



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

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

Informe Final – Resumen Ejecutivo

2011

TABLA DE CONTENIDO

I. DISEÑO INSTITUCIONAL, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	2
1. CONTEXTO PARA EL SERVICIO CIVIL: PRINCIPIOS DE POLÍTICA DE RRHH DEL ESTADO, LA LEY DE NUEVO TRATO.....	2
2. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES	3
3. ANÁLISIS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO	6
4. ENFOQUE DE GÉNERO, DUPLICIDADES, COMPLEMENTARIEDADES, AUSENCIAS Y PRESCINDIBLES	6
5. REFORMULACIONES	7
6. GESTIÓN ORGANIZACIONAL	8
6.1. Organización y Procesos	8
6.2. Procesos y Criterios de Asignación / Distribución de Recursos	13
6.3. Procesos, Actividades e Instrumentos de Planificación, Control de Gestión, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación	14
6.4. Sistemas de Información	15
6.5. Mecanismos de Auditoría y Rendición de Cuentas	15
6.6. Antecedentes Presupuestarios	16
6.7. Gasto Total y Unitario por Producto Estratégico	17
7. RESULTADOS	18
8. APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL	20
II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	21

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL: DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	4
TABLA N° 2. DNSC, DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....	16
TABLA N° 3. DNSC, GASTO GENERAL POR PRODUCTO ESTRATÉGICO.....	17
TABLA N° 4. DNSC, GASTO TOTAL Y UNITARIO PRODUCTO ESTRATÉGICO 5	17
TABLA N° 5. ESTIMACIÓN DEL PAGO ANUAL POR EVALUACIÓN ADP, POR ETAPA	19

I. DISEÑO INSTITUCIONAL, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

La Dirección Nacional del Servicio Civil inicia su funcionamiento (17 de enero del 2004) con el desafío de hacer realidad un cambio importante en la institucionalidad del sector público: la **modernización de la gestión de recursos humanos del sector público**.¹ Por tratarse de un servicio público nuevo, las actividades de la Dirección han evolucionado, en el período de evaluación (2006-2010), desde aquellas asociadas con la instalación (provisión de infraestructura y personal, 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.

1. Contexto para el Servicio Civil: Principios de Política de RRHH del Estado, la Ley de Nuevo Trato

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 contenido 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).²

Adicionalmente a estas regulaciones generales, existen responsabilidades sectoriales que tienen influencia en la gestión de recurso humanos del sector público. Tal es el caso del Ministerio de Hacienda y la 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.³ 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.

La creación del Servicio Civil surge como una preocupación política relevante a partir de 1996 en el contexto del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública del Gobierno del ex presidente Eduardo Frei (1994-2000),⁴ oportunidad en la cual se elaboró una Agenda de Modernización que incluyó un anteproyecto de Ley sobre Gerencia Pública que definía un nuevo sistema de generación y evaluación de los cuerpos directivos de Gobierno bajo un enfoque

¹ Así consta en el Mensaje N° 017-348 (25 septiembre 2002) del Presidente Lagos a la H. Cámara de Diputados para dar inicio al proyecto de ley del Nuevo Trato Laboral.

² 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.

³ Ver Agenda de Modernización del Estado. SEGPRES.

⁴ Mario Waissbluth, 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.

“gerencialista”, inspirado en el modelos de origen anglosajón que habían iniciado grandes cambios en la administración de los servicios públicos en Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda.⁵

Aun cuando dicha agenda no fue continuada por el gobierno siguiente, el año 2003 se inició 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” y que declaró como sus objetivos: i) Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria; ii) Perfeccionamiento de la política de remuneraciones del personal; y, iii) Establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar política del personal.⁶ 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 algunas 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 creaba el Sistema de Alta Dirección Pública,⁷ con el objeto de regular la institucionalidad, el ingreso, la retribución y las condiciones de desempeño de todos los directivos superiores con funciones ejecutivas en las instituciones del gobierno central del Estado. El proyecto de ley contó con un alto grado de consenso, y se promulgó como Ley N° 19.882, conocida como Ley del Nuevo Trato.

No obstante existir la Ley del Nuevo Trato, la política e institucionalidad sobre la cual opera la DNSC no establece 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; ello tiene consecuencias de falta de orientación estratégica del Servicio.

2. Definiciones Estratégicas Institucionales⁸

La DNSC tiene las siguientes definiciones estratégicas:

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”

Prioridad Gubernamental N° 1: Reforma del Estado: perfeccionar y extender el Sistema de Alta Dirección Pública.

⁵ Aun cuando había conciencia que no era 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.

⁶ Mensaje N° 017-348, 25 septiembre 2002.

⁷ Ver Informe Comisión de Hacienda Cámara de Diputados. Fecha 08 de mayo de 2003.

⁸ Corresponden a las Definiciones Estratégicas vigentes contenidas en el Formulario A1 del Proceso Presupuestario 2011.

**Tabla N° 1. Dirección Nacional de Servicio Civil: Definiciones Estratégicas
Objetivos Estratégicos, Productos estratégicos y Clientes/usuarios/beneficiarios**

N°	Objetivos Estratégicos Institucionales	Productos estratégicos institucionales	Clientes/Usuarios/Beneficiarios ⁹
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.	PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos.	Presidente de la República, Ministros, Subsecretarios, Altos Directivos Públicos, Jefes Superiores de Servicios, Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares), Servicios Públicos, Funcionarios Públicos.
OE2	Fortalecer 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.	PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público.	Ministros, Subsecretarios, Jefes Superiores de Servicios, Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares), Funcionarios Públicos, Asociaciones de Funcionarios.
		PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público.	Jefes Superiores de Servicios, Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares), Funcionarios Públicos.
		PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público.	Ministros, Subsecretarios, Altos Directivos Públicos, Jefes Superiores de Servicios, Unidades de Personal o Recursos Humanos (o similares), Servicios Públicos, Funcionarios Públicos
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.	PE5. Selección de Directivos Públicos.	Presidente de la República, Ministros, Subsecretarios, Consejo de Alta Dirección Pública, Jefes Superiores de Servicios.

Fuente: Formulario A1 del proyecto de Ley de Presupuestos 2011.

Estas definiciones estratégicas de la DNSC presentan deficiencias en dos ámbitos: en la formulación y la coherencia vertical.

Ámbito de Formulación

Se observan deficiencias importantes en la formulación de la Misión, Objetivos y Productos Estratégicos, que no identifican con claridad los siguientes elementos:

- **La razón de ser de la institución:** La misión actual de la DNSC expresa el “¿qué se desea?” (Posicionar la gestión estratégica de los recursos humanos como un eje central de un Estado moderno al servicio de los ciudadanos), y el “¿cómo se hará?” (“realizando las acciones necesarias para el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y asesorando a los

⁹ Considérense 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).

servicios públicos en el desarrollo de políticas de Gestión de Personas”), pero no expresa el valor agregado o razón de ser que de cuenta en forma clara del valor agregado de la institución (¿Para que existe?), que sea de largo plazo, comprensiva de todas las actividades de la institución y que nadie más lo haga. Al no estar bien definida la razón de ser de la institución, no tiene foco y la Misión no es orientadora del quehacer institucional.

- **Los cambios o efectos esperados:** En general, los objetivos estratégicos formulados dan cuenta del qué se quiere hacer y cómo, pero no del para qué: El OE1 no identifica efectos o impactos deseados que sean responsabilidad de la institución; el OE2 define un efecto muy genérico y no es de responsabilidad de la DNSC; En el OE3 no se identifica el efecto esperado para los concursos ADP.
- **Los bienes y servicios producidos y los entregables** asociados a los productos estratégicos y los correspondientes beneficiarios/usuarios/clientes. Esta deficiencia se produce especialmente en el área de desarrollo de las personas y tiene que ver con la falta de claridad de qué produce la institución y cómo lo entrega a sus beneficiarios/usuarios/clientes. El “PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos” producido por la SDP es un Modelo de Gestión de Personas que corresponde a un enfoque para promover el desarrollo de las funciones de las Unidades de Recursos Humanos (URH) y no a propuestas de políticas de gestión de personas. El producto “PE3. Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público”¹⁰ no tiene el carácter de producto estratégico, pues no corresponde a un bien o servicio final de la institución, sino que a servicios intermedios por encargo del Ejecutivo o de DIPRES. Por otra parte, a nivel de cómo lo produce el “PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público” no identifica con claridad el concepto y las actividades que involucran la asesoría. Se realizan diversas tareas sin objetivos claros: respuesta a consultas telefónicas, e-mail, memorándums, visitas, reuniones.

Coherencia vertical

La coherencia interna de las definiciones estratégicas vigentes de la DNSC es baja y en el análisis se detectan las siguientes:

- El PE1. “Políticas de gestión de personas para los Servicios Públicos” si es coherente con el OE1 pero sobrepasa a la misión que solo declara que la DNSC debe asesorar a los Servicios en el desarrollo de las políticas de gestión de personas. El PE3. “Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público” no es coherente con ningún objetivo estratégico ni con la misión. Tal como está definido no es un producto necesario y suficiente para lograr los objetivos estratégicos ni tiene coherencia vertical con la misión.
- Los objetivos estratégicos no son suficientes para asegurar el cumplimiento de la misión sobre todo considerando que estos no están correctamente formulados. Faltan objetivos claros y precisos referidos a logros en los mandatos principales de la Ley como serían: i) desarrollar una gerencia pública basada en resultados y ii) que los servicios instalen una gestión estratégica de personas.

Estas deficiencias, especialmente en la definición clara de los productos estratégicos y su asociación con los objetivos estratégicos, generan consecuencias de primera importancia como son: i) la institución no dispone de los elementos claves para diseñar los procesos que le permita gestionar y producir sus productos estratégicos eficazmente y ii) las orientaciones no son claras para focalizar su quehacer al logro de los impactos esperados de la institución.

¹⁰ Incluye acciones de: i) verificación de PMGs de capacitación y concursabilidad; ii) administración del Premio Anual a la Excelencia Institucional; iii) supervisión de la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales.

En gran medida las deficiencias en las definiciones estratégicas de la DNSC tienen su origen en su Ley de creación (Ley de Nuevo Trato), que es poco precisa especialmente en los mandatos referidos al fortalecimiento del Desarrollo de Personas. La Ley no tiene bien definidos los roles de la DNSC. Se observan funciones imprecisas y débiles en el rol de diseño de políticas. En el rol de ejecutor de política se observan dos tipos de funciones: i) en el ámbito de directivos de alta dirección un rol bien claro 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 indirecto con funciones de asesoría a quien realmente implementa la política descentralizadamente (URH de los Servicios). Esto también se complementa con lo que se encuentra en la documentación revisada, entrevistas a actores claves¹¹ e incluyendo la historia de la Ley 19.882 que le da el mandato legal a la DNSC,¹² respecto a que inicialmente existió una identificación bastante clara de la problemática que debía solucionar la institución en el ámbito de los directivos de alta dirección 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,¹³. 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.

3. Análisis de calidad de los Indicadores de Desempeño

Los indicadores utilizados en el Formulario H no son buenos medidores de la producción de los bienes y servicios de la DNSC, así como de los resultados generados por cada producto estratégico. 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 indicadores es baja pues 33% mide bien y sólo 11% cuentan con metas desafiantes.

4. Enfoque de Género, Duplicidades, Complementariedades, Ausencias y Prescindibles

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 tiene un mandato de cuidar que en todos los procesos de producción de sus productos estratégicos no exista ningún tipo de discriminación y considera la aplicación del enfoque de género. La revisión de procesos indica que existen directrices operativas orientadas al cumplimiento de lo anterior.

No se visualizan superposiciones o duplicidades entre los productos de la DNSC y otras instituciones, excepto en lo relativo a la ejecución de concursos nivel III para Servicios que no han suscrito convenio con la DNSC para uso del portal Empleos Públicos ya que estos contratan este servicio al mismo proveedor de la plataforma tecnológica de dicho portal (por ejemplo, Laborum.com).

¹¹ Se entrevistó a Consejeros ADP, Autoridades del Ministerio de Hacienda y SEGPRES.

¹² Mensaje N°017-348/SEGPRES. Santiago, septiembre 25 de 2002. Biblioteca del Congreso Nacional-Chile.

¹³ La SDP de la DNSC realizó un diagnóstico de las URH (2005), que utilizó como base para definir la oferta que ha desarrollado en el período 2007 a 2010.

Se observan complementariedades de sus productos estratégicos con otras organizaciones: el “PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos” presenta complementariedad con DIPRES: DIPRES tiene un rol clave en el diseño de las políticas de RRHH del sector público y la DNSC ejecuta esas directrices en relación a la ADP; el “PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público” es complementario en relación a los procesos de concursabilidad que desarrollan los ministerios y servicios que realizan dichos procesos bajo un convenio con la DNSC para el uso del Portal de Empleos Públicos; el “PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público” es complementario con el trabajo de las URH, ya que la DNSC las asesora para contratar el mejor servicio posible en capacitación o formación.

El análisis de las definiciones estratégicas ha permitido identificar un producto nuevo (que estaba ausente) y uno prescindible (que no tiene carácter de PE), tal como se muestra a continuación:

- Producto Estratégico prescindible: “PE3 Supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público”. Producto prescindible acorde las definiciones actuales, pues corresponden a tareas de diferente índole que en su mayoría son encargos especiales de otras instituciones o de la propia Ley. Por ello no corresponde reformularlas en otro producto estratégico. Respecto de los Sistemas de Evaluación de Desempeño y Capacitación del PMG se presenta la siguiente situación: En este caso la DNSC cumple un triple rol, por una parte entrega asesoría a los Servicios, expresada en el Producto Estratégico 2, por otra parte, ejecuta actividades de supervisión de la implementación de estos mismos sistemas del PMG expresada en este producto estratégico (PE3) y, por último, actúa como organismo validador de estos mismos sistemas para la DIPRES. Este triple rol tiene dos consecuencias para la DNSC: resta imparcialidad en los procesos de validación de los PMG y, lo que es más serio para la DNSC, hace que la Subdirección de Desarrollo de Personas destine cerca del 50% de sus recursos a actividades que no son su mandato principal. Al discontinuarse este PMG ello dejaría de ocurrir.
- Producto Estratégico propuesto: “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 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 aquello relacionado con la gestión del directivo seleccionado.

5. 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 Presidencial¹⁴ y Proyecto de Ley Corta¹⁵ que el Gobierno ha generado sobre este tema. Las modificaciones legales propuestas, tienen por objeto, incorporar mejoras al funcionamiento del sistema siguiendo una estrategia de dos etapas: primero, una legislación a corto plazo, que atienda reformas menores (limita eventuales ventajas en concursos de postulantes que ejerzan cargos en calidad provisional y transitorio y sus facultades para despedir a ejecutivos bajo su dependencia que habían sido seleccionados anteriormente por el mismo SADP) 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). En una segunda etapa, estima proponer otro proyecto de ley con mejoras a los actuales convenios de desempeño para medir los resultados de

¹⁴ GAB, PRES. 007, 02 noviembre 2010.

¹⁵ Mensaje N° 216-358, proyecto de ley que perfecciona el sistema de alta dirección pública. Santiago, enero 19 de 2010.

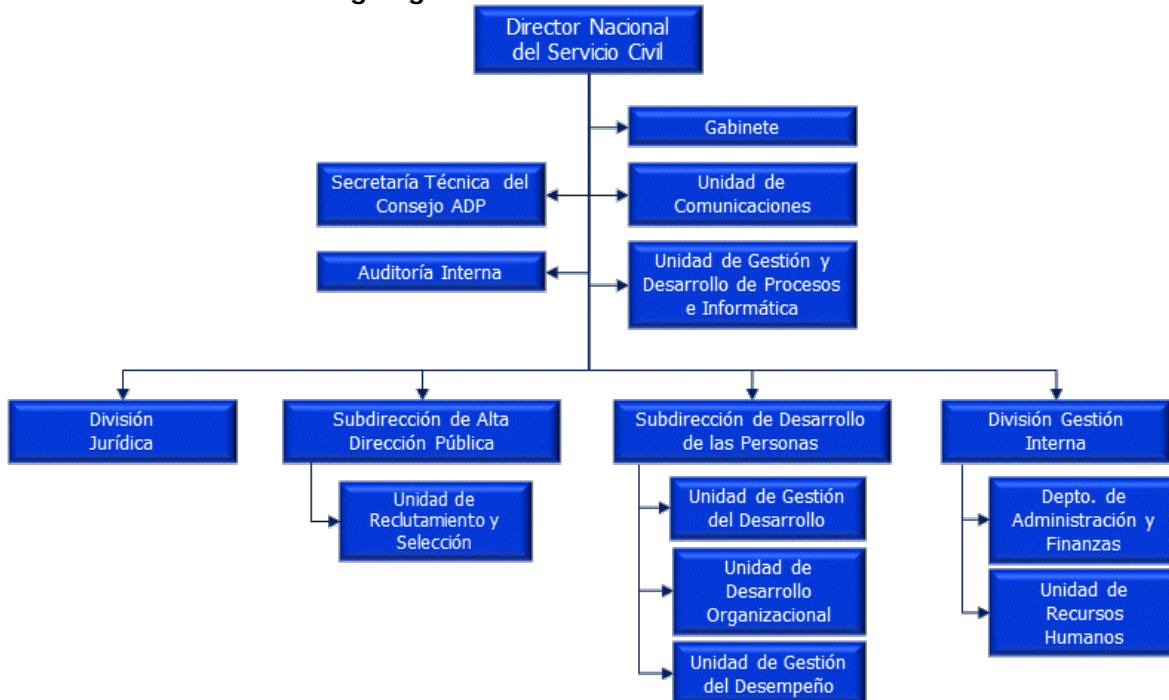
gestión logrados por los Altos Directivos Públicos y monitorear su gestión. A la luz de la evidencia disponible se considera que estas iniciativas de corto plazo son positivas para la mejora del sistema.

6. Gestión Organizacional

6.1. Organización y procesos

Para la Dirección Nacional del Servicio Civil se ha dictado un conjunto de normas que establecen su organización, atribuciones y funcionamiento.¹⁶ 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:¹⁷

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



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

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, no así en el caso de Desarrollo de las Personas, si se considera que el diseño de detalle quedó tácitamente descrito en el DFL 26, que estableció las plantas de personal y régimen de remuneraciones de la DNSC, definiendo así los bordes de la estructura organizacional.

¹⁶ 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 específicas definidas en el marco de la Ley.

¹⁷ Según Resolución Exenta N° 843, del 5 octubre 2010, que dejó sin efecto la Resolución Exenta N° 191, del 7 abril del 2009.

La Ley N° 19.882 (Título VI, Párrafo 2°, Artículo 41°) no aporta claridad al especificar que “en la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil se establece un Consejo de Alta Dirección Pública”, expresión que no posee contenido desde el punto de vista de diseño organizacional, pues induce a pensar que el Consejo ADP es parte de la estructura de la DNSC y no define cuál es la relación de jerarquía. Pero al mismo tiempo, el Director Nacional es parte y preside dicho Consejo. 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. 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, y por otro lado como miembro que dirime al interior de éste, y además como responsable del funcionamiento de la DNSC, otorga un poder asimétrico a la Dirección Nacional. No obstante, 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.

No hay antecedentes que muestren el uso de algún modelo de diseño organizacional en la DNSC.¹⁸ Los antecedentes disponibles no reflejan el uso de criterios como segmentación, especialización y competencias. La organización del Servicio Civil que la Ley crea define una segmentación sobre la base de públicos distintos: ADPs nivel I y II como un sólo tipo de público a atender (“ADPs”) y resto del sector público (básicamente concursabilidad de tercer nivel y jefaturas de URH). 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 o apoyo a la concursabilidad de tercer nivel. La falta de uso de modelos de diseño organizacional se evidencia en la falta de equilibrio de los diseños organizacionales desde 2004 a la fecha, que en definitiva produce falta de claridad a través del tiempo en los roles asignados a determinadas unidades organizacionales: i) Planificación y desarrollo de la organización, que a partir del 2010 se concentra en temas de planificación presupuestaria, gestión de procesos y soporte TIC, habiendo sido en sus inicios una unidad de estudios; ii) Legal: los aspectos jurídicos se han entendido en tanto temas de apoyo como temas del negocio, pasando la División Jurídica de unidad de línea (2004) a staff (2005) y nuevamente de línea (2006-2010).

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 funciones¹⁹ es mayor que en el caso de la Subdirección de Desarrollo de las Personas, donde es más indicativa o sugerente, ya que se utilizan verbos como participar, promover, prestar asesoría, fomentar y apoyar. Esta característica afecta principalmente a la Subdirección de Desarrollo de las Personas, cuyos productos o servicios no han logrado claridad en sus definiciones, en particular el PE2 Asesoría.

¹⁸ 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).

¹⁹ Tales como: “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 ...”, “constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria...”.

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 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 Triministerial²⁰ 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.

En relación a los procesos de trabajo, 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). Estos procedimientos declarados cubren sólo una parte de todos los procesos que en la práctica ejecutan las unidades responsables de su producción y entrega, muchos de éstos refieren a aspectos de procedimientos administrativos y no a aspectos del negocio.

- 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 realizan, cuyo cambio podría afectar la ejecución de los procesos actuales.
- Falta la identificación de procesos y procedimientos para la generación de productos específicos en relación a la elaboración y actualización de estudios (diseño y mejora de modelos de gestión de personas, diagnósticos URH), elaboración y actualización de materiales (manuales, guías de orientación), diseño y ejecución de capacitación o formación URH, elaboración y actualización de diversos estudios para perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

Una revisión de procesos por producto estratégico indica lo siguiente:

- 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, de modelos de gestión estratégica de personas o de modelos de desarrollo del sistema ADP o de altos directivos públicos. 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 función de recursos humanos en los Servicios públicos, pues ésta es una materia distinta, de diseño y desarrollo organizacional.

²⁰El 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°).

- PE2. Asesoría en gestión directiva y de personas en el sector público: 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 de la DNSC para este tipo de actividad. En este sentido, la DNSC no dispone de una estrategia que aborde, por ejemplo, servicios más débiles para llevarlos hacia un estándar superior deseado, el que a su vez no lo ha definido o modelado. Formalmente se dispone de dos focos de acción para este producto estratégico: Inducción y desarrollo y Asesoría.
- 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.²¹ Los dos procesos restantes (Seguimiento²² 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. Respecto de la gestión del Premio Anual por Excelencia Institucional²³ el proceso es adecuado al objetivo y producto definidos, sin embargo, el mayor valor agregado que podría aportar la DNSC, la retroalimentación, queda por reglamento que regula al Premio en manos de la institución participante. Si esta no la solicita, el proceso no asegura mejora continua o logro de estándares mínimos.
- 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. 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.
- PE5. Selección de Directivos Públicos: Este producto estratégico se produce con dos procesos, Reclutamiento y Selección, a cargo de la SADP-Búsqueda y selección, y Reclamación, a cargo de la División Jurídica. Ambos procesos presentan un alto grado de estructuración, aspecto muy positivo considerando los objetivos de transparencia y equidad, que está respaldado por la Ley N° 19.882 y un conjunto de instructivos desarrollados por la SADP que regulan la operación de fases del proceso,²⁴ los lineamientos operacionales y el Convenio Marco para la contratación de

²¹ A partir del año 2012 la DNSC no seguirá con estas funciones ya que actualmente (2011) sólo validará a los 12 Servicios que aún se encuentran en ese sistema.

²² DNSC clasifica el Seguimiento CBPL en PE3, mientras que la Asesoría a la implementación del CBPL en PE2.

²³ Regulada por reglamento DS N° 130, 2008.

²⁴ Instructivo de Análisis Curricular de candidatos (hito P1: resultado de análisis curricular), Instructivo de Revisión de Informes de Evaluación hitos "P2" (resultado de evaluación inicial: entrevista gerencial) y "P3" (resultado de evaluación psicolaboral: aplicación de test), Instructivo de Preparación de Carpetas para entrevistadores (hito P4, entrevistas con Consejeros ADP para nivel I o Comité para nivel II), Preparación de Carpetas para la Autoridad.

servicios de búsqueda y evaluación de ADP, las disposiciones operativas del sistema ANTARES²⁵ (contenidas en el Manual de Usuario del Sistema) y el Reglamento del Consejo de Alta Dirección Pública²⁶. Ambos procesos presentan gran detalle y se considera que están alineados con el objetivo estratégico definido.²⁷ También se considera que estos procesos son suficientes para dar cuenta de los productos a generar. 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, se identifican las siguientes debilidades durante el periodo evaluado:

- 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 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.
- 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.
- Concurso desierto declarado por la autoridad.²⁸ En la fase de confección de la nómina de candidatos elegibles el CADP 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 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. Aunque la ley contempla esta posibilidad y expresa que la autoridad puede declarar

²⁵ Ver más adelante descripción del sistema. En síntesis es una plataforma informática que apoya el proceso de búsqueda y selección de candidatos ADP.

²⁶ Decreto N° 859 del Ministerio de Hacienda, 2004.

²⁷ 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.

²⁸ En el periodo evaluado, 30% del total de concursos han sido declarados desiertos: 15% en nivel I y 33% en nivel II. En nivel I la autoridad ha decidido el 65% de los concursos desiertos, mientras que en nivel II es sólo 27%.

desierto un concurso no aceptando la nómina de candidatos propuesta sin expresar razón alguna, desde el punto de vista de la gestión de procesos ello representa una debilidad para el mecanismo de selección ADP y para el sistema ADP en su conjunto puesto que no permite generar acciones correctivas al diseño, los procesos ni los actores que participan.²⁹

6.2. Procesos y Criterios de Asignación / Distribución de Recursos

Los mecanismos de ordenamiento y priorización de la demanda de la DNSC son los siguientes:

- La demanda por políticas de gestión de personas para los servicios públicos ha sido interna a la DNSC, donde la discusión de iniciativas a explorar (estudios de “políticas”) ha sido discutida a nivel del Consejo ADP.
- La demanda por asesorías surge a pedido de la institución y la DNSC formaliza un protocolo de atención (memo) y ordena sus recursos acorde a la disponibilidad de tiempos y presupuesto.
- La demanda por supervisión de prácticas e instrumentos relativos a la gestión de personas en el sector público está determinada exógenamente acorde la normativa que indica cuáles instituciones deben cumplir PMGs, deben implementar CBPL o voluntariamente deciden postular al PAEI.
- La demanda por formación y capacitación se revela en la medida que el Servicio Civil convoca a los Servicios públicos ofreciéndoles participar en actividades como diplomados, seminarios o jornadas. La priorización del participante la define el Servicio, y la DNSC acepta más de uno por institución sólo si hay cupos disponibles.
- La demanda por selección de ADPs está dada exógenamente por Ley, de acuerdo a los cargos ADP nivel I y II que se incorporan al Sistema de Alta Dirección Pública cada año. Depende de la autoridad pública, ministro o jefe de Servicio, solicitar la realización del concurso para el cargo incorporado al sistema.

Por su parte, la formulación presupuestaria de la DNSC se coordina desde el área de Administración y Finanzas de la Unidad de Gestión Interna, cuya encargada en marzo de cada año solicita a las distintas unidades de la DNSC los requerimientos de recursos, especificando actividades y costeo, basado en un presupuesto histórico y una estimación para el año siguiente de lo que se denomina “variable”, que corresponde a nuevos proyectos o iniciativas que define cada Subdirección. La decisión final de ajuste al marco presupuestario recae en el Director del Servicio Civil, no registrándose los criterios específicos aplicados. Los criterios de estimación para la formulación presupuestaria consideran cálculos por ítem presupuestario:

- Ítem 21, se estima con la dotación autorizada y se proyecta acorde los requerimientos que plantean las unidades. En la práctica mantiene una participación del gasto total en personal en torno al 46% del gasto total anual.
- 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, cargos vacantes y cargos a renovar.

En cuanto a los mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago, la adquisición de servicios para ejecutar los PE1. Políticas de gestión de personas para los servicios públicos y PE4. Formación y capacitación en gestión directiva y de personas en el sector público y PE5. Selección de Directivos Públicos, han sido mediante licitaciones públicas por ChileCompra 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 para el PE5 Selección de Directivos Públicos

²⁹ Las cifras entregadas por DNSC no identifican situaciones de concursos declarados desiertos en más de una instancia, aunque en entrevistas se señaló que ello habría ocurrido.

respecto a la búsqueda y evaluación de candidatos a cargos ADP nivel I y II, están sujetos a las condiciones de convocar a proveedores interesados inscritos previamente en un registro de consultores;³⁰

- licitar los servicios y las consultoras registradas que participan y califican técnica y económicamente mediante suscripción de un Convenio Marco

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.

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 evaluadoras 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. 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 mantener los porcentajes fijos actuales.³¹ 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.

6.3. 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.
- Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, a cargo de la Unidad de Recursos Humanos.
- Se elaboraron los procesos de administración del Sistema de Gestión de la Calidad (procesos obligatorios de la Normas ISO 9001:2008), y de apoyo a la gestión operativa.
- 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

³⁰ 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.

³¹ Este mecanismo posee una fórmula de Pago Final del Servicio consistente con un mercado en creación, más bien que con un mercado ya operando con suficientes proveedores (situación actual), bajo un convenio marco. La fórmula de pago impone en la actualidad un costo base elevado para cada concurso en el caso de los Head hunter (40% base, sobre la renta líquida promedio del cargo para el cual se busca candidato) y no menor en el caso de la evaluadoras (no inferior a 0,25 UF por el número de currículos analizados, por un factor ofertado que en promedio fluctúa entre 2,1 y 2,4).

corresponden al Formulario H, los que en su conjunto integran el Sistema de Información de Gestión (SIG).

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.

No se realizaron actividades de fiscalización 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.

6.4. Sistemas de Información

El Servicio Civil cuenta con una adecuada plataforma de hardware de acuerdo al detalle de la infraestructura disponible 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. Los sistemas de información analizados apoyan dos ámbitos de acción: 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, desarrollados por empresas externas y alojan en el Data Center interno, cuentan con plan de contingencia, y sólo existe el manual de Operación del sistema de compra y abastecimiento.

Del Área del Negocio se cuenta con 18 sistemas o aplicaciones, para el apoyo a la Subdirección de Alta Dirección Pública y para la Subdirección de Desarrollo de las Personas. En el primer caso 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. Y en el segundo caso se trata del 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. La plataforma "empleospublicos.cl" de la Subdirección de Desarrollo de las Personas es adecuada, pues se basa en una plataforma web que permite una alta accesibilidad y estructuración de formas de ingreso de la información que posteriormente permitan gestionarla.

No obstante, se identifican algunos 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 permita la rigurosidad del cumplimiento.
- Aplicativos actuales: en particular del Área de Desarrollo de Personas, están siendo analizados para reorientar sus contenidos, pues falta mayor integridad de la información con las bases de los Servicios y se requiere incorporar módulos de gestión, de manera de obtener estadísticas de información que sirvan de retroalimentación de todas las acciones que se realizan.
- Plataforma principal que apoya a la Subdirección de Alta Dirección: no se visualiza un mayor aprovechamiento interno de esta herramienta e información en lo referido al proceso de selección.

6.5. Mecanismos de Auditoría y Rendición de Cuentas

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.

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.

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.

6.6. Antecedentes Presupuestarios

El presupuesto vigente de la DNSC al 2010 totaliza \$6.526 millones, con un crecimiento promedio anual de 40,9% entre 2006 y 2010. El financiamiento (promedio 2006-2010) proviene del aporte fiscal (92%) y endeudamiento externo (8%), a través de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo solicitado para dar inicio a la institucionalidad del Servicio.

La ejecución presupuestaria promedia 90,6% para el periodo 2006-2010, alcanzando un máximo 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 crecimiento del gasto efectivo de la DNSC en 63% (2006-2010) da cuenta de un proceso de instalación y consolidación del Servicio, que llega al estado de régimen el 2009, donde el gasto en personal se estabiliza a niveles de \$3.000 millones.

La estructura proporcional del gasto (ver tabla siguiente), muestra la estabilidad de los gastos de personal (entre 45% y 50%), sobre el que se organiza el resto del presupuesto y si bien el gasto de bienes y servicios de consumo aparece aumentando su participación desde 27% a 49%, si se considera como un solo gasto la suma de bienes y servicios de consumo y transferencias corrientes, dicho total se mantiene estable alrededor del 50% del total. El ítem servicio de la deuda corresponde al pago imputado por la amortización e intereses del crédito BID, cuya evolución es independiente de la actividad del Servicio.

Tabla N° 2. 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

Fuente: DNSC

6.7. 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 estratégico para los años 2006-2010:

**Tabla N° 3. DNSC, Gasto General por Producto Estratégico
(Presupuesto vigente, Millones \$ 2010)**

Productos Estratégicos (2010)	2006		2007		2008		2009		2010	
PE 1	87,6	2%	336,7	7%	229,3	4%	442,7	6%	538,2	8%
PE 2	745,5	16%	669,1	13%	971,3	16%	335,9	5%	539,7	8%
PE 3	335,1	7%	192,3	4%	339,0	6%	364,4	5%	661,5	10%
PE 4	604,5	13%	475,9	9%	433,6	7%	1.475,5	22%	1.106,6	17%
PE 5	2.194,7	48%	2.126,3	42%	2.880,1	47%	2.741,9	40%	3.061,0	48%
Total PE	3.967,4	86%	3.800,2	74%	4.853,3	80%	5.360,5	79%	5.906,9	92%
Gestión Interna	633,4	14%	1.309,6	26%	1.221,0	20%	1.462,0	21%	482,1	8%
Total Asignado	4.600,8	100%	5.109,8	100%	6.074,2	100%	6.822,5	100%	6.389,0	100%

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

Estas cifras indican lo siguiente:

- 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 2007³² 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.

**Tabla N° 4. DNSC, Gasto Total y Unitario Producto Estratégico 5
Período 2007 – 2010 (Millones \$ 2010)**

Nivel	Gastos Externos	Gastos Internos	Total gastos	Número de Concursos Cerrados con Nombramiento ³³	Costos Unitarios		
					Externos	Internos	Total
I	1.903,3	1.667,3	3.570,6	124	15,3	13,4	28,8
II	3.116,1	3.190,5	6.306,6	518	6,0	6,2	12,2
I y II	5.019,4	4.857,8	9.877,2	642	7,8	7,6	15,4

Fuente: DNSC

Teniendo como base la información detallada de gastos presupuestarios asignados al PE5. Selección de Directivos Públicos,³⁴ se construyó una tabla comparativa anual de gasto unitario presupuestario para este producto, estimando los gastos externalizados y los internos para cada

³² El año 2006 es el único que tiene montos importantes sin distribuir.

³³ Concurso con nombramiento corresponde a aquellos concursos que fueron terminados, concluyendo con el nombramiento de un profesional de la nómina por parte de la autoridad.

³⁴ Es el único producto para el cual la DNSC dispone de la asignación presupuestaria en detalle.

nivel. Los gastos internos se obtienen de la diferencia del gasto presupuestario total asignado menos los ítems de servicios externalizados de selección y de publicaciones para cada nivel, los cuales se encuentran registrados a nivel de asignación.

De acuerdo a estos antecedentes, el gasto presupuestario promedio unitario para la selección de directivos de nivel I y II del periodo 2007-2010 alcanza a los \$15,4 millones por cargo concursado que termina con nombramiento de algún integrante de la nómina enviada a la autoridad, los cuales se distribuyen en \$7,8 millones de gastos externos y \$7,6 millones de gastos internos.

El gasto presupuestario promedio unitario para el nivel I es sustancialmente mayor al nivel II, alcanzando a \$MM28,8 para el periodo 2007-2010, que se distribuyen en \$MM15,3 de gastos externos y \$MM13,4 de gastos internos. Como se observa en la tabla anterior este gasto promedio corresponde a la observación de 124 cargos del periodo 2007-2010.

En relación al nivel II se observan menores oscilaciones que en el nivel I, debido al aumento del número de cargos concursados respectivamente. Para este nivel el gasto presupuestario promedio unitario es \$MM12,2 que se compone de \$MM6 en gastos externos y \$MM6,2 en gastos internos.

Por otra parte, es importante señalar que si bien la estimación del gasto promedio total externo e interno tienen una identificación precisa por ítem presupuestario, la estimación de los gastos internos promedios por nivel se obtienen utilizando el supuesto que la proporción gastos internos y gasto total de este nivel es la misma que existe a nivel de totales de los niveles I y II, proporción que sí es obtenida directamente del presupuesto.

7. Resultados

La DNSC cuenta en su Sistema de Información para la Gestión (SIG) con indicadores de desempeño del Formulario H e indicadores para los compromisos del Convenio de Desempeño Colectivo cuantificados. La estimación de los indicadores del Formulario H para el periodo en evaluación (2006-2010) no permite generar 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.

Los indicadores del Formulario H vigentes al 2010 no son suficientes para evaluar la gestión de la DNSC y sus Subdirecciones, fundamentalmente por deficiencias en el diseño de dichos indicadores. Faltan, por ejemplo, indicadores más relevantes al quehacer de la Dirección, como el costo unitario de los bienes o servicios producidos, o los cambios en la cobertura que se está logrando; por ello, la Consultora propuso un conjunto de indicadores a nivel de objetivos y productos estratégicos reformulados, que han sido consensuados con la institución.

Tomando como base la estimación de los indicadores de productos entregada por la institución, y teniendo presente que estas mediciones no pudieron ser verificadas y que no se dispuso de todos los indicadores propuestos por producto, se puede señalar lo siguiente:

Proceso de Selección de candidatos de directivos de alta dirección:

- Calidad: para nivel I la calidad ha disminuido en el tiempo (87 días promedio en el 2006 a 102 días promedio en el 2010) y para el nivel II ha aumentado en el periodo evaluado (110 días promedio en el año 2006 a 97 días promedio en el 2010). 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 a la fecha.
- Eficiencia: el costo promedio del proceso de selección de ADP muestra un aumento en todo el

periodo, tanto para el Nivel I (de \$MM10,4 a \$MM14,3) I como II (de \$MM4,1 a \$MM6,1).³⁵

- Cobertura del apoyo a ADPs seleccionados: el porcentaje de directivos de Servicios adscritos al SADP no supera el 40% en promedio para nivel I y el 50% en promedio para el nivel II (indicadores disponibles periodo 2006-2008).

Información estadística y un estudio de casos permite señalar que:

- 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.
- En el periodo 2006-2010 se han publicado 1.037 concursos de cargos, de éstos se han concluido 957 y han postulado 128.091 personas a cargos nivel I y II.
- Del número total de postulantes el 90% son calificados como admisibles, lo que implica que un alto volumen de postulantes pasa a las etapas siguientes de selección. 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. Sin embargo, el costo de las etapas siguientes (P2 y P3) es aún mayor:

Tabla N° 5. 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

- El volumen de postulantes por cargo concursado es alto (114), proceso que termina con una lista promedio de 7 candidatos, a partir de la cual el Consejo o el Comité elabora una nómina que propone a la autoridad o declara desierto el concurso.
- 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 y 88% nivel II fueron nombrados en sus cargos, resultados que avalan el trabajo técnico realizado por la DNSC.
- Lo anterior indica que los casos desiertos por CADP o Autoridad para el nivel I son bajos en relación al total de concursos nivel I (15%), pero sustantivamente mayores en el nivel II ya sean por Comité o Autoridad (33%).
- El costo acumulado en el periodo 2006 - 2010 de la pérdida para el sistema que significan los casos desiertos asciende a \$MM3.074, atribuibles un 21% al nivel I y un 79% al nivel II.

Convenios de Desempeño

- No hay indicadores para las labores de apoyo de la DNSC en materia de Convenios de Desempeño.
- El estudio de casos realizado para esta evaluación permite señalar que:
 - ✓ 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, las que no necesariamente reflejan los desafíos

³⁵ Montos promedios que difieren de nuestro cálculo utilizando la apertura presupuestaria 2010 detallada. DNSC no dispone de este detalle para los años anteriores por lo que no fue posible calcular las variaciones.

que el ADP deba enfrentar.

- ✓ Existe una baja posibilidad de acordar genuinamente el contenido del convenio de desempeño. La práctica usual es "este es el convenio para su firma". Ello implica que tanto la autoridad como el ADP, muchas veces, saben que las metas no son posibles de cumplir.
- ✓ La evaluación del convenio de desempeño como instancia de retroalimentación entre autoridad y evaluado (ADP) prácticamente no existe o se remite a la revisión de un listado de puntajes obtenido por el nivel de cumplimiento de las metas.

Asesoría, formación y capacitación a los profesionales de las URH

- Eficiencia: no hay indicadores definidos.
- Cobertura: para Servicios adscritos al SADP es 81%, para Servicios No adscritos es 44%.
- 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: como asesoría se contabilizan llamadas telefónicas, e-mail, memos, reuniones.

Una encuesta aplicada a las URH permite señalar que:

- La SDP tiene una buena imagen en las URH. Sin embargo, esta buena percepción del trabajo de la SDP corresponde a un "error tipo III": se realizan acciones no pertinentes pero bien hechas.

El resto de los productos estratégicos no tienen métrica.

8. Aprendizajes de la Experiencia Internacional

Revisadas cinco experiencias internacionales de organización de Servicios Civiles (Nueva Zelanda, Australia, México, Perú y Argentina) se concluye que:

- Área rectora del Servicio Civil: en los países desarrollados existe un área rectora del sistema, que produce una visión general de la política de personal y ejerce la función de control y acompañamiento de diferentes procesos de trabajo.
- Área del Sistema de Alta Dirección Pública:
 - ✓ El área rectora elabora los perfiles generales y específicos de los altos directivos públicos según el puesto a cubrir y las características de la entidad receptora.
 - ✓ Se evalúan conocimientos y competencias blandas para definir la aceptación o no aceptación del postulante.
 - ✓ Para las evaluaciones de desempeño se utilizan dispositivos abiertos e inclusivos en los que participan diferentes actores relacionados con el desempeño del alto directivo, como son procesos de evaluación de 360 grados.
 - ✓ En las Actividades de Formación existe un conjunto planificado de actividades de formación que se llevan a cabo tomando como parámetro orientador los marcos (framework) donde se encuentran sistematizadas las capacidades y competencias de los altos directivos públicos

II. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Global</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay un éxito parcial de la DNSC en apoyar a que los Servicios Públicos logren resultados diferenciales mediante mejoras en la gestión de sus RRHH: el trabajo de las Subdirecciones SADP y SDP presenta baja coordinación y articulación en procesos productivos y ofertas de servicios. • Selección Altos Directivos Públicos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se han desarrollado métodos, mecanismos y procesos de trabajo que permiten un mayor accountability respecto de la situación previa a la instalación del Sistema de ADP. ✓ Falta vincular de mejor modo el esfuerzo de seleccionar a los mejores ADP con el diseño y evaluación de sus Convenios de Desempeño. ✓ Débil apoyo de la SDP al desarrollo de la gestión de recursos humanos en el sector público, cuyas causas principales son una labor basada en PMGs y un cliente principal desfocalizado: Jefes de URH en lugar de Jefes de Servicios • La oferta de productos para una gestión estratégica de RRHH no es adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una planificación estratégica de la institución en su conjunto, reformulando sus actuales definiciones estratégicas e indicadores e implementando estos cambios para un adecuado control de gestión y evaluación de resultados. • Generar un círculo virtuoso: DNSC - Autoridades de los Servicios – URH, que se traduzca en mayor sinergia SADP – SDP. • Reformular el contenido y alcance de la “gestión estratégica de RRHH” y su aplicación en los Servicios Públicos (nuevo rol para la SDP).
<p>Organización DNSC</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se verifica un diseño basado en metodologías reconocidas de diseño organizacional. • Ley Nuevo Trato precisa funciones para Subdirección ADP, no así para la Subdirección SDP. • Las funciones de planificación y desarrollo de la organización no están bien asignadas en la DNSC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitar un nuevo modelo de negocio para la DNSC: cómo genera, transfiere y captura valor (público) • Rediseño de estructura organizacional, cuidando: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder a los desafíos estratégicos actuales de la DNSC y de la modernización de los recursos humanos del sector público ✓ Considerar roles: planificación y desarrollo de productos y servicios, gestión del conocimiento
<p>Procesos DNSC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subdirección ADP tiene procesos bien identificados. Búsqueda y selección bien desarrolladas. Se requieren ajustes en algunas fases de su ejecución orientadas a reducir tiempos o mejorar la calidad de ciertas actividades (relación perfil definido – evaluación en entrevistas de hitos P2 y P3) • Subdirección SDP identifica procesos administrativos, no de producción. Por ello existe riesgo estratégico (conceptualización) y operacional (recurrencia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar procesos de producción de la SADP, buscando ganancias de eficiencia • Rediseñar procesos de producción de la SDP, buscando reorientar su quehacer • En función de los anteriores, revisar la adecuación de los recursos físicos y humanos
<p>Coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se identifica un proceso de coordinación estratégica entre ambas subdirecciones, para la generación de productos que tienen propósitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una estrategia conjunta de la SADP y la SDP, operativizarla mediante el refuerzo de una coordinación y trabajo conjunto, a nivel de

Conclusiones	Recomendaciones
<p>comunes</p> <ul style="list-style-type: none"> No se observa coordinación y trabajo conjunto entre SADP y SDP, excepto en ciertos hitos como la inducción de ADPs. 	<p>procesos y productos, y de RRHH.</p>
<p>TIC</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe una adecuada plataforma de hardware y personal idóneo. Debilidades: <ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee documentación técnica que permita la continuidad del negocio ✓ La información detallada acerca de quiénes han recibido servicios es incompleta. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar continuidad del negocio Mejorar sistemas de información: registro, actualización, validación
<p>Presupuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> Gasto presupuestario promedio unitario para la selección ADPs nivel I y II (2007-2010) es \$MM15,4 distribuidos en \$MM7,8 gastos externos (publicaciones, servicios de consultoras y head hunters) y \$MM7,6 de gastos internos. Hay diferencias importantes entre niveles I y II: gasto promedio para nivel I es 2,4 veces el gasto promedio del nivel II (\$MM28,8 versus \$MM12,2). Mecanismo de pago a consultoras y head hunters: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Parametrización considera un porcentaje de pago fijo relativamente alto, que a la fecha induce a sostener altos costos del sistema ADP. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar medidas que mitiguen los costos del sistema de selección ADP: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar aspectos procesales de la SADP: <ul style="list-style-type: none"> ❑ Por ejemplo, la presencia de candidatos en diversos concursos que no se traduzca en duplicar evaluaciones (materia de Ley) ❑ Mejorar fase e instrumentos de convocatoria, para que postulen sólo candidatos relevantes. ✓ 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: ajustarlo a las condiciones de mercado actuales.
<p>Sector</p> <ul style="list-style-type: none"> Institucionalidad débil para la política de RRHH y su evaluación: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ley Nuevo Trato enfoca en ADP y es imprecisa en su mandato (rol) para la DNSC ✓ Subsecretaría Hcda. no tiene objetivos estratégicos respecto de RRHH ✓ Comité de Modernización del Estado (coordina y propone) ve RRHH como uno de muchos temas. No tiene foco en la política de RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> Resolver las debilidades observadas en la definición del principal y la gobernanza del sector. De la experiencia internacional: <ul style="list-style-type: none"> ○ Rediseñar proceso definición de perfiles ○ Incorporar herramientas de evaluación de conocimientos y competencias blandas ○ Movilidad de gerentes públicos intra sector público ○ Revisar mecanismo de evaluación del desempeño (actores, instrumentos) ○ Revisar el modelo y actividades de formación para ADPs



OF. ORD. N° 1316

MAT.: Remite respuesta institucional
Evaluación Comprehensiva del
Gasto, Dirección Nacional del
Servicio Civil.

SANTIAGO, - 6 DIC. 2011

A : SRA. ROSSANA COSTA COSTA
DIRECTORA DE PRESUPUESTOS

DE : SR. CARLOS WILLIAMSON
DIRECTOR NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Me dirijo a usted en relación con la Evaluación Comprehensiva del Gasto de la Dirección Nacional del Servicio Civil, realizada por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda en el marco del Protocolo de Acuerdo de la Ley de Presupuesto del año 2010.

En primer término quisiéramos agradecer el ejercicio que esta evaluación ha impuesto a la organización, al propiciar una instancia de reflexión institucional que nos ha permitido observar con detención nuestros procesos y resultados, aportándonos valiosos insumos para optimizar nuestro quehacer.

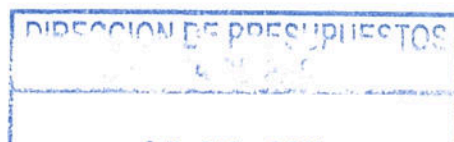
En el curso del proceso de evaluación comprehensiva del gasto hemos analizado cada una de las propuestas formuladas por la empresa consultora y hemos recogido muchas de sus recomendaciones, a la fecha ya implementadas. Otras recomendaciones serán abordadas en profundidad en una próxima planificación estratégica.

Finalmente, reiteramos nuestra voluntad y nuestro compromiso en aportar al proceso de modernización de la función pública a través del desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas dirigidas a aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía.

Sin otro particular, le saluda atentamente,



CARLOS WILLIAMSON BENAPRÉS
Director



FVU.

Distribución:

1. Sra. Directora de Presupuestos