivel central o reformas del sector de RRHH que ha formulado la DNSC desde el año "t-4" hasta el año "t" incluido y que se han enviado al Ministerio de Hacienda. Desagregación por Genero: no				4	NO
		<u>Producto/Eficacia</u> IPE5.2 Nro de asesorías realizadas en el año "t" por clientes del nivel central. Desagregación por Genero: no					
		<u>Producto/Calidad</u> IPE5.3 Número de eventos nacionales e internacionales sobre políticas o gestión de RRHH, en que la DNSC ha participado en el año "t". Desagregación por Genero: no					