

# LA DEFINICIÓN DE METAS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS PÚBLICOS EN CHILE

**Autor: Basilios Peftouloglou**

---

## I. PRESENTACIÓN

El Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) nace en Chile el año 2004, producto de la publicación de la denominada “Ley del Nuevo Trato Laboral” (Ley N° 19.882). Esta trascendente reforma centra su accionar en el perfeccionamiento del proceso de selección de altos directivos, estableciendo un mecanismo de concursos públicos basado en el principio del mérito, cuyo objetivo es dotar al gobierno central de autoridades de servicio y altas jefaturas competentes e idóneas, que optimicen la gestión de las instituciones públicas y encabecen el proceso de modernización requerido en el Estado.

Complementando la creación del SADP, la Ley del Nuevo Trato Laboral establece la creación de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que tiene por objeto la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado. Dentro de este importante rol, le corresponde llevar a cabo las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del SADP, compuesto no sólo por los concursos públicos en curso, sino además, por un cuerpo de altos directivos públicos nombrados a través de este sistema, con una permanencia de tres años en el ejercicio de su cargo y que pueden ser renovados hasta por dos periodos consecutivos.

Estos altos directivos públicos responden por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y los planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los términos del convenio de desempeño que suscriban. Conjuntamente, el logro de los objetivos y metas trazadas serán evaluadas en forma anual por la autoridad ministerial o del servicio, y su incumplimiento determinará la disminución de la renta del directivo para el año siguiente de su gestión.

En este sentido, la gestión y evaluación del desempeño de los altos directivos públicos se constituye como un aspecto fundamental para la consolidación del SADP y el fortalecimiento del rol del directivo público en la Administración del Estado. Es un elemento clave, que permite monitorear el cumplimiento de los compromisos asumidos y sirve de carta de navegación respecto a la alineación de expectativas e impacto institucional del directivo en el ejercicio de su rol.

En Chile, la determinación de las prioridades o encargos específicos encomendados por la autoridad al directivo público para su periodo de gestión se establecen en un convenio de desempeño. Este instrumento de gestión cumple por tanto, el doble rol de orientar al alto directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y establecer objetivos estratégicos de gestión por los cuales será evaluado anualmente, hasta el término de su periodo.

Actualmente, la DNSC cuenta con un equipo de especialistas que asesoran técnica y metodológicamente a directivos y representantes de ministerios y servicios públicos, durante

todo el proceso de gestión del desempeño directivo. Ya sea en la fase de elaboración y suscripción de los convenios de desempeño, en el proceso de evaluación parcial y/o anual del cumplimiento de las metas anuales de gestión o en términos de asistencia legal o de procedimiento para los procesos de renovación de un directivo, desvinculación, cálculo de su renta o indemnización. Esta área, denominada Desarrollo de Altos directivos Públicos, se encuentra radicada en la Subdirección de Alta Dirección Pública.

Desde la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, se han efectuado avances importantes en cuanto a definición de aspectos legales y de procedimiento, lo que ha permitido posicionar el tema de la evaluación de desempeño directivo como uno de sus pilares fundamentales. Lo anterior se ratifica con la aprobación - el 1º de octubre de 2014 - del Decreto N° 172, que establece la modificación del Reglamento que regula los Convenios de Desempeño para los Altos Directivos Públicos. Esta modificación especifica claramente plazos, roles y contenidos tanto para el proceso de elaboración de los convenios como para la fase de seguimiento y evaluación anual. Además, establece definiciones precisas en sus primeros artículos, de tal forma de aunar criterios, a la vez que establece la responsabilidad de la autoridad respecto de la evaluación del directivo, mejorando la versión anterior del reglamento, que presentaba vacíos en este ámbito.

Dado el contexto anterior, en este documento se releva en primer lugar, la importancia de la **evaluación de desempeño directivo**; luego se desarrolla una síntesis de los **aspectos legales relacionados con la gestión del desempeño de directivos públicos en Chile**, así como de las **directrices y los procedimientos establecidos por Servicio Civil para su adecuado funcionamiento**. Posteriormente, se revisan los **roles y principales actores de este proceso**, y por último, se señalan los **desafíos que han surgido producto de la implementación del sistema de evaluación de desempeño**, a la luz del análisis de los resultados obtenidos en el informe encargado a una institución externa por DNSC el año 2013.

## II. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO

Se entenderá este tipo de evaluación como el proceso que permite realizar una medición sistemática del desempeño de un directivo en un periodo de tiempo determinado, identificando las deficiencias, fortalezas y debilidades en el cumplimiento de sus funciones. Constituye la base para conformar el plan de desarrollo, teniendo en cuenta las necesidades individuales de capacitación o aprendizaje

Realizar correctamente la evaluación del desempeño de los directivos es una tarea indispensable para las organizaciones, ya que son éstos los encargados del complejo proceso de toma de decisiones y de guiar a las mismas hacia el éxito, a través del cumplimiento de sus metas y funciones.

### a) Beneficios de la evaluación del desempeño del directivo

- **A través del proceso de evaluación del desempeño del personal con cargos de dirección, se puede evaluar el potencial** de cada uno de ellos a corto, mediano y largo plazo, y **definir la contribución individual** en los distintos horizontes temporales, además de **hacer una justa valoración** de cada contribución.

- De igual forma, **permite identificar a aquellos que requieran ampliar sus conocimientos en determinadas áreas de actividad.** Partiendo de la determinación de los puntos débiles y fuertes que afloran una vez realizada la evaluación, se puede establecer la consecuente orientación en función de mejorar su desenvolvimiento en el cargo ocupado.
- Mediante el proceso de evaluación, **el directivo evaluado conoce cuáles son las expectativas de su superior** (corresponde a quien realiza la evaluación), respecto a su desempeño en el cumplimiento de los objetivos trazados y las funciones encomendadas, **y además sus fortalezas y debilidades.**
- Permite no sólo **desarrollar la comunicación activa** con el directivo superior encargado de la realización de la evaluación, sino también **conocer cuáles son las acciones concretas a desarrollar para mejorar su desempeño.**
- Le sirve al directivo como vía de comunicación, para **saber cómo es percibido su desempeño dentro de la organización** y en función de esto proyectarse para el futuro, **definiendo planes de acción** que incluyan acciones de capacitación, que le permitan alcanzar las metas propuestas con este fin.
- El hecho de que el directivo evaluado tenga una participación activa en el proceso no sólo le posibilita conocer los parámetros por los que se medirá su gestión sino que **le permitirá ver el proceso como algo importante y necesario para su desarrollo futuro** donde se convierte en centro de atención, **sintiéndose estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.**

Para que el proceso de evaluación del desempeño de los directivos se realice de forma adecuada y sea generador de todos los beneficios aludidos anteriormente, es importante tener en cuenta las características y finalidades que debe poseer la evaluación del desempeño vista en su sentido general, o sea, no sólo para los directivos, sino para todos los trabajadores de la organización.

El modelo elaborado por la DNSC plantea que la forma de evaluar el desempeño de los altos directivos públicos, debe ser parte de un proceso de gestión más amplio, que comience con la planificación o determinación de los estándares que se quieren alcanzar en su periodo de nombramiento, siga con la medición, monitoreo y ajuste de éstos y finalmente evalúe la contribución que se ha realizado al cumplimiento de la misión institucional.

Diversos autores señalan, que un Sistema de Evaluación del Desempeño debe poseer las siguientes características:

- Ser un procedimiento continuo.
- Ser un procedimiento sistemático.
- Ser un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Ser un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a sus subordinados directos o colaboradores.
- Pretender analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tener una óptica histórica.

- Tener una óptica prospectiva.
- Que su finalidad sea la integración.

Indudablemente, todos los elementos que caracterizan la evaluación del desempeño dejan claro que la misma es un proceso que debe ser bien pensado, con la correspondiente responsabilidad por parte de los evaluadores y evaluados para que pueda ser utilizada como una valiosa herramienta, tanto para el encargado de hacer la evaluación, que puede tener conocimiento de las posibilidades de su colaborador dentro del cargo que ocupa, como para el evaluado, que a través de ella conoce el resultado de su rendimiento y los puntos en los cuales hace falta trabajar más, en función de la obtención de mejores resultados.

Por lo tanto, la evaluación del desempeño es importante porque:

- Entrega información acerca del desempeño de la gestión del directivo.
- La información generada retroalimenta las decisiones de la autoridad respectiva.
- Es un mecanismo que favorece la transparencia en la gestión y el accountability.
- Motiva al directivo en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.
- Permite redireccionar y reorientar la tarea del directivo, respecto de la ejecución de las políticas gubernamentales, sectoriales y las prioridades programáticas de la institución.

### **III. ASPECTOS LEGALES Y PROCEDIMENTALES VINCULADOS A LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO PÚBLICO EN CHILE**

#### **a) El Convenio de Desempeño de Altos Directivos Públicos como instrumento de evaluación directiva**

En Chile, el principal instrumento de gestión del desempeño del directivo público lo constituye su Convenio de Desempeño. Esta herramienta de gestión se encuentra establecida expresamente en la ley 19.882, definiéndola como “un instrumento de gestión que orienta al alto directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y le fija objetivos estratégicos de gestión por los cuales éste será retroalimentado y evaluado anualmente y al término de su período de desempeño”. En consecuencia, cumple con la doble función de orientar y evaluar el desempeño de los altos directivos públicos.

Los objetivos que el convenio de desempeño fije para el alto directivo público deberán reflejar las prioridades gubernamentales, aquellas fijadas por la autoridad respectiva y el aporte clave que se espera que el directivo realice a la institución, debiendo conducirla hacia mayores niveles de calidad y eficiencia.

La DNSC ha puesto especial énfasis en señalar, en cada una de sus asesorías y documentos metodológicos, que el convenio de desempeño debe ser el producto de un diálogo estratégico entre el superior jerárquico y el directivo nombrado, y su contenido debe reflejar los aspectos que la autoridad considera primordiales para el desempeño de su gestión en el marco de la planificación estratégica institucional y la definición de la estrategia del Servicio.

Es imprescindible que en la elaboración de los objetivos y compromisos de desempeño de este instrumento de gestión, se consideren tanto *las iniciativas estratégicas*, que son aquellas que permitirán a la gestión del directivo establecer ventajas competitivas únicas y sustentables en el tiempo, y se centran en aquello que agrega valor y diferenciación a su gestión, como *las iniciativas operacionales*, que tienen relación con los compromisos que garantizan la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos desde su condición actual, y que se centran en la mejora continua institucional.

El convenio de desempeño dura tres años o hasta la fecha en que el alto directivo público cese en funciones por cualquier causa legal. Debe ser propuesto al alto directivo público a más tardar dentro de los cinco días siguientes a su fecha de inicio de labor, y debe suscribirse dentro del plazo máximo de tres meses contados desde la fecha de su nombramiento o prórroga, según sea el caso.

Tanto el proceso de elaboración como de suscripción del convenio de desempeño de los altos directivos públicos, como su seguimiento y evaluaciones anuales deberán sujetarse a las instrucciones que en esta materia imparta la Dirección Nacional del Servicio Civil. Al respecto, el reglamento de convenios de desempeño establece que este servicio “impartirá instrucciones y proporcionará la asesoría técnica necesaria a los ministerios, servicios, autoridades y altos directivos públicos afectos al Sistema de Alta Dirección Pública, para la elaboración, suscripción, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño. Para tal efecto, dicho Servicio elaborará y difundirá permanentemente instrucciones, procedimientos, instrumentos metodológicos, entre otros, y velará por el cumplimiento de las acciones y plazos que se deriven de dicho proceso”.

La DNSC efectúa un trabajo permanente de asistencia técnica y metodológica para todo el proceso de gestión del desempeño, a través de la entrega de material por intermedio de su página web, jornadas de difusión de lineamientos e instrucciones, y por intermedio de la entrega de asesoría personalizada, a contrapartes designadas en cada uno de los ministerios y servicios del país. Además de lo anterior, cabe señalar que por ley, a la DNSC le corresponde la función de constituir y administrar un registro de la información individual y funcionaria, incluidos los cargos de directivos públicos, como asimismo, de los convenios suscritos por ellos.

En el caso de los Directivos del primer nivel jerárquico, el convenio de desempeño debe ser firmado con el ministro del ramo correspondiente. Una vez firmado por ambos, debe ser remitido a la Dirección Nacional del Servicio Civil para que se gestionen las firmas de los Ministros de Hacienda y Secretario General de la Presidencia. Respecto de los Directivos del segundo nivel jerárquico, su convenio de desempeño deberá ser firmado con el jefe superior del servicio respectivo.

#### **b) Principales contenidos del Convenio de Desempeño de Altos Directivos Públicos<sup>1</sup>:**

Los objetivos y metas establecidos en el convenio de desempeño debieran reflejar al menos lo siguiente:

- Las funciones estratégicas del cargo, contenidas en el Perfil de selección.

---

<sup>1</sup> Según lo establecido en el art. 17, Decreto 172 y criterios técnicos definidos conjuntamente entre DNSC, DIPRES y SEGPRES.

- Los desafíos del cargo y lineamientos para el convenio de desempeño, contenidos en el Perfil de selección.
- Objetivos relacionados con la Gestión de Personas de la institución.
- Objetivos operacionales, tales como: compromisos de disciplina financiera, relativos al desempeño de la institución hacia el usuario final, beneficiario y/o cliente, cumplimiento de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional y/o colectivo, cuando corresponda.

De igual forma, los Convenios de Desempeño deben cumplir con la condición fundamental de ser coherentes con los lineamientos gubernamentales, los lineamientos internos del Ministerio o Servicio, y los lineamientos estratégicos emanados por la autoridad del sector para el desempeño de su cargo.

### **c) Evaluaciones del Directivo Público**

Tal como señala la legislación vigente, el alto directivo público deberá informar al menos una vez al año, dentro de los dos meses siguientes a la fecha de término de cada año de gestión, del grado de cumplimiento de las metas y objetivos acordados en su convenio de desempeño, y a su vez, de las alteraciones que se hayan producido respecto a los supuestos, objetivos y/o metas establecido/as, proponiendo los cambios y ajustes que considere pertinentes. Este informe de desempeño, es una de las principales herramientas con que contará la autoridad para evaluar su desempeño anual, y para realizar las reformulaciones de las metas encomendadas, en caso de que así lo amerite.

En el caso de los directivos de primer nivel jerárquico, su evaluación anual y seguimiento deberán efectuarlas el ministro del ramo o subsecretario, si es que se le ha delegado dicha función. En el caso de los directivos de segundo nivel jerárquico, será el jefe de servicio quien deba efectuar esta tarea. Para ello, la autoridad competente dispondrá de un plazo de 30 días para resolver y suscribir una resolución que señale el porcentaje final de cumplimiento del convenio de desempeño para el año en evaluación.

Para cautelar que el superior jerárquico lleve a cabo en forma óptima e imparcial la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el convenio de desempeño, es indispensable que la institución cuente con un procedimiento previamente definido y transparente para el análisis, revisión y posterior valoración de los compromisos suscritos, y que éste se efectúe teniendo a la vista los medios de verificación previamente definidos en el acuerdo firmado por ambas partes.

En la ley actual se establecen los contenidos mínimos tanto del informe de desempeño que deberá entregar el directivo anualmente como insumo para la evaluación de su superior jerárquico, como del contenido de la evaluación anual. Asimismo, la DNSC entrega asesoría y orientación técnica durante este proceso y proporciona formatos y ejemplos que pueden ser usados en servicios públicos que no tengan experiencia previa en esta materia.

Es importante destacar que la información emanada de la medición de los indicadores, no explica por sí sola los resultados del desempeño obtenido por el directivo, sólo entrega datos cuantitativos de sus logros; es por esto que se hace necesario el análisis de los datos y la generación de un proceso de retroalimentación por parte de la jefatura. Ésta es la instancia que agrega valor al proceso de evaluación, y debiese ser considerada como una etapa más

dentro del procedimiento institucional establecido para la evaluación del desempeño de la gestión directiva. Esta instancia de retroalimentación se encuentra señalada en el reglamento de convenios de desempeño actual.

Cabe señalar que, a partir de la retroalimentación y/o de las evaluaciones anuales, pueden surgir modificaciones a los objetivos y metas del convenio de desempeño. Estos ajustes pueden surgir tanto de las reorientaciones efectuadas por la jefatura, como de la solicitud o propuesta del directivo. Al respecto, el convenio de desempeño del alto directivo está concebido como una herramienta de gestión flexible, que puede readecuarse si así se estima necesario, en función de que en ella se reflejen los encargos y prioridades que el superior jerárquico determine<sup>2</sup>.

#### IV. ROLES Y PRINCIPALES ACTORES

Tanto en el proceso de elaboración y suscripción del convenio de desempeño, como en el de evaluación del alto directivo público intervienen diferentes actores.

- **Autoridad Ministerial (primer nivel jerárquico) o de Servicio (segundo nivel jerárquico):** es quien efectúa la presentación de la propuesta de convenio al directivo, y lleva a cabo las evaluaciones parciales y anuales.
- **Alto Directivo Público:** jefatura de primer o segundo nivel jerárquico, elegido por el Sistema de Alta Dirección Pública al que le corresponde revisar la propuesta de convenio de desempeño, y entregar los informes parciales y anuales de desempeño para insumar los procesos de evaluación.
- **Ministro de Hacienda:** autoridad que efectúa la suscripción de convenios de desempeño de primer nivel jerárquico.
- **Ministro Secretaría General de la Presidencia (MINSEGPRES):** autoridad que efectúa la suscripción de convenios de desempeño de primer nivel jerárquico.
- **Contraparte técnica del Ministerio (primer nivel jerárquico) o servicio (segundo nivel jerárquico):** corresponderá al funcionario del ministerio o servicio encargado de la preparación de la propuesta de convenio de desempeño, de la coordinación interna del proceso de elaboración y envío a DNSC para el inicio de los trámites de suscripción del convenio. Es el representante del ministerio o servicio ante la DNSC y tiene un rol preponderante en entregar las alertas para efectuar el proceso de evaluación anual y el resguardo del cumplimiento de los plazos legales.
- **Consultor de Servicio Civil:** profesional especialista de la DNSC que entrega asistencia técnica y metodológica para elaboración de propuesta de convenio de desempeño y coordina el proceso de suscripción. Proporciona asesoría metodológica y orientación legal también en el proceso de evaluaciones parciales y anuales.

---

<sup>2</sup> La retroalimentación se encuentra señalada en el artículo 23 del Decreto N°172 de 2014, del Ministerio de Hacienda, que aprueba nuevo reglamento que regula los convenios de desempeño para los altos directivos públicos establecidos en el párrafo 5° del título VI de la ley 19.882.

- **Contraparte de MINSEGPRES:** profesional especialista de dicho ministerio que revisa y visa la propuesta de convenio de desempeño para la suscripción del Ministro SEGPRES. Revisa coherencia del instrumento con los lineamientos gubernamentales.
- **Contraparte de la Dirección de Presupuesto (DIPRES):** profesional especialista de la DIPRES que revisa y visa la propuesta de convenio de desempeño para suscripción del Ministro de Hacienda. Revisa la coherencia del instrumento con los lineamientos estratégicos del ministerio.

## V. DESAFÍOS ACTUALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS EN CHILE

Tal como se señaló anteriormente, en la actualidad, la DNSC cuenta con un área de profesionales especialistas (Desarrollo de Altos Directivos), perteneciente a la Subdirección de Alta Dirección Pública, que se encarga de la asistencia técnica y metodológica específica de sectores asignados según la experticia laboral de sus miembros, en todos aquellos aspectos relacionados con la gestión del desempeño directivo, esto involucra las áreas de elaboración y/o modificación de convenios de directivos públicos; asesoría para la evaluación parcial y anual; asesoría legal y de procedimiento tanto para el proceso de renovación como el de desvinculación; y asesoría en aspectos financieros, vinculados al cálculo de su renta anual, producto de las evaluaciones, o en caso de requerir asistencia para el pago/ cobro de indemnización.

Existe un trabajo personalizado en la fase de formulación del convenio de desempeño del directivo, apoyado por el establecimiento de una red de contrapartes definida formalmente dentro de cada organismo público, las que apoyan técnicamente tanto a la autoridad como a los directivos en el proceso de elaboración y evaluación de los convenios, esto permite una comunicación fluida y uniforme. Con esta red de representantes de ministerios y servicios públicos DNSC efectúa también jornadas de trabajo y/o capacitaciones en forma regular. En dichas instancias se establecen directrices generales, se acuerdan procedimientos, y se entrega asesoría en materias de evaluación de desempeño. Junto con ello, DNSC ha potenciado el uso de la página web institucional y de las comunicaciones a través de medios electrónicos como mecanismos de difusión de documentos legales y técnicos que orientan la elaboración del convenio de desempeño.

La vinculación directa y permanente del equipo de asesores de la DNSC con las contrapartes de ministerios y servicios, ha permitido detectar a tiempo aquellos casos donde se requiere mayor apoyo técnico y mayor involucramiento de la autoridad. Asimismo, existe un total compromiso de la dirección superior de la DNSC con este tema, estableciéndose como parte del protocolo habitual de trabajo la intervención directa del Director del Servicio en aquellos casos que requieran sensibilización de las jefaturas superiores.

En el presente, la DNSC trabaja mancomunadamente con el Departamento de Gestión Pública de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, y con la División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, con el fin de garantizar la coherencia de los convenios de desempeño de los directivos públicos con las definiciones estratégicas de cada ministerio o servicio y con las prioridades presidenciales sectoriales establecidas en el programa de Gobierno.



Se han dado importantes avances en materia de gestión del desempeño del alto directivo, principalmente, estableciendo la institucionalidad del sistema, otorgando orden, formalización y coherencia al proceso de evaluación de desempeño:

- A través del establecimiento de las disposiciones legales necesarias para delimitar responsabilidades, plazos, y contenidos,
- Mediante la determinación y entrega oportuna de instrucciones procedimentales,
- Y la coordinación permanente entre los diversos actores involucrados en el proceso de elaboración de los convenios de desempeño y su posterior evaluación.

Estas definiciones han permitido avanzar hacia un marco de acción claramente establecido, que posibilita alinear el trabajo conjunto y generar estrategias colaborativas para la mejora continua.

Prueba de lo anterior, es la certificación del proceso de asesoría técnica a los ministerios y servicios en materias de convenios de desempeño, efectuada durante el año 2014, a través de la norma internacional ISO 9001. Se espera re certificar dicho procedimiento en el mes de octubre del presente año.

Del mismo modo, en el año 2014 se implementó un sistema informático de registro de información que permite mantener actualizados los antecedentes de la hoja de vida de cada directivo público, desde su nombramiento hasta su desvinculación del SADP. Durante este año se espera consolidar la implementación de un sistema de comunicación externa con nuestras contrapartes de ministerios y servicios, y con el resto de equipos asesores de DIPRES y MINSEGPRES, a modo de que todas las revisiones se efectúen en línea, con un sistema de alertas y correos de aviso para el resguardo del cumplimiento de los plazos establecidos.

No obstante lo anterior, estamos en presencia de un proceso dinámico, que debe adaptarse a las necesidades de un entorno cambiante y enfrentar nuevos desafíos. Algunos de estos son:

- 1) *Cuidar que el convenio de desempeño sea un instrumento útil a la estrategia para el logro de los objetivos institucionales.* Esta apreciación se sustenta principalmente en la tensión producida por tratarse de cargos de exclusiva confianza, donde un instrumento de medición del desempeño puede perder relevancia al no producir efectos en la permanencia del directivo. Del mismo modo, la sola inclusión de indicadores cuantitativos es materia abierta de debate, por lo que se hace necesario revisar que estos sistemas no estén enfocados solamente en satisfacer exigencias burocráticas del gobierno central, sino que en proveer de un aparato organizacional útil en términos estratégicos y operativos. La experiencia internacional también sugiere que los sistemas de gestión y su institucionalidad, debiesen estar amparados bajo una hoja de ruta global, que permita generar un sentido de trascendencia y de vocación pública.
- 2) *Generar convenios de desempeño que reflejen las diferencias entre cargos de primer y segundo nivel jerárquico.* Los directivos de primer nivel deben administrar una tensión clave de los sistemas de Alta Dirección Pública: deben responder a los intereses de un gobierno de turno, pero no al mero interés político, y en ese rol deben asegurar la implementación de las reformas de dicho gobierno. Por otro lado, el directivo de

segundo nivel no confronta directamente tal tensión, por lo cual la naturaleza de sus funciones pudiese diferir considerablemente, siendo éstas en general de carácter más técnico.

- 3) *Fortalecer una participación activa de los principales actores establecidos por ley en el proceso de convenios.* En la práctica éste es un aspecto que se debe reforzar constantemente, para que no se genere la desviación de que los equipos de control de gestión interna terminen presentando la propuesta de convenio al directivo. De igual forma, se espera que el rol de supervisión y solicitud de informes parciales en mitad de la gestión anual sea llevado a cabo por la autoridad, produciéndose una instancia de retroalimentación entre éste y el directivo.
- 4) *Disminuir los tiempos en los procesos de formulación y aprobación del convenio de desempeño.* Con el fin de facilitar la coordinación de los distintos actores que participan en la formulación y aprobación de los convenios DNSC ha establecido una estrategia de trabajo que parte en el momento de la publicación del concurso del cargo respectivo. Esta práctica ya se encuentra señalada en el nuevo reglamento de convenios, por lo cual está formalizada. Asimismo, actualmente se encuentra en preparación una propuesta de Ley que modificará el Sistema de Alta Dirección Pública, que considera como propuesta la eliminación de las firmas de los Ministros de Hacienda y MINSEGPRES, para la elaboración de los convenios de primer nivel.
- 5) *Fortalecer la consistencia con otros instrumentos de gestión institucional.* Este aspecto se ha trabajado arduamente, reforzándose el trabajo conjunto con los equipos especialistas de MINSEGPRES para otorgar la coherencia necesaria con el programa de gobierno, y de DIPRES, para revisar la consistencia del convenio de desempeño con las definiciones estratégicas de cada ministerio y servicio en particular. En conjunto con lo anterior, el nuevo reglamento de convenios especifica los contenidos principales del convenio de desempeño, y el nuevo documento de orientaciones técnicas para la elaboración de los convenios de desempeño refuerzan estas directrices<sup>3</sup>.
- 6) *Incorporar indicadores de resultado en los convenios de desempeño.* Existe un gran número de indicadores de procesos en desmedro de los indicadores de resultados dentro del convenio de desempeño. El trabajo directo con las contrapartes técnicas de ministerios y servicios, la emisión y difusión de documentos que contienen asesoría técnica y la visación de los convenios de desempeño de primer nivel de DIPRES y MINSEGPRES han contribuido a mitigar esta falencia. De igual forma, hoy se presenta el desafío de revisar la pertinencia de que los convenios *sólo incorporen indicadores que tienen una expresión numérica*. Lo anterior podría complementarse con criterios cualitativos. Al respecto varios países están usando en sus sistemas de evaluación instrumentos que incluyen competencias individuales, con el fin de complementar un diálogo entre los objetivos y los resultados. A doce años de la implementación del SADP, se hace necesario trabajar el desafío de una nueva propuesta de convenio de desempeño, que incorpore en el análisis este tipo de interrogantes.
- 7) *Propiciar la vinculación de los convenios de desempeño con los Desafíos del Cargo establecidos en el perfil de selección.* Esta relación se ha resguardado a través de la

---

<sup>3</sup> Orientaciones para la elaboración de Convenios de Desempeño, Servicio Civil, 2015.

incorporación de este acápite como uno de los contenidos principales para la elaboración del convenio en la modificación del Reglamento, y a través de la inclusión en el Perfil de Selección de los cargos de Alta Dirección Pública de dos acápites:

- *“Desafíos del Cargo”*, donde se debe indicar *qué* prioridad se espera que el directivo aborde durante su gestión y *para qué*.
- *“Lineamientos del Cargo para el Convenio de Desempeño”*, donde se debe indicar claramente el *cómo* se espera que el directivo lleve a cabo el encargo o prioridad encomendada en el o los desafíos del cargo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

“Diagnóstico, rediseño y difusión de los convenios de desempeño de los altos directivos públicos”. Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, 2013.

"Tratamiento gnoseológico de la evaluación del desempeño de directivos" en Contribuciones a la Economía, [online], en <http://www.eumed.net/ce/2009a/2009>

Dirección Nacional del Servicio Civil, 2015 “Orientaciones para la Evaluación de los Altos Directivos Públicos”

Dirección Nacional del Servicio Civil, 2015 “Orientaciones para la elaboración de Convenios de Desempeño”

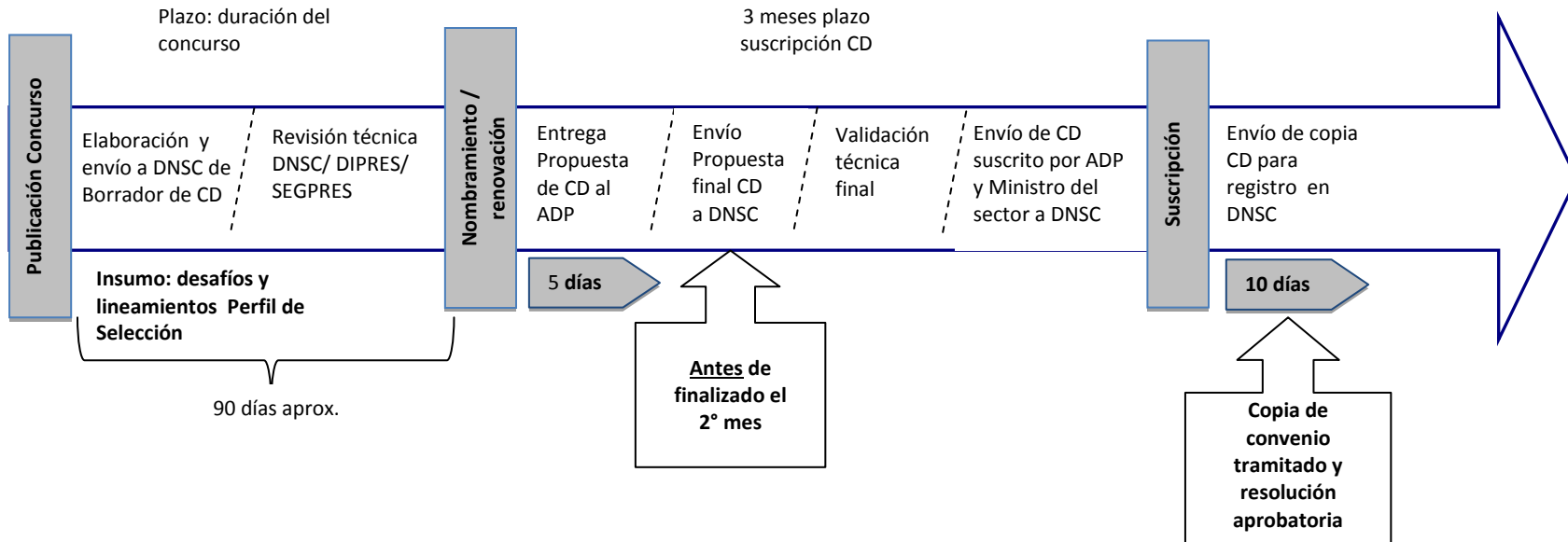
## **RESEÑA BIOGRÁFICA**

### **Basilios Peftouloglou**

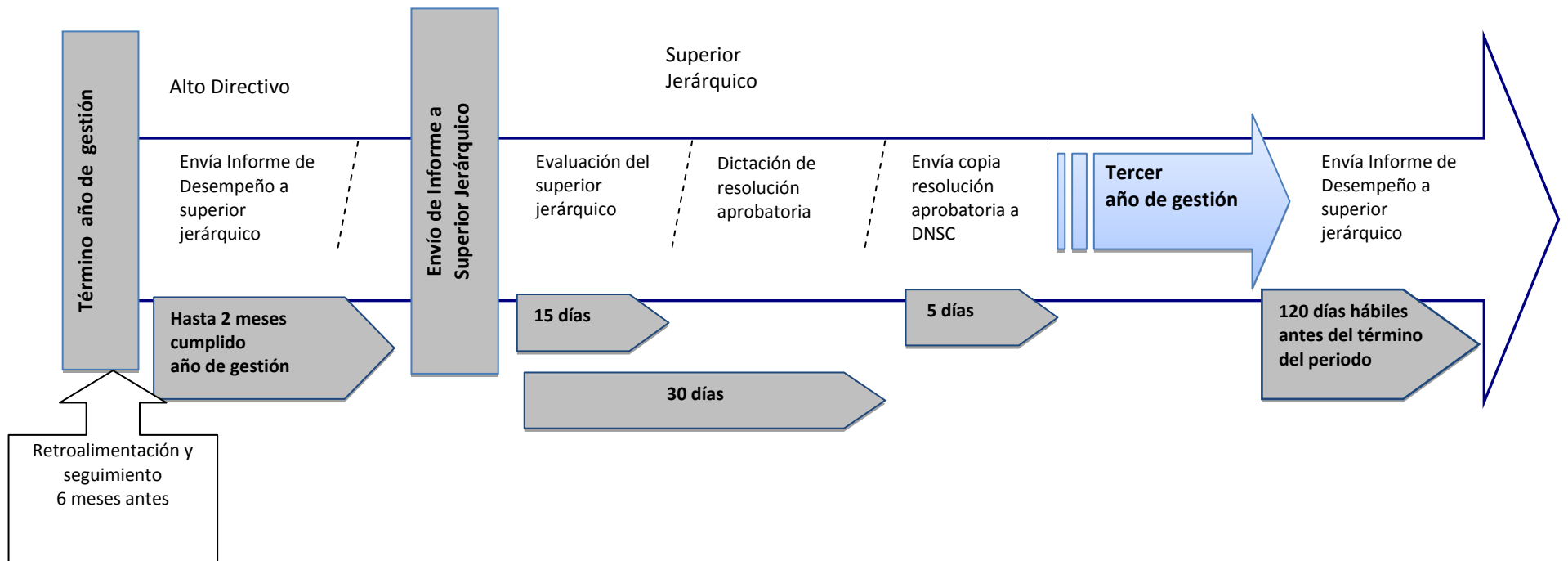
Abogado de la Universidad de Chile, Magister en Gestión Pública y Gobernabilidad del Instituto Ortega y Gasset, Universidad Complutense de Madrid, Coach Ontológico certificado por Newfield Network y Diplomado en Gestión Pública Regional y Local, Universidad Alberto Hurtado. Fue distinguido por la Comisión Fulbright con la Beca Hubert Humphrey 2014-2015 para realizar estudios de especialización y pasantía profesional en el ámbito de Análisis Estratégico de Políticas Públicas y Administración del Estado, perfeccionamiento que realizó en Universidad de Washington, Estados Unidos.

Actualmente es Subdirector de Alta Dirección Pública en la Dirección Nacional del Servicio Civil, institución a la cual ingresó el año 2008 y donde se desempeñó previamente como Abogado Senior de División Jurídica y Asuntos Institucionales y Jefe de Reclutamiento y Selección de Alta Dirección Pública. Es académico de la facultad de Derecho de la Universidad Diego Portales desde el año 2011, institución que le ha otorgado el premio por Excelencia de Docencia los años 2012, 2013 y 2014.

Esquema 1: Elaboración Convenio de Desempeño de Alto Directivo Público de Primer Nivel Jerárquico



Esquema 2: Evaluación del Alto Directivo Público de Primer y Segundo Nivel Jerárquico



## RESUMEN

En Chile, la determinación de las prioridades o encargos específicos encomendados por la autoridad al directivo público para su periodo de gestión se establecen en un convenio de desempeño. Este instrumento de gestión cumple por tanto, el doble rol de orientar al alto directivo público en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y establecer objetivos estratégicos de gestión por los cuales será evaluado anualmente, hasta el término de su periodo.

Actualmente, la DNSC cuenta con un equipo de especialistas que asesoran técnica y metodológicamente a directivos y representantes de ministerios y servicios públicos, durante todo el proceso de gestión del desempeño directivo. Ya sea en la fase de elaboración y suscripción de los convenios de desempeño, en el proceso de evaluación parcial y/o anual del cumplimiento de las metas anuales de gestión o en términos de asistencia legal o de procedimiento para los procesos de renovación de un directivo, desvinculación, cálculo de su renta o indemnización. Esta área, denominada Desarrollo de Altos directivos Públicos, se encuentra radicada en la Subdirección de Alta Dirección Pública.

Desde la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, se han efectuado avances importantes en cuanto a definición de aspectos legales y de procedimiento, lo que ha permitido posicionar el tema de la evaluación de desempeño directivo como uno de sus pilares fundamentales. Lo anterior se ratifica con la aprobación - el 1º de octubre de 2014 - del Decreto N° 172, que establece la modificación del Reglamento que regula los Convenios de Desempeño para los Altos Directivos Públicos. Esta modificación especifica claramente plazos, roles y contenidos tanto para el proceso de elaboración de los convenios como para la fase de seguimiento y evaluación anual. Además, establece definiciones precisas en sus primeros artículos, de tal forma de aunar criterios, a la vez que establece la responsabilidad de la autoridad respecto de la evaluación del directivo, mejorando la versión anterior del reglamento, que presentaba vacíos en este ámbito.

Existe un trabajo personalizado en la fase de formulación del convenio de desempeño del directivo, apoyado por el establecimiento de una red de contrapartes definida formalmente dentro de cada organismo público, las que apoyan técnicamente tanto a la autoridad como a los directivos en el proceso de elaboración y evaluación de los convenios, esto permite una comunicación fluida y uniforme. Con esta red de representantes de ministerios y servicios públicos DNSC efectúa también jornadas de trabajo y/o capacitaciones en forma regular. En dichas instancias se establecen directrices generales, se acuerdan procedimientos, y se entrega asesoría en materias de evaluación de desempeño. Junto con ello, DNSC ha potenciado el uso de la página web institucional y de las comunicaciones a través de medios electrónicos como mecanismos de difusión de documentos legales y técnicos que orientan la elaboración del convenio de desempeño.

La vinculación directa y permanente del equipo de asesores de la DNSC con las contrapartes de ministerios y servicios, ha permitido detectar a tiempo aquellos casos donde se requiere mayor apoyo técnico y mayor involucramiento de la autoridad. Asimismo, existe un total compromiso de la dirección superior de la DNSC con este tema, estableciéndose como parte del protocolo habitual de trabajo la intervención directa del Director del Servicio en aquellos casos que requieran sensibilización de las jefaturas superiores.

En el presente, la DNSC trabaja mancomunadamente con el Departamento de Gestión Pública de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, y con la División de Coordinación Interministerial del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, con el fin de garantizar la coherencia de los convenios de desempeño de los directivos públicos con las definiciones estratégicas de cada ministerio o servicio y con las prioridades presidenciales sectoriales establecidas en el programa de Gobierno.

Se han dado importantes avances en materia de gestión del desempeño del alto directivo, principalmente, estableciendo la institucionalidad del sistema, otorgando orden, formalización y coherencia al proceso de evaluación de desempeño:

- A través del establecimiento de las disposiciones legales necesarias para delimitar responsabilidades, plazos, y contenidos,
- Mediante la determinación y entrega oportuna de instrucciones procedimentales,
- Y la coordinación permanente entre los diversos actores involucrados en el proceso de elaboración de los convenios de desempeño y su posterior evaluación.

Estas definiciones han permitido avanzar hacia un marco de acción claramente establecido, que posibilita alinear el trabajo conjunto y generar estrategias colaborativas para la mejora continua.

No obstante lo anterior, estamos en presencia de un proceso dinámico, que debe adaptarse a las necesidades de un entorno cambiante, y hoy se encuentra ante nuevos desafíos.

#### **PALABRAS CLAVE:**

- Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)
- Evaluación del desempeño directivo
- Aspectos procedimentales de la gestión de desempeño
- Convenio de desempeño de altos directivos públicos
- Desafíos del sistema de evaluación del desempeño
- Chile