

SERVICIO CIVIL

SERVICIO CIVIL

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2012-2014

DICIEMBRE 2012.-

PRESENTACIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA DEL SERVICIO CIVIL 2012-2014

“Fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía”.-

Contenidos

Introducción

I

Misión, Valores y Visión

II

Ejes de Desarrollo Institucional

III

Proyectos Emblemáticos

IV

Agenda Estratégica

V

- 4 Antecedentes
- 5 El Servicio Civil hoy
- 7 El Servicio Civil en cifras – áreas y ámbitos de acción

- 9 Misión
- 9 Valores
- 9 Objetivos Estratégicos
- 10 Nuestra Aspiración: Visión

11 Seis Ejes de Desarrollo Institucional

1. Fortalecimiento de Dirección, Políticas y Herramientas de Gestión de Personas en los servicios públicos.
2. Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública y Seguimiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos.
3. Selección en base al Mérito y Fortalecimiento del nivel directivo en la Educación Municipal.
4. Integración funcional del Servicio Civil.
5. Gestión de Personas: coherencia interna y externa.
6. Calidad en la Gestión y aseguramiento de la capacidad institucional para el cumplimiento de metas y desafíos.

22 Proyectos Emblemáticos

1. Plan de Reformas a la Gestión – ChileGestiona.
2. Sistema de Información en gestión de personas en el Estado.
3. Diseño de reformas, políticas y buenas prácticas laborales.
4. Implementación de la ley de Calidad y Equidad de la Educación.
5. Reforma y perfeccionamiento legal de la Alta Dirección Pública.
6. Diagnóstico y rediseño de los Convenios de Desempeño de los altos directivos públicos.
7. Fortalecimiento de la gestión del desempeño.

32 Agenda Estratégica

I INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

Este documento busca sentar las bases de los Ejes de Desarrollo y Objetivos Estratégicos que guiarán el quehacer del Servicio Civil en los próximos años, considerando los lineamientos establecidos en mandatos legales, iniciativas gubernamentales y los desafíos propios del Servicio Civil hacia el año 2014.

Metodología utilizada para su elaboración:

- Análisis de leyes aprobadas recientemente, iniciativas gubernamentales, Instructivos Presidenciales y proyectos de ley en tramitación.
- Revisión de Ley Orgánica del Servicio Civil, Misión, Objetivos Estratégicos, Productos Estratégicos, Clientes, Usuarios y Beneficiarios, Recomendaciones de la Evaluación Comprehensiva del Gasto realizada por la Dirección de Presupuestos, Programa Anual de Estudios entre el Gobierno de Chile y el Fondo Monetario Internacional.
- Jornadas de Planificación y Trabajo realizadas por las diversas áreas y unidades del Servicio Civil durante el 2011 destinadas a identificar los desafíos, proyectos y estrategias para el logro de los objetivos propuestos.
- Reuniones de Dirección con funcionarios/as de todos los equipos de trabajo, las que fueron realizadas entre agosto y noviembre de 2011 y 2012.
- Jornada de Reflexión desarrollada por Equipo Directivo en agosto de 2011 donde se realizó la presentación de proyectos de las respectivas áreas y proyectos transversales del Servicio Civil, mirada del Ministerio de Hacienda sobre desarrollo y modernización del Estado y el uso eficiente de los recursos humanos / Jornada de Planificación del Equipo Directivo realizada en enero de 2012.
- Levantamiento de las matrices transversal y específica de proyectos por cada área del Servicio, considerando fechas, presupuestos y responsables.
- Levantamiento de impulsores estratégicos, selección de proyectos emblemáticos y confección de la agenda estratégica.
- Contenido de los ejercicios de planificación estratégica realizados desde la creación del Servicio Civil.
- Resultado de los talleres de socialización y reflexión realizados en octubre 2012 por las diversas áreas de trabajo del Servicio Civil sobre el Plan de Desarrollo Institucional.

EL SERVICIO CIVIL HOY

El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común, garantizando los derechos fundamentales de las personas y generando las condiciones para que puedan desplegar sus capacidades para el logro de mayores niveles de bienestar. El rol del Estado y la calidad de sus instituciones resultan entonces fundamentales para el progreso económico y social de un país.

En las últimas décadas Chile inició un proceso de reformas para contar con un Estado acorde a los desafíos que demanda la sociedad chilena y a nuestra posición en el escenario internacional. Como resultado de un amplio acuerdo nacional en materia de probidad, transparencia y modernización de la gestión pública, el año 2003 se crea el Servicio Civil con el objetivo de implementar una política de gestión estratégica de las personas que trabajan en la administración central del Estado¹.

Se abordó así un aspecto que había estado ausente de iniciativas modernizadoras en cuanto a que **la calidad y el buen desempeño de las personas que trabajan en el sector público son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de toda organización** y, por ende, para contar con un Estado capaz de implementar con eficiencia y efectividad los planes y políticas públicas y, a la vez, dotado de las capacidades para identificar y responder a tiempo a las crecientes demandas ciudadanas. De esta forma, se sentaron las bases para avanzar hacia una gestión pública fundada en los principios de la excelencia, probidad, transparencia y equidad.

Las mediciones internacionales indican que el Estado chileno ha logrado avances importantes en las últimas décadas: un nivel razonable de efectividad del gobierno, disciplina fiscal, bajos niveles de corrupción, tamaño relativamente acorde a sus necesidades y buenas prácticas de reclutamiento y selección de sus directivos, entre otros. Sin embargo, aún no es posible afirmar que está a la altura de las nuevas y crecientes demandas ciudadanas por mejores prestaciones, eficaz protección de derechos, mayores espacios al emprendimiento y efectivo apalancamiento al desarrollo del país.

La gestión de personas en las instituciones públicas aparece entonces como una oportunidad y como una variable imprescindible para avanzar en el proceso de modernización del Estado.

En este contexto, el Servicio Civil define como misión “fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía”.

Desde su creación, le ha correspondido participar activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno de la administración civil del Estado en materia de gestión estratégica de personas. Con cerca de 203 mil funcionarios/as, el personal de la administración civil del Estado representa aproximadamente un 2,9% de la fuerza laboral del país, que el año 2010 equivalía a unos 7 millones de personas².

¹ Ley N° 19.882 regula Nueva Política de Personal a Los Funcionarios Públicos.

² El total aproximado de funcionarios de la administración civil del Estado llega a 410 mil personas (empleados municipales, salud y educación municipalizada, universidades del Estado - se excluye Educación Particular Subvencionada, Corporaciones Privadas de Educación, entidades privadas del Sename). FF.AA., Carabineros e Investigaciones Llegan en total a 118 mil. Es decir, cerca del 9% de la fuerza de trabajo / OCDE 15% promedio. Fuente: Informe “Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 2001-2010” Dipres. “Compendio Estadístico 2010” INE.

Para el cumplimiento de su quehacer institucional, el Servicio Civil cuenta con dos subdirecciones:

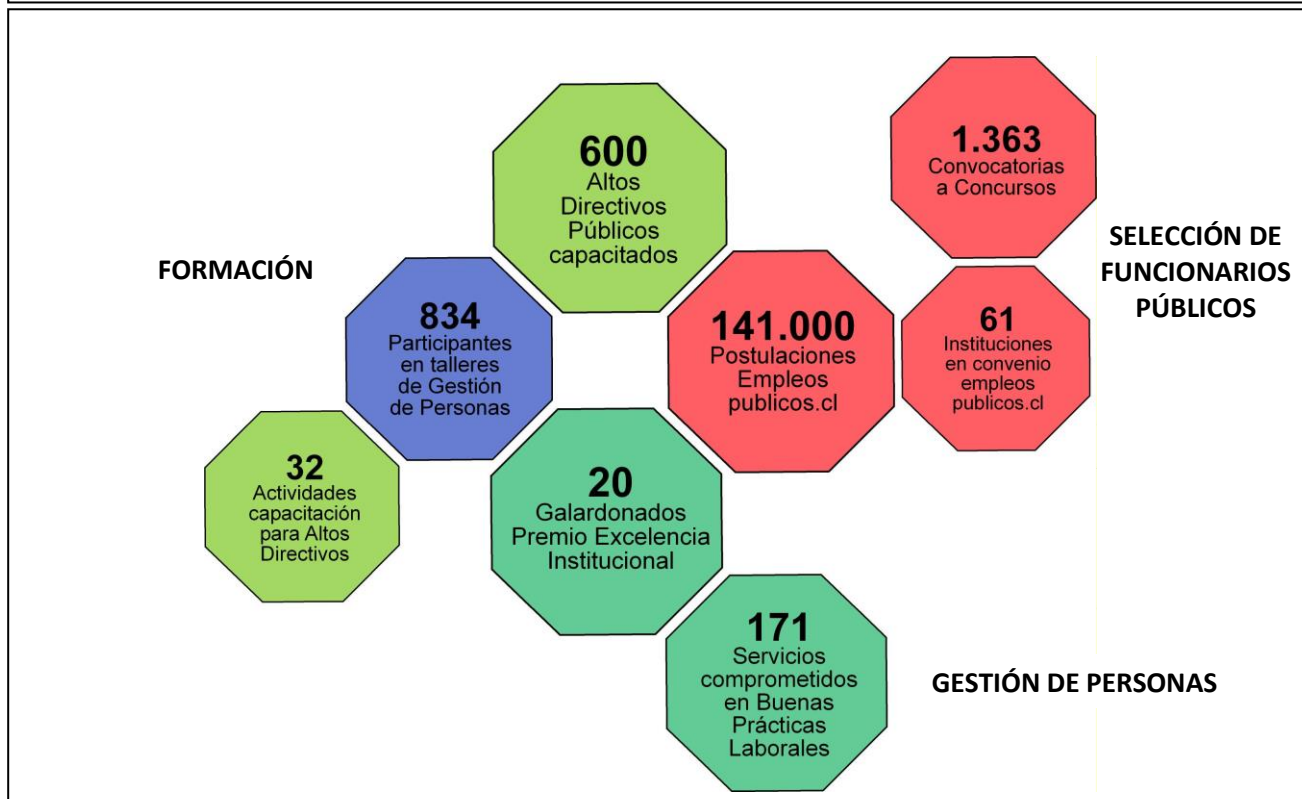
- **Alta Dirección Pública**, que tiene como tarea implementar el sistema de Alta Dirección Pública, para la búsqueda y selección de altos directivos; y,
- **Desarrollo de las Personas**, encargada de los aspectos relativos a la carrera funcionaria, modernización y profesionalización de la gestión de las personas, además del desarrollo y seguimiento de los altos directivos públicos.
- **Se suman además las áreas de apoyo:** División Jurídica, División de Gestión Interna, Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública, Unidad de Planificación y Desarrollo, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Comunicaciones y Gabinete de Dirección.

Para el ejercicio 2013 se contará con un presupuesto de \$ 9 mil 398 millones y una dotación autorizada de 111 personas.

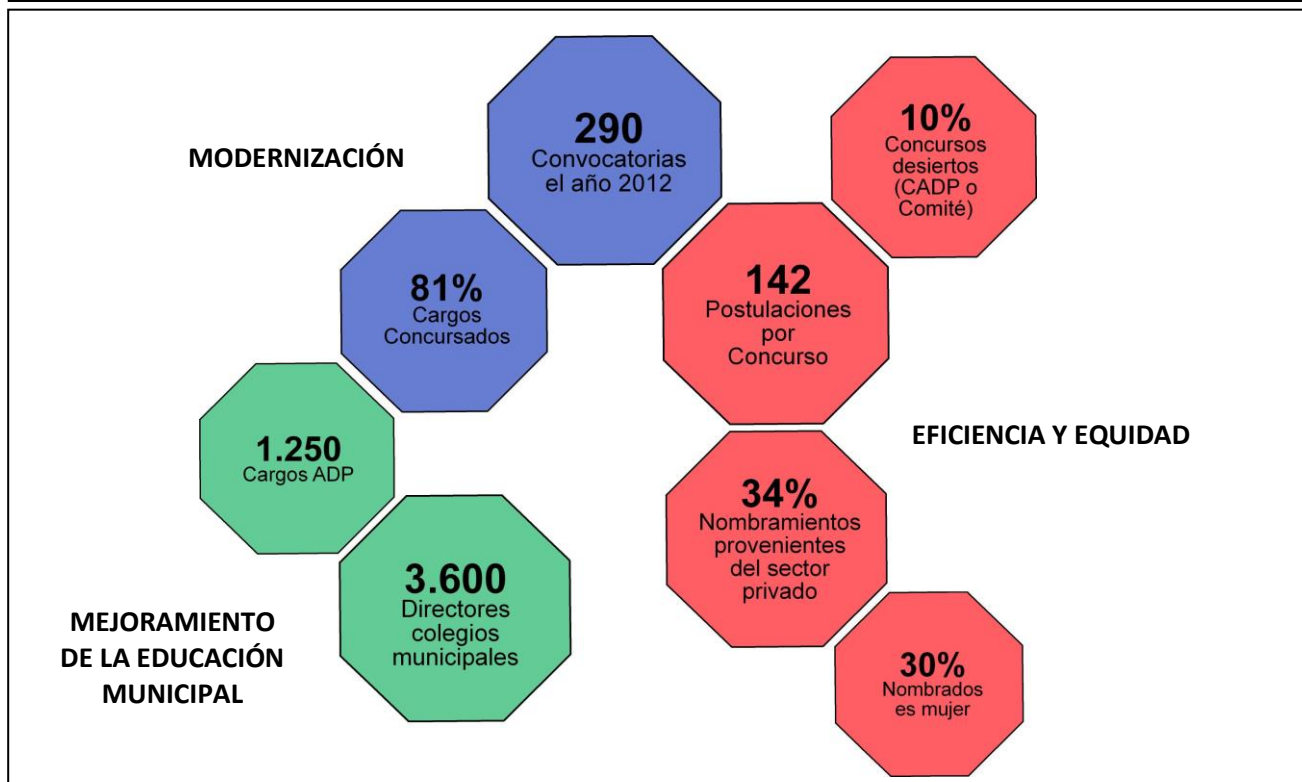
CIFRAS – ÁREAS Y ÁMBITOS DE ACCIÓN – NOVIEMBRE 2012

- **FORTALECIMIENTO DE DIRECCIÓN, POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS E INSTITUCIONES DEL ESTADO.**
 - Firma de convenios de asesoría estratégica que cubren un 20% de los servicios de la administración central del Estado, aproximadamente 40 mil funcionarios, cuyo eje es el diseño de políticas y estrategias de gestión de personas.
 - Implementación de un modelo de gestión de personas en los gobiernos regionales, para contribuir a descentralizar capacidades y decisiones de inversión regionales.
 - Participación en el Programa Chile-Gestiona, que ha permitido el diseño y monitoreo de indicadores de RR.HH. y entrega de orientaciones, difusión de mejores prácticas y la medición de avances en gestión de las personas.
 - Desarrollo de una base de datos de gestión de personas en el Estado para facilitar la toma de decisiones, mejorar calidad y fomentar uso de la información.
 - Portal empleospublicos.cl para difundir oferta de vacantes en el sector público. A la fecha, lo utilizan 61 servicios y desde sus inicios se han realizado más de 1.250 convocatorias y sobre 130.000 postulaciones.
- **MÉRITO E IDONEIDAD EN LA SELECCIÓN DE LOS ALTOS DIRECTIVOS DEL ESTADO.**
 - La concursabilidad de la Alta Dirección Pública, considerando cargos adscritos y no adscritos, supera el 81%. El sistema ha incentivado la renovación de los cuadros directivos: período 2003-2011, el 56% de los nombrados no era titular del cargo.
 - Aumento de la participación de la mujer en la gerencia pública: aproximadamente un 30% de los nombramientos ADP corresponde a mujeres.
 - Incorporación de profesionales del ámbito privado a la gestión pública: en el período 2003-2011 el 18% de los nombrados provino de dicho sector, mientras que en 2010-2011 un 26%. En 2012 es de 34%.
 - Durante los últimos 2 años se realizaron en promedio 323 concursos, un 50% mayor al promedio del período 2006-2009, que fue de 215 concursos anuales. En 2012 se han convocado 290.
 - Los concursos declarados desiertos, sea por el Consejo ADP o por la autoridad, fueron en el período 2006-2009 de un 32%, en tanto que entre 2010-2011 la tasa se redujo a un 23% y el 2012 a un 18%.
- **SELECCIÓN EN BASE AL MÉRITO Y FORTALECIMIENTO DEL NIVEL DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN MUNICIPAL.**
 - Selección de Jefes Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM): 201 cargos a nivel nacional. A la fecha, se han iniciado un total de 61 concursos.
 - Participación en procesos de selección de directores de escuelas y liceos municipales: aproximadamente 3 mil 600 cargos en más de 300 comunas del país. A la fecha, se han iniciado un total de 744 procesos de selección, 227 de ellos finalizados, en 140 comunas.
- **INCENTIVO A LA TRANSPARENCIA, EXCELENCIA, PROBIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA.**
 - Premio Anual por Excelencia Institucional, desde 2003 a 2012, a 20 servicios públicos que han destacado por su eficiencia, eficacia, productividad y calidad de servicio a la ciudadanía.

EN CIFRAS: GESTIÓN DE PERSONAS Y FORTALECIMIENTO DIRECTIVO



EN CIFRAS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS





MISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, VISIÓN

Misión

Fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía.

Valores

- **Excelencia:** en nuestro servicio, preocupados por satisfacer las necesidades de nuestros usuarios basados en la eficiencia de nuestros procesos y la calidad profesional de cada uno de nosotros.
- **Compromiso:** con el proyecto del Servicio y con la función pública.
- **Transparencia:** en cada una de nuestras acciones, entregando información oportuna a nuestros usuarios externos e internos.
- **Colaboración, Confianza y Respeto:** en las relaciones internas y con nuestros usuarios.

Objetivos Estratégicos

1. Diseñar y promover políticas y prácticas de personas en la Administración Central del Estado, contribuyendo a mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión de personas en los servicios públicos.
2. Fortalecer la Dirección Pública, poniendo a disposición de los/as directivos/as, 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.
3. Proveer oportunamente candidatos/as idóneos y elegibles para liderar los servicios y organismos del Sistema de Alta Dirección Pública de 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.

NUESTRA ASPIRACIÓN: VISIÓN

La gestión de personas es clave para un Estado Moderno al servicio de la ciudadanía y como Servicio Civil hemos asumido el desafío de:

- Diagnosticar y contribuir a dotar de capacidades de gestión de personas a los servicios públicos.
- Asesorar a las autoridades de gobierno para diseñar reformas, políticas y herramientas de gestión de personas.
- Fortalecer la capacidad de los directivos del Estado para avanzar hacia un mejor Estado.

Nuestro propósito es transformarnos en la Dirección de Personas del Estado, mediante el diseño y rectoría de políticas en gestión de personas, la promoción de reformas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública, y el desarrollo de asesorías para autoridades de gobierno, como subsecretarios y jefes de servicio con el fin de maximizar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.

Queremos sentar las bases de un Servicio Civil con un horizonte de largo plazo (2020), que permita hacer más eficaz, eficiente y efectiva la labor del servidor público, en ambientes de trabajo gratos y estimulantes, siendo actores protagónicos del mejoramiento de la gestión pública.

Perfeccionar el ciclo laboral de los funcionarios públicos:

- 1. SELECCIÓN AL INGRESO:** concursos transparentes, basados en el mérito y competitividad, con mayor calidad, difusión y cobertura.
- 2. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:** evaluación objetiva y jefaturas como “gestores” que orientan el desempeño de los funcionarios (retroalimentación, seguimiento, planes de desarrollo).
- 3. CAPACITACIÓN:** vínculo con desempeño, concebida como una herramienta para la gestión de talentos.
- 4. DESARROLLO DE CARRERA:** promoción en base al mérito a través de concursos abiertos y competitivos.
- 5. RETIRO:** desvinculación asociada a desempeño con mecanismos de protección al desempleo y jubilación.



SEIS EJES DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El Servicio Civil define como ejes de su desarrollo institucional para el período 2012-2014:

- 1) Fortalecimiento de Dirección, Políticas y Herramientas de Gestión de Personas en los servicios públicos.**
- 2) Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública y Seguimiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos.**
- 3) Selección en base al Mérito y Fortalecimiento del nivel directivo en la Educación Municipal.**
- 4) Integración funcional del Servicio Civil.**
- 5) Gestión de Personas: coherencia interna y externa.**
- 6) Calidad en la Gestión y aseguramiento de la capacidad institucional para el cumplimiento de metas y desafíos.**

EJES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

1. FORTALECIMIENTO DE DIRECCIÓN, POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

Fundamentación Estratégica

Aspiramos a:

- Ser reconocidos como referentes para los servicios públicos y autoridades en materias de gestión de personas.

Debemos avanzar en:

- Un marco regulatorio que favorezca el posicionamiento del Servicio Civil como el referente de desarrollo de las personas en la administración central del Estado.
- Consolidar y gestionar información relevante para la elaboración de propuestas de políticas efectivas y apoyar, con información atinente, la toma de decisiones descentralizada en los servicios públicos.
- Generar alianzas de trabajo con otros organismos del Estado, liderando una actuación coordinada y colaborativa que se traduzca en una implementación coherente y de alto impacto de las políticas de gestión de personas en el Estado y de mejor servicio a la ciudadanía.
- Alcanzar niveles técnicos y competencias adecuados para cumplir con nuestros desafíos y estrategias sectoriales.

La modernización de la gestión de personas en el sector público es aún una tarea pendiente. Si bien se han producido avances importantes con la creación de un sistema de selección en base al mérito para los altos directivos, los programas de mejoramiento de la gestión de capacitación y desempeño y la introducción de buenas prácticas laborales, tanto los resultados, capacidades y prácticas en esta materia se encuentran en niveles incipientes o de bajo aporte estratégico.

Es por ello que el Servicio Civil se ha propuesto ubicar a la gestión de personas como un elemento fundamental para avanzar en la modernización del Estado y, al mismo tiempo, asumir un rol preponderante en el perfeccionamiento de nuestro Estado en este ámbito. Ello implica integrar espacios de gestión hoy disgregados, generando círculos virtuosos entre directivos/as, funcionarios/as, unidades de gestión de personas y el Servicio Civil.

La evidencia muestra que el compromiso directivo es fundamental para institucionalizar prácticas de gestión de personas, de manera que, para promover cambios efectivos, el Servicio Civil ha identificado como **principal foco de acción a autoridades de gobierno y directivos públicos en su rol de “gestores de personas”**.

Sabemos también que existen una serie de limitantes estructurales que frenan la implementación de cambios en la materia. En este marco, hemos asumido el desafío de **analizar y diseñar propuestas de reformas a la función pública en aspectos legales y de gestión** para avanzar en soluciones estructurales respecto a temas como: modalidad del empleo público; coordinación entre subsecretarías y servicios relacionados; y perfeccionamiento de herramientas administrativas de gestión, como horas extraordinarias y sistema de calificaciones, entre otras.

Nuestro desafío es diseñar, promover e implementar una Política de Gestión de Personas para el sector público, que cuente con herramientas, indicadores y un sistema de seguimiento para asegurar el avance en su implementación. Esta línea de trabajo se está desarrollando a través de **asesorías estratégicas integrales en gestión de personas** para promover en los servicios públicos la instalación de políticas en la materia con criterios estandarizados, así como herramientas y prácticas en gestión del desempeño, capacitación, desarrollo organizacional, reclutamiento y selección, entre otras, las que deben ser simples en su operativa y estratégicas en su contribución a la cadena de valor.

De la misma forma, nuestro objetivo es avanzar en el fortalecimiento de las **capacidades de dirección de las jefaturas de III Nivel jerárquico**, a través de herramientas de gestión que permitan planificar, conducir, evaluar y retroalimentar el desempeño de sus equipos con el propósito de mejorar los resultados institucionales y las prestaciones que se entregan a la ciudadanía.

PLAN DE REFORMAS DE LA GESTIÓN DEL ESTADO, CHILEGESTIONA

El Servicio Civil continuará contribuyendo a fortalecer los resultados alcanzados por ChileGestiona, Plan de Reformas a la Gestión del Estado, impulsado por el Ministerio de Hacienda en 60 servicios públicos para hacer más eficientes y exitosas las prestaciones a los usuarios del sector público. En este ámbito se trabaja en la implementación de un modelo de gestión integral, coordinado por las 18 subsecretarías respectivas, que incorpora el desarrollo de una estrategia de Gestión de Personas.

También, nos interesa avanzar en la consolidación de un sistema de información único en materia de gestión de personas en el Estado, que permita agregar valor a los servicios públicos a través de reportes de gestión útiles para la toma de decisiones.

2. FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA Y SEGUIMIENTO Y DESARROLLO DE ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.

Fundamentación Estratégica

Aspiramos a:

- Un sistema integral, capaz de atraer talento directivo para servir al Estado, a través de procesos de reclutamiento y selección de excelencia e instrumentos de acompañamiento efectivo a lo largo del ciclo laboral.

Debemos avanzar en:

- Contar con un marco regulatorio apropiado a las exigencias cambiantes del entorno.
- Posicionar la Alta Dirección Pública como un sistema transparente, inclusivo y basado en el mérito, que otorgue confianza y amplia aceptación ciudadana.
- Desarrollar las competencias internas y externas requeridas para un mejor entendimiento, madurez y consolidación del Sistema.

La Alta Dirección Pública es un sistema que contempla la selección en base al mérito de altos directivos del Estado, además de su desarrollo, seguimiento y evaluación.

Creado el año 2003, tiene como principal objetivo incorporar a los servicios y organismos del Estado a directivos/as idóneos con probada capacidad de gestión para ejecutar los planes y políticas públicas, aportando con su desempeño al cumplimiento de principios como la **excelencia, la transparencia y la probidad, como ejes de la función pública.**

El Sistema de Alta Dirección Pública contempla dos grandes procesos: Reclutamiento y Selección, y Desarrollo y Fortalecimiento de la gestión directiva.

En el **ámbito de Reclutamiento y Selección**, los desafíos se orientan a profundizar el trabajo permanente de capacitación

hacia y con los principales actores del sistema (representantes ministeriales, representantes de los servicios públicos, profesionales expertos) como también la búsqueda de mejoras continuas en los estándares del trabajo que realizan las empresas proveedoras de servicios de búsqueda y evaluación.

El objetivo es optimizar el uso de los recursos públicos y resguardar la calidad técnica y la transparencia de los procesos e introducir mejoras en los procedimientos de acuerdo a la nueva realidad y avance del sistema, teniendo en consideración los requerimientos de nuestros clientes.

De particular importancia es la optimización y disminución de tiempos en las diferentes etapas de los concursos, en especial en el periodo que va desde que se produce la vacancia a la convocatoria pública, donde si bien no hay una responsabilidad directa del Servicio Civil, se producen las mayores dilaciones. Asimismo, se seguirán implementando estrategias para la reducción de los procesos declarados desiertos, de manera que los servicios públicos puedan contar con directivos titulares en el menor tiempo posible.

De la misma forma, uno de nuestros objetivos es continuar aumentando el conocimiento de la ADP y **atraer más y mejores candidatos/as, para lo cual facilitaremos la accesibilidad de los postulantes y mejoraremos la información de los procesos concursales**, contribuyendo además a la transparencia del sistema.

En el ámbito del Desarrollo y Fortalecimiento de la gestión directiva, uno de los desafíos asumidos es la realización de un proceso de **estudio, evaluación y perfeccionamiento de los Convenios de Desempeño de los ADP**, de manera de introducir indicadores que permitan medir desempeño y resultados con estándares objetivos.

Asimismo, resulta indispensable **avanzar hacia una estructura de incentivos y compensaciones que hagan atractivo el desafío de la función pública directiva**, así

como generar condiciones para introducir mayores niveles de estabilidad laboral -lo que no debe entenderse como inamovilidad-, para garantizar que profesionales altamente competentes y bien

REFORMA ADP CAMBIOS LEY N° 19.882

El Servicio Civil ha definido como una tarea permanente de su quehacer el análisis, estudio y preparación de reformas para fortalecer y perfeccionar la gestión directiva y el sistema de Alta Dirección Pública.

Así, durante los últimos años ha desplegado diversas acciones para impulsar una agenda de reformas a la Ley N° 19.882 y ha entregado los apoyos técnicos necesarios para enriquecer el debate en este sentido.

Los desafíos abarcan aspectos como la ampliación del ámbito de acción de la ADP, el perfeccionamiento de los mecanismos de evaluación y medición del desempeño directivo, la optimización de los procedimientos, el establecimiento de mejores condiciones para el desarrollo de la carrera directiva, la redefinición y fortalecimiento de la estructura institucional ADP, la optimización del sistema de compensaciones y el fortalecimiento del ciclo laboral de los ADP.

CRECIMIENTO DE LA ADP HACIA GOBIERNOS REGIONALES Y MUNICIPALES

El Sistema de Alta Dirección Pública ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que se ha traducido en una ampliación de sus fronteras y un aumento de los organismos públicos que utilizan este mecanismo de selección, en base al mérito, para seleccionar a sus directivos/as.

Su participación en la selección de los directores independientes de CODELCO, jueces y secretarios de tribunales tributarios y aduaneros, ministros de tribunales ambientales, consejeros de la Agencia de la Calidad de la Educación y del Consejo Nacional de Educación e Instituto de Derechos Humanos, entre otros, da cuenta de un mecanismo que inspira confianza y que se ha legitimado transversalmente.

En esta tendencia, se enmarcan los proyectos de ley que el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera ha enviado al Congreso Nacional, que establecen la ampliación de la ADP hacia los gobiernos regionales (aprox. 60 cargos) y gobiernos locales (aprox. 1.400 cargos de directivos municipales), como una manera de apoyar el proceso de descentralización, al instalar mayores capacidades técnicas en ese ámbito de la acción estatal.

evaluados puedan proyectar su carrera laboral en el Estado.

El Servicio Civil considera el **acompañamiento y fortalecimiento a los altos directivos en su ciclo laboral**, en aspectos como capacitación, evaluación del desempeño y retiro, como una condición ineludible para posibilitar el despliegue efectivo de las capacidades para las cuales fueron elegidos, constituyéndose en directivos “creadores de valor público”, capaces de coordinar la gestión estratégica, política y operativa que exige su cargo. Las metas de trabajo del Servicio Civil en este ámbito consideran el desarrollo de un programa de acompañamiento integral y acciones de inducción, apoyo en el diseño de convenios de desempeño, capacitación y asesoría al momento de salida del sistema.

3. SELECCIÓN EN BASE AL MÉRITO Y FORTALECIMIENTO DEL NIVEL DIRECTIVO EN LA EDUCACIÓN MUNICIPAL.

Fundamentación Estratégica

Aspiramos a:

- Contribuir en la elección de los mejores profesionales para dirigir los establecimientos de educación municipal del país.

Debemos avanzar en:

- Desarrollar la gestión de redes y la estructura funcional interna que nos permita alcanzar niveles óptimos de eficiencia y cobertura nacional.
- Contribuir a adecuar la normativa, conforme a la experiencia evidenciada en los procesos de selección desde la entrada en vigencia de la Ley N° 20.501.
- Lograr un mayor entendimiento del mundo educacional a nivel municipal, para hacer más efectivo nuestro desempeño.
- Posicionar los principios rectores de la ADP como eje central de los procesos de reclutamiento y selección de directores.

Uno de los desafíos más relevantes que está llevando adelante el Servicio Civil y el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) es su participación en la reforma educacional a través de la implementación de la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación.

Esta normativa, aprobada el año 2010 con apoyo transversal en el Congreso Nacional, y que debe implementarse en un plazo de 5 años, busca avanzar hacia un sistema educacional capaz de entregar más y mejores oportunidades para todos los niños y jóvenes del país, en especial aquellos que provienen de familias de menores ingresos y que son usuarios del sistema municipal de educación.

Para ello y con el propósito de mejorar la gestión y administración de la educación pública y fortalecer el desempeño directivo, se estableció un nuevo sistema de

selección, nuevas responsabilidades, atribuciones y mejores rentas tanto para los **Directores de Escuelas y Liceos Municipales**, como para los **jefes de los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM)**.

El nuevo sistema de reclutamiento de Directores de Establecimientos de Educación Municipal contempla la participación de la Alta Dirección Pública en concursos públicos destinados a proveer **aproximadamente 3 mil 600 de estos cargos en todo el país**.

Estos procesos concursales difieren del procedimiento tradicional utilizado por la ADP, contemplando nuestra participación a través de un representante del Consejo de Alta Dirección Pública en las Comisiones Calificadoras, quien también tiene la responsabilidad de designar a la empresa de selección que asesorará técnicamente al municipio en dicho proceso. La ley estableció a los municipios como los responsables del proceso concursal.

En el caso del sistema de reclutamiento para los jefes DAEM, los concursos son de responsabilidad directa de la ADP y **se deberán realizar a nivel nacional un total de 201 convocatorias**. La concursabilidad de estos cargos se inició a fines del 2011.

Las particularidades que demanda la implementación de la ley de Calidad y Equidad de la Educación ha implicado para el Servicio Civil, iniciar, desde fines de 2011, con el acompañamiento del Consejo de Alta Dirección Pública, un intenso y paulatino **proceso de fortalecimiento de las capacidades y competencias institucionales, además de allegar los recursos adicionales necesarios** para la correcta implementación de esta política pública, de alto impacto social y clave para el desarrollo y equidad del país.

Para responder a los nuevos requerimientos y al trabajo desplegado, se dio paso a una nueva estructura al interior de la Subdirección de Alta Dirección Pública, creándose para ello una **Coordinación de Educación**, que asumió como tarea continuar con la concursabilidad de los cargos de jefes de DAEM y de directores de escuelas y liceos municipales.

El Servicio Civil y la Alta Dirección Pública han fijado como desafío que **los principios de idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación**, guíen los procesos de búsqueda y selección de estos directivos, con el fin de **reclutar profesionales de excelencia, dotados con las competencias y el liderazgo necesarios para llevar adelante la reforma educacional en curso**.

Para ello se han llevado adelante una serie de acciones, entre otras:

- **El establecimiento de alianzas estratégicas** con los más 300 municipios a lo largo del país, en el marco del pleno respeto a su autonomía.
- **Definición de competencias y propuestas de perfiles de los cargos y convenios de desempeño** para poner a disposición de los municipios.
- **Incentivar y propender al cumplimiento de estándares de calidad y transparencia** en los procesos de concurso, a través de la selección y capacitación de los profesionales expertos representantes del Consejo de Alta Dirección Pública.
- **Instalar capacidades institucionales** para responder a una nueva modalidad de concurso que implica un despliegue en el mundo local.
- **Registro y sistematización de asesorías externas** para apoyar a los municipios del país en estos procesos concursales.
- **Reforzamiento de la difusión de las convocatorias** para contar con más y mejores postulantes

ADP Y REFORMA EDUCACIONAL: NUEVA INSTITUCIONALIDAD

La nueva institucionalidad en el ámbito de la Educación aprobada en los últimos años por el Congreso Nacional, contempla una activa participación de la Alta Dirección Pública en la selección de los directivos de los nuevos servicios y organismos creados.

Es así como la ADP, además del ámbito de la educación municipal, tiene participación en la selección de 6 de los 10 integrantes del Consejo Nacional de Educación y de los 5 consejeros de la Agencia de la Calidad de la Educación. Asimismo, la ADP debe participar en la selección del Secretario Ejecutivo de este organismo.

También deberá participar en la selección del Superintendente/a de Educación y de la plana directiva de esa nueva institución.

4. INTEGRACIÓN FUNCIONAL DEL SERVICIO CIVIL.

Fundamentación Estratégica

Aspiramos a:

- Desarrollar una mirada integral y compartida que favorezca la interacción y contribución de todas las áreas del Servicio Civil para el logro de nuestra Misión.

Debemos avanzar en:

- Establecer estructuras funcionales que favorezcan la colaboración y transferencia del conocimiento experto de cada área, en la producción de bienes y desarrollo de servicios.
- Implementar acciones y medios de comunicación efectivos, que apoyen el intercambio de información y el desarrollo de sinergias en la actuación conjunta del Servicio Civil.
- Desarrollar competencias transversales que favorezcan la generación de conocimiento colectivo y la ampliación de alcance de los productos estratégicos.

Tras nueve años de funcionamiento y luego de un exitoso proceso de implementación del sistema de Alta Dirección Pública y de posicionar la Gestión Estratégica de Personas como un elemento central de un Estado moderno, el Servicio Civil **se ha ido constituyendo en un referente técnico no sólo en nuestro país sino en la región** y como la principal agencia dedicada al desarrollo de las personas que se desempeñan en la administración central del Estado chileno.

En tal sentido, nuestro objetivo es seguir proyectando y consolidando nuestro rol de articulador y colaborador de la tarea de avanzar hacia un Estado fundado en los principios del mérito, transparencia, probidad e idoneidad de las personas que lo componen. El trabajo mancomunado de nuestras dos áreas de negocio, Alta Dirección Pública y Desarrollo de las Personas, y la

generación junto a las áreas de soporte de cada vez más espacios de colaboración y complemento y la necesaria integración entre todos/as los/as funcionarios/as resultan fundamentales para dar a nuestra gestión la coherencia y la madurez necesaria para acometer los desafíos que ya estamos asumiendo y los que deberemos afrontar en los próximos años. En este sentido, el compromiso del nivel directivo es un elemento central para lograr **una efectiva integración institucional y la construcción de una cultura organizacional participativa y de colaboración**, que junto a ambientes de trabajo gratos y estimulantes, nos permita forjar una visión compartida respecto de los desafíos del proceso de modernización del Estado.

PROYECTOS TRANSVERSALES

En los últimos años y para responder a las nuevas tareas que le han sido encomendadas, el Servicio Civil ha realizado un esfuerzo institucional que ha implicado la adecuación de sus estructuras y avanzar hacia un estilo transversal y colaborativo de hacer las cosas. Lo anterior, se ve reflejado en diversas temáticas y proyectos específicos:

- La adecuada coordinación en el ámbito del Seguimiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos está constituyendo una valiosa oportunidad para profundizar nuestra relación con los servicios públicos, para ejercer un rol cada vez más relevante en el diseño e implementación de políticas de gestión de personas y para promover un mejor uso de los convenios de desempeño ADP, ello con el fin último de mejorar la gestión pública.
- El Sistema de Gestión de la Calidad ha generado un círculo virtuoso de compromiso institucional con el mejoramiento continuo y la búsqueda de la excelencia en la gestión. Es así como, con el apoyo de todas las áreas del Servicio Civil, ya se han acreditado en ISO 9001 los procesos de reclutamiento y selección ADP, que continuará con el Premio Anual por Excelencia Institucional, asesorías en Gestión de Personas y reclutamiento y selección de jefes DAEM.
- Nuevo Proyecto Banco Mundial - Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública. La reciente aprobación de un fondo de este organismo internacional para el Servicio Civil, implica un desafío que cruza transversalmente nuestro quehacer. El objetivo es fortalecer el ciclo laboral ADP, permitiendo retener a directivos calificados y con buen desempeño, perfeccionar el sistema de remuneraciones, apoyar el desarrollo profesional y mejorar la gestión de la información ADP.

5. GESTIÓN DE PERSONAS: COHERENCIA INTERNA Y EXTERNA.

Fundamentación Estratégica

Aspiramos a:

- Establecer en el Servicio Civil, un modelo de gestión de personas coherente con las iniciativas que proponemos a los servicios públicos, ubicando a la persona como centro y base de desarrollo de las capacidades institucionales que sustentan la propuesta de valor público.

Debemos avanzar en:

- Contar con un modelo de gestión del desempeño que permita promover y desarrollar el talento y la mejora continua de nuestro quehacer, de manera eficiente y alineada a los objetivos estratégicos del Servicio Civil.
- El perfeccionamiento de los procesos de selección e inducción a la institución, para incorporar competencias y alcanzar los niveles de producción requeridos oportunamente.
- Promover una cultura organizacional en torno al desarrollo de ambientes de trabajo gratos, la integración de vida familiar y laboral y el alineamiento de los intereses y valores individuales con los del Servicio.

El desafío de desarrollar e implementar políticas de gestión estratégica de personas en los servicios públicos tiene para el Servicio Civil una doble dimensión: **por una parte ser un referente técnico y de asesoría para las instituciones del Estado y, por otro, dar un testimonio permanente de coherencia interna y externa en esta materia.**

La relación entre el ser y el hacer busca potenciar y hacer mucho más sólido el trabajo con nuestros aliados estratégicos, en la perspectiva de sumar voluntades y realizar acciones para avanzar con mayor velocidad en la modernización del Estado.

En este contexto, la política de personas del Servicio Civil se enmarca en un conjunto de convicciones que se inspiran en nuestra misión y cuyo propósito fundamental es **ubicar a las personas en el centro del quehacer institucional**, generando condiciones y acciones que permitan disponer de las mejores capacidades y contribuir al desarrollo de las personas en el servicio en la perspectiva de lograr los objetivos y desafíos organizacionales.

En otras palabras, nuestro objetivo es poner en práctica una Gestión Estratégica de Personas que agregue valor a la gestión institucional, y que permita mejorar el desempeño y contribuir al desarrollo de las personas y los equipos, en un espacio de trabajo armónico y enriquecedor a escala humana.

La definición de la Política de Personas del Servicio Civil es una declaración explícita de los principios y prácticas que deben manifestarse en acciones concretas dentro de la institución.

Su objetivo es contribuir a la consolidación de un servicio público de excelencia, que se basa y distingue por la eficiencia y transparencia de sus procesos y la calidad técnica y profesional de sus equipos. Conceptos tales como colaboración, confianza y respeto son valores fundamentales en la cultura institucional, y deben basarse en el alto compromiso con el proyecto de servicio y con la función pública.

EJES DE NUESTRA POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS

Eje 1: Asegurar la incorporación de personas sobre la base de principios de mérito e idoneidad, independiente de su calidad contractual.

Eje 2: Facilitar el acceso de las personas que se incorporan al Servicio Civil, para aumentar sus probabilidades de desempeño exitoso y su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Eje 3: Mejorar el desempeño individual y colectivo asegurando su alineamiento con los objetivos y desafíos del Servicio Civil.

Eje 4: Gestionar el desarrollo organizacional, el desarrollo de carrera y la función directiva acorde a las necesidades, requerimientos y desafíos del Servicio Civil.

Eje 5: Establecer una política de reconocimiento acorde con la contribución individual de los funcionarios/as.

Eje 6: Generar condiciones que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, que favorezcan el compromiso, el mejor desempeño y el logro de los objetivos organizacionales.

Eje 7: Promover un proceso de egreso transparente, informado y digno.

6. CALIDAD EN LA GESTIÓN Y ASEGURAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS Y DESAFÍOS.

Fundamentación Estratégica

Aspiramos a:

- Alcanzar un estándar de desempeño operacional, sustentado en una cultura de eficiencia, que nos permita responder efectivamente a las demandas ciudadanas.

Debemos avanzar en:

- Implementar procesos y herramientas de gestión y control efectivas, que permitan obtener una retroalimentación útil y oportuna del desempeño organizacional, para el mejoramiento y calidad en la producción de bienes y servicios.
- En la actualización tecnológica y funcional de nuestros sistemas de información de negocio y administración, para hacer frente a las demandas actuales y futuras de servicio y el eficiente resguardo de nuestros activos de información.
- Implementar un sistema de gestión de la innovación que nos permita, diligentemente, desarrollar capacidades y un crecimiento adecuado a los desafíos institucionales.

El Servicio Civil ha desarrollado y mantenido capacidades institucionales que se sustentan en el tiempo y garantizan su propuesta de valor público, lo que se ha llevado a la práctica mediante una estrategia basada en la eficiencia operacional como eje de crecimiento. **De esta manera, ha asegurado la continuidad de negocio y el cumplimiento tanto de su marco legal así como de las nuevas y crecientes responsabilidades que le han sido encomendadas.**

Luego de nueve años de funcionamiento, tiempo en el que ha recibido un reconocimiento transversal a su gestión, resulta fundamental para el Servicio Civil avanzar en la adopción de metodologías de estandarización de procesos, que permitan **gestionar una estructura de costos razonable, con servicios consolidados y en concordancia con las demandas de la ciudadanía y las necesidades concretas de nuestros clientes.**

Para el periodo 2012 - 2014, tanto en el ámbito de la Alta Dirección Pública, dada la creciente cantidad de cargos incorporados al sistema y la Ley de Calidad y Equidad de la Educación, como en Gestión de Personas, por el mayor

protagonismo en el diseño de políticas para el sector público, enfrentaremos una creciente demanda de servicios, que nos impone la necesidad de gestionar y desarrollar capacidades para hacer frente a las nuevas exigencias, aumentando los grados de satisfacción y confianza de nuestros clientes.

El rol de las tecnologías de información para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es fundamental; ellas contribuyen al propósito de ampliar la cobertura y eficiencia de los productos del Servicio Civil, **disminuyendo barreras de participación ciudadana y ofreciendo mayores posibilidades de inclusión democrática e igualdad de oportunidades, además de fortalecer la transparencia y el acceso a la información pública, principios que guían nuestro accionar.**

En esta misma dirección, el Servicio Civil está implementado un modelo de gestión de la innovación, para evaluar e incorporar aquellas herramientas y avances tecnológicos que favorezcan la continuidad de negocio y el despliegue de las capacidades institucionales.

SISTEMA GESTIÓN DE CALIDAD

Durante el período 2012 -2014 el Servicio Civil trabajará en la implementación de sistemas de gestión de la calidad y seguridad de la información, cuya orientación es la mejora permanente del desempeño institucional, permitiendo, al mismo tiempo, la realización de un adecuado seguimiento a nuestra eficacia y eficiencia, con el necesario resguardo a los activos de información y niveles de operación.

IV.- PROYECTOS EMBLEMÁTICOS

Los proyectos o iniciativas que se señalan en este punto constituyen prioridades estratégicas para el logro de los objetivos y expectativas que el Servicio Civil se ha propuesto hacia el 2014.

Tal connotación exige asegurar su correcta ejecución, y para ello, se han asignado recursos y definido indicadores de manera de hacer seguimiento periódico del estado de avance y cumplimiento de sus objetivos.

1. PLAN DE REFORMAS A LA GESTIÓN - CHILEGESTIONA

El Plan de Reformas de la Gestión del Estado, ChileGestiona, es una iniciativa Presidencial de modernización del Estado, cuya finalidad es mejorar integralmente la gestión en los servicios públicos para entregar mejores servicios a la ciudadanía. Para ello, el Presidente de la República instruyó a los subsecretarios la coordinación activa de los servicios de su sector, con la asesoría de la Unidad de Gestión del Ministerio de Hacienda, creada para tales efectos, y el Servicio Civil. Se busca implementar un modelo de gestión integral, que considera al menos cinco componentes relevantes: a) uso activo de indicadores de actividad principal, b) medición y análisis de indicadores de gestión interna, c) el desarrollo de una Política de Gestión de Personas, d) la constitución de equipos de gestión en las subsecretarías y los servicios relacionados, y e) el fortalecimiento de los sistemas de información para la gestión.

Durante el año 2012 se implementó la Fase II de ChileGestiona, que contempla la participación de 18 subsecretarías y 60 servicios públicos. En este marco, el Servicio Civil -en alianza estratégica con el Ministerio de Hacienda-, participa activamente en el diseño de indicadores, búsqueda y difusión de mejores prácticas, entrega de orientaciones y asesoría a los servicios contemplados en ChileGestiona para la implementación de la Política de Gestión de Personas.

El objetivo es que al finalizar el 2012 gran parte de las subsecretarías y servicios hayan avanzado sistemáticamente, según sus prioridades y recursos, en implementar herramientas de gestión efectivas en materia de ingreso a la administración pública, gestión del desempeño y decisiones de desarrollo y promoción, lo que será evaluado según los estándares definidos por el Servicio Civil.

Una vez consolidados los resultados del avance 2012, el Servicio Civil y el Ministerio de Hacienda trabajarán en el diseño de los marcos legales y normativos que permitan institucionalizar los cambios ya generados a través de la gestión.

Bajo el marco del Plan de Reformas a la Gestión, se desprenden al menos 3 proyectos estratégicos:

a. Asesorías Estratégicas en Desarrollo de Personas.

Con el fin de asesorar a las autoridades de gobierno en el diseño e implementación de políticas y herramientas de gestión de personas, la Subdirección de Desarrollo de Personas ha elaborado un modelo de consultoría sistémico, que integra las herramientas de desempeño, formación y desarrollo organizacional.

Este nuevo modelo de funcionamiento releva el posicionamiento de la gestión de personas como función descentralizada, en tanto requiere el compromiso de la máxima autoridad de la institución para impulsar los cambios y de todas las jefaturas para implementar la visión.

En este contexto, el Servicio Civil ha firmado convenios de asesoría con diversas instituciones, todos con la finalidad de modernizar las instituciones y gestionar el cambio. Entre ellas se cuentan la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Instituto Nacional de Estadísticas, Consejo para la Transparencia e IPS-SEGPRES en el marco del Programa ChileAtiende, entre otros.

Este modelo de asesoría planificada, permite impulsar de manera proactiva las orientaciones definidas por el Servicio Civil, restringiendo al máximo las asesorías contra-demanda, que suelen ser acotadas, de escaso valor estratégico y fuertemente demandante de recursos internos. Se espera que al finalizar el año 2012, este modelo de asesoría represente el 80% de las asesorías que entrega el Servicio Civil.

b. Medición en Capacitación.

El 2012 se inició un proyecto piloto con cuarenta servicios públicos, todos incluidos en ChileGestiona, con el objetivo de fortalecer la calidad de la medición en capacitación, enfatizando la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, y de desarrollar un modelo replicable a todos los servicios públicos del Estado.

La Subdirección de Desarrollo de las Personas elaboró durante el año 2011 el documento denominado “Evaluación de Transferencia de las actividades de Capacitación”, que está siendo difundido a los participantes del programa, junto con el diseño operativo del proyecto. El diseño contempla la entrega de orientaciones, capacitación, asesoría y seguimiento para las áreas de Gestión de Personas responsables de la implementación del proyecto en los cuarenta servicios públicos, así como la evaluación de los resultados agregados a diciembre de 2012.

c. Modelo de Gestión del Desempeño.

En el marco del Plan de Reformas a la Gestión y la implementación de una Política de Gestión de Personas en los servicios públicos, el objetivo es posicionar un modelo integral de gestión del desempeño, para impactar sobre el rendimiento y desarrollo de las personas, a través de la definición de compromisos de desempeño, un proceso continuo de retroalimentación y evaluaciones basadas en evidencia, impulsando además el rol de las jefaturas en el proceso.

El 2011 se avanzó sistemáticamente en el diseño del Modelo Gestión Estratégica del Desempeño, en una propuesta modificatoria al Reglamento General de Calificaciones, y se diseñó una Política de Gestión del Desempeño y un Reglamento Especial Tipo, que fueron puestos a disposición de los servicios durante el 2012.

Además, se elaboró y remitió a los servicios públicos el documento "Un proceso continuo y de valor para la gestión de personas", cuyo objetivo es entregar orientaciones que permitan a los distintos líderes de servicios públicos conducir el desempeño de las personas en pos del cumplimiento de los desafíos institucionales y del mejoramiento de la calidad de servicio que se proporciona a la ciudadanía.

Se espera que a fines de 2012 gran parte de los servicios contemplados en ChileGestiona hayan oficializado sus políticas de gestión del desempeño y hayan implementado herramientas auxiliares de gestión, como los compromisos de desempeño individual, los procesos de retroalimentación continua, y las evaluaciones basadas en evidencia. El proyecto contempla asesoría y entrenamiento para jefaturas de III Nivel Jerárquico de los servicios seleccionados, en su rol de gestores de equipos de trabajo.

2. SISTEMA DE INFORMACIÓN EN GESTIÓN DE PERSONAS EN EL ESTADO

El Servicio Civil requiere avanzar con celeridad hacia un sistema que permita consolidar la información por RUT e indicadores relevantes de gestión de personas de la administración central del Estado, con el fin de entregar valor agregado a los servicios públicos a través de reportes de gestión que permitan tomar decisiones estratégicas, y como *input* para la definición de las políticas y orientaciones en materia de personas.

Actualmente, se encuentran en desarrollo dos iniciativas complementarias de asociatividad con otras instituciones públicas, las que consideran objetivos y plazos distintos:

a) Alianza con DIPRES y el Ministerio de Hacienda para que el Servicio Civil participe en el diseño de las solicitudes de información e indicadores, manteniendo el acopio de datos en la Dirección de Presupuestos. Esto requiere que el Servicio Civil reciba periódicamente la información de DIPRES para el desarrollo de los reportes de gestión y el diseño de políticas y orientaciones. Esta propuesta es de carácter inmediato y permite transitar hacia una solución definitiva.

b) Acuerdo de colaboración con Contraloría General de la República para difundir el Sistema de Administración de Personal del Estado (SIAPER) a jefes/as de servicio, asegurando acceso a las bases de datos una vez que esta iniciativa del organismo contralor se encuentre en régimen. Se espera que los resultados sean en el mediano y largo plazo, y que, independiente del cambio de autoridad, se dé continuidad al acceso a información.

3. DISEÑO DE REFORMAS, POLÍTICAS Y BUENAS PRÁCTICAS LABORALES

Uno de los principales mandatos y una de las definiciones estratégicas más importantes del Servicio Civil es el diseño de reformas a la función pública y políticas de gestión. Como resultado de la negociación del reajuste al sector público para el año 2012, por primera vez se ha conformado una mesa ampliada para tratar diversos temas relevantes en materia de buenas prácticas laborales.

El Servicio Civil lidera la coordinación de la mesa de Buenas Prácticas Laborales, y participa activamente en las mesas de Igualdad de Oportunidades y Remuneraciones y Libertad Sindical y Prácticas Antisindicales.

Este desafío genera una oportunidad única para el Servicio Civil, de consolidar orientaciones y un modelo que permita el efectivo cumplimiento de los estándares de gestión que promueve en materia de personas, visibilizando aún más el impacto de nuestra gestión y la preocupación del Gobierno en materia de modernización del Estado.

Los resultados de la mesa - algunas materias de gestión y otras legales - pondrán de manifiesto el desafío de crecimiento y ajuste del rol del Servicio Civil en la materia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DE CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN

a. Sistema de Gestión de concursos para directores de establecimientos de educación municipal.

De acuerdo a la experiencia de los primeros concursos realizados bajo esta modalidad, el Consejo de Alta Dirección Pública y el Servicio Civil han constatado la necesidad de constituirse, aún más, en un facilitador y coordinador de la interacción entre el municipio y la consultora externa, y ejercer un rol más proactivo en el cumplimiento del marco legal y en el efectivo resguardo del mérito y la transparencia, que permita finalmente la conformación de nóminas con candidatos idóneos y elegibles.

En esta perspectiva algunas acciones que se llevarán adelante en el período, son:

- Fortalecer las orientaciones técnicas hacia las municipalidades y desarrollar una gestión activa de postulantes, que permita aumentar el nivel de participación en los concursos y evitar la declaración de desierto.
- Aumentar el número de representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, para llegar, en pleno régimen de la ley, a aproximadamente 70 a nivel nacional.
- Entrega y socialización de lineamientos operacionales para las asesorías externas. A la fecha se cuenta con más de 520 empresas o profesionales distribuidos a lo largo del país.
- Capacitación e inducción para representantes del CADP en las comisiones calificadoras (lineamientos operacionales y modelos de actas).

- Estandarización de modelos de perfil y convenios de desempeño.

b. Presencia regional del Servicio Civil - Coordinaciones regionales Área Educación.

La particularidad de la nueva ley hace necesario una presencia regional del Servicio Civil, que permita entregar en tiempo oportuno y de manera adecuada el apoyo técnico y de asesoría a los gobiernos locales en los procesos de selección de directores así como el adecuado control y monitoreo de los actores de la Alta Dirección Pública.

Es así como durante se instalarán coordinaciones regionales, cuyas funciones serán, entre otras:

- Apoyar, asesorar, y coordinar el trabajo con los municipios y con los demás actores del territorio.
- Apoyar y coordinar a nivel regional al grupo de representantes del Consejo de Alta Dirección Pública.
- Realizar seguimiento al rol de las asesorías externas, las que son contratadas directamente por cada municipio.

Estas coordinaciones estarán ubicadas en macrozonas de: Zona Norte (regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá, de Antofagasta y de Atacama); Zona Centro-Norte (regiones de Coquimbo y de Valparaíso); Zona Centro-Sur (del Libertador Bernardo O'Higgins y del Maule); Zona Sur (Bío Bío y La Araucanía); Zona Austral (Los Ríos, Los Lagos, de Aysén y de Magallanes).

c. Desarrollo de un portal Web de concursos para directores de escuelas y liceos municipales.

Uno de los déficit que ha identificado el Servicio Civil para cumplir de manera más eficaz y eficiente su rol en esta reforma, es la ausencia de una plataforma tecnológica que permita administrar y gestionar los concursos, aumentando los estándares de calidad de éstos; realizar una sistematización adecuada de la información para el monitoreo y la toma de decisiones en tiempo oportuno; difundir de manera amplia y transparente las convocatorias, y poner a disposición de los potenciales candidatos un sistema de postulación en línea que centralice la oferta de concursos.

Por esta razón durante el 2012, el Servicio Civil ha desarrollado un portal Web, que será puesto a disposición de los municipios, con el objetivo de facilitar y hacer operativa, de manera más eficiente, la alianza estratégica entre los gobiernos locales y la Alta Dirección Pública.

Entre las principales aplicaciones, usos y objetivos de la plataforma están:

- Administrar y gestionar los concursos, con la participación de los municipios.
- Realizar una sistematización adecuada de la información para el monitoreo y la toma de decisiones a tiempo.
- Poner a disposición de los potenciales candidatos un sistema de postulación en línea que centralice la oferta de concursos.

- Difundir de manera amplia y transparente las convocatorias.

El cronograma de desarrollo de esta plataforma tiene tres fases:

- Implementación / Experiencia Piloto / Liberación del servicio.

Las dos primeras se desarrollarán durante 2012 y la puesta en marcha del servicio para todos los municipios del país será a partir de 2013.

5. REFORMA Y PERFECCIONAMIENTO LEGAL DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El Servicio Civil ha definido como uno de sus proyectos emblemáticos para el periodo 2012-2014 el perfeccionamiento y fortalecimiento de la institucionalidad del Sistema de Alta Dirección Pública.

A más de 9 años de funcionamiento y a la luz de la evidencia y experiencia comparada se hace necesario impulsar reformas legislativas que permitan, entre otras variables:

- Incorporar nuevos servicios públicos al sistema.
- Garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos de selección y disminuir y acotar la duración de los concursos.
- Regular el nombramiento y las facultades de quienes ejercen cargos ADP en forma transitoria y provisional.
- Fortalecer el rol del Consejo de Alta Dirección Pública en el ámbito de los concursos de II Nivel jerárquico.
- Potenciar el rol de los convenios de desempeño, de manera que orienten efectivamente la gestión directiva y permitan medir de manera objetiva el desempeño.

Durante el 2012, junto al Consejo de Alta Dirección Pública, el Servicio Civil ha llevado adelante un proceso de enriquecimiento técnico del anteproyecto de ley que perfecciona el funcionamiento de la Alta Dirección Pública. Éste, inicialmente, fue ingresado a tramitación al Congreso Nacional por el Ejecutivo en marzo de 2011 y rechazado en una primera instancia.

El trabajo también se enfocará en la sensibilización de actores relevantes respecto a la importancia de esta reforma, entre ellos: Ministerio de Hacienda, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, parlamentarios, centros de pensamiento, medios de comunicación y líderes de opinión. Asimismo, continuará el trabajo de seguimiento del Instructivo Presidencial de noviembre de 2010, dictado para el mejor funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

Finalmente, la entrada en vigencia del nuevo convenio marco de empresas consultoras en reclutamiento y selección, periodo 2012-2015, constituye una oportunidad para establecer mayores estándares de calidad, optimizando una entrega oportuna, calificada y confiable de los servicios ofrecidos.

6. DIAGNÓSTICO Y REDISEÑO DE LOS CONVENIOS DE DESEMPEÑO DE LOS ALTOS DIRECTIVOS PÚBLICOS

El propósito de este proyecto, que cuenta con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es proponer el diseño de un nuevo modelo de convenio de desempeño, que cumpla efectivamente un rol orientador en la gestión de los directivos, sea un factor de alineamiento para los ADPs con la estrategia de ejecución de las políticas públicas y permita medir de manera objetiva el desempeño.

El proyecto, que fue adjudicado tras una licitación a la Facultad de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, está estructurado en 4 etapas, que se ejecutarán durante 2012 y hasta el primer semestre de 2013, orientadas en última instancia a facilitar el uso real del convenio de desempeño como herramienta de gestión directiva, tanto para el ADP como para su superior jerárquico.

Consta de las siguientes etapas:

1.- Diagnóstico de la situación actual del proceso y la herramienta “Convenios de Desempeño ADP”, a partir de:

- Revisión y análisis bibliográfico y de experiencias comparadas, a nivel nacional e internacional, en el área pública y privada, identificando fortalezas y debilidades de las experiencias y posibilidades de aplicabilidad en el Estado chileno.
- Análisis de la situación actual de los Convenios de Desempeño ADP, principalmente a través de entrevistas a altos directivos de primer y segundo nivel jerárquico, y a los actores identificados como claves para la utilización del convenio como herramienta de gestión.

2.- Proveer información pertinente y de calidad para la definición de su rol, en profundidad y alcance, en base a la investigación realizada y el análisis documental.

3.- Propuesta de Rediseño de la herramienta Convenio de Desempeño ADP, que incluya:

- Diseño de una nueva herramienta “Convenio ADP” o mejoramiento de la existente, identificando: los objetivos de este instrumento de gestión; el nivel de estructura versus flexibilidad de la herramienta; los ámbitos y/o contenidos de gestión que debieran ser evaluados; los tipos de resultados a medir y métricas asociadas; y los medios de verificación.
- Diseño del proceso para la elaboración, suscripción y evaluación para el nuevo convenio ADP propuesto.

4.- Difusión y entrenamiento:

Diseño e implementación de un plan de trabajo para entrenar a aproximadamente 260 usuarios del sistema en el nuevo modelo y difundir las orientaciones en la materia.

7. FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Durante el año 2011, en el marco de la definición de una agenda estratégica de personas, el Servicio Civil comprometió, como uno de los proyectos emblemáticos para el periodo 2011-2014 el “*fortalecimiento de la gestión del desempeño*”.

Los principales ámbitos definidos para avanzar hacia una efectiva gestión del desempeño en la institución son:

- a) Definición de Modelo de Gestión del Desempeño.
- b) Rol de directivos y jefaturas.
- c) Fortalecimiento de la Inducción: organizacional, al cargo y operacional.
- d) Planificación del desempeño: suscripción de metas.
- e) Seguimiento/retroalimentación.
- f) Evaluación (Reglamento de Calificaciones y otros aspectos).
- g) Plan de Mejora.

Específicamente, durante el 2012, se ha avanzado entre otros aspectos, en la suscripción y difusión del Modelo Gestión Estratégica del Desempeño; fortalecimiento de la inducción (organizacional y operacional); revisión del actual Reglamento Especial de Calificaciones para definir un nuevo Reglamento; fortalecimiento de capacidades directivas y de jefaturas intermedias, a través de acciones de seguimiento y mejora a nivel de procesos de retroalimentación. Para el 2013, se avanzará activamente a nivel de inducción al cargo, planificación del desempeño; evaluación y plan de mejora.

Así, con el conjunto de prácticas de gestión del desempeño que se deberán consolidar en el período, se podrán identificar aquellos aspectos del desempeño individual que deben ser mejorados, orientando otros subsistemas de gestión de personas para lograr un impacto integral.

El Servicio Civil define como uno de los pilares para fortalecer la gestión del desempeño el rol y responsabilidad directiva/jefaturas intermedias así como de cada una de las personas del servicio; por ello ha procurado la realización de acciones orientadas a fortalecer capacidades y habilidades en este sentido.

8. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL BAJO NORMA ISO 9001:2008

El proyecto Sistema de Gestión de la Calidad tiene por objetivo implementar, certificar y mantener un Sistema de Gestión basado en la norma ISO 9001:2008, con énfasis en los procesos de provisión de bienes y servicios (procesos de negocio) correspondientes a las Subdirecciones de Alta Dirección Pública y Desarrollo de las Personas.

El hecho de ser auditados por una entidad externa y de obtener una certificación de reconocimiento internacional, persigue acreditar que las cosas se hacen bien y conforme a los procedimientos, reglamentos y leyes vigentes.

Los bienes y servicios que provee el Servicio Civil constituyen activos relevantes para la consecución de un Estado Moderno. En efecto, son las personas el agente de cambio más importante llamado a movilizar y apalancar el mejoramiento del Estado y, por ende, el desarrollo del país. Y es en este contexto, que el Servicio Civil desempeña un rol gravitante en la búsqueda de la excelencia en la gestión de personas y en la selección en base al mérito de los altos directivos públicos.

Esta responsabilidad impone la necesidad de generar confianza en todos los actores y clientes, respecto de nuestra capacidad, calidad y satisfacción del servicio prestado, así como de la transparencia y principios sobre los cuales se sustentan nuestros productos.

Procesos sometidos a certificación internacional:

- i) Procesos de reclutamiento y selección ADP – I y II nivel jerárquico (certificación lograda).
- ii) Procesos de reclutamiento y selección ADP – Jefes DAEM.
- iii) Premio Anual por Excelencia Institucional.
- iv) Fortalecimiento de Directivos y Jefaturas III Nivel Jerárquico.

El Sistema de Gestión de la Calidad contempla 2 fases de implementación:

a. Fase 1:

Tiene por objeto la implementación del Sistema de calidad, lo que considera: a) establecer las definiciones estratégicas o lineamientos necesarios para su operación (política, objetivos, roles, responsabilidades); b) efectuar el desarrollo documental de los procesos relevantes de la organización; c) capacitar a funcionarios en las temáticas relacionadas con el proceso de implementación: normativa ISO, gestión de documentación y de procedimientos, auditorías internas de calidad; d) revisar el sistema a intervalos regulares para conocer su estado y aportar información relevante a la Dirección; y e) realizar auditorías al sistema de acuerdo al estándar 19.011 a fin de verificar el cumplimiento de los requisitos ISO 9.001 y su correcta implementación.

Para ello, el Servicio Civil ha definido un Plan de Implementación Trienal (2011 – 2013), el cual se inició con la identificación y selección de los procesos de negocio relevantes y susceptibles de incorporar en el alcance del sistema. En forma complementaria a esta actividad, se realizó el levantamiento de los procesos administrativos obligatorios del estándar 9.001 y de otros opcionales de apoyo. Adicionalmente, se definieron los procesos de enlace con el sistema de Seguridad de la Información, que se implementa paralelamente a éste.

b. Fase 2:

Tiene por finalidad obtener la certificación internacional del sistema. Este proceso consiste en la ejecución de auditorías por entidades externas, no vinculadas al Servicio Civil o cualquier otra institución que pudiese haber prestado servicios en el proceso de implementación. La certificación se

acredita mediante la emisión de un certificado que tiene una vigencia de tres años, luego de lo cual los procesos deben ser recertificados.

El Sistema de Gestión de la Calidad no es un sistema estático sino que cada vez que se eliminan o incorporan nuevos procesos se ve afectado el Alcance del Sistema, el cual debe ser revisado continuamente, tanto en forma interna como externa, a fin de asegurar que continúe siendo una herramienta adecuada al objetivo para la cual fue desarrollada.

V.- AGENDA ESTRATÉGICA:

Ejes Estratégicos Proyectos / Iniciativas 2012 – 2014	Unidades Organizacionales									Tipo Proyecto	Período de ejecución		Incentivo Asociado	Resultados Esperados	Indicadores de Desempeño Institucional	Presupuesto \$M	
	(1) Liderazgo de los Proyectos / Acciones Estratégicas integradas (2) Rol clave en formulación e implementación (3) Rol de apoyo y concurrencia										(N) Negocio (E) Eficiencia Operativa (C) Cliente (I) Innovación	Fecha Inicio (mm/aa aa)					Fecha Término (mm/aaaa)
	Dirección	SADP	SDP	DGI	D. Jurídica	U. Comunicaciones	Sec. Técnica	Auditoría	UPD								
Fortalecimiento de Dirección, Políticas y Herramientas de Gestión de Personas en los servicios públicos.																	
Fortalecimiento Portal Empleos Públicos			1	3					2	N	ago - 11	dic-12	No	Aumentar la cobertura de Servicios Públicos que utilizan o avisan en el portal, sus convocatorias a concursos de selección de personal Ventanilla única para empleos públicos	Nuevo	18.000	
Convenio Marco en servicios de reclutamiento, selección y consultoría en recursos humanos.		2	1	3	2	3				N	jun-11	jul-12	No	Generación del Marco de Referencia Técnico para el servicio de evaluación. Implementación del sistema de evaluación y presentación de resultados Información para la gestión de la Subdirección de Desarrollo de las Personas.	2		

Sistema de retroalimentación del desempeño			1	2	3				2	N	jun-11	dic-12	CDC H	Servicios que han implementado el sistema de retroalimentación del desempeño	3	HH
Modelo de evaluación de transferencia de lo aprendido al desempeño en el puesto de trabajo			1	2	3				2	N	jun-11	dic-12	CDC H	Servicios que miden la transferencia de lo aprendido al desempeño en el puesto de trabajo.	4	HH
Áreas temáticas definidas en el marco de la gestión de personas del Estado cubiertas en los convenios suscritos en el período 2012 - 2014			1	3	2	3				I	jun-11	dic-14	H	Cantidad de áreas temáticas definidas en el marco de la gestión de personas del Estado cubiertas en los convenios suscritos en el período 2012 – 2014	1	HH
Ámbitos de la gestión de personas cubiertos por propuestas de modificaciones o reformas al funcionamiento del sector público en materia de gestión de personas.		2	1	2	2	3				N	jun-11	dic-12	H	Sumatoria de ámbitos de la gestión de personas cubiertos por propuestas de modificaciones o reformas al funcionamiento del sector público en materia de gestión de personas enviadas al Ministerio de Hacienda	1	HH
Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública y Seguimiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos.																
Proyecto Banco Mundial: Fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública Chileno	2	2	2	3	3	3	2		1	N	Ene-13	Dic-15	No	Recomendaciones e implementación de medidas de fortalecimiento del sistema ADP, en base a la experiencia internacional comparada. Mejora de los sistemas TI de Gestión de información para apoyar la toma de decisiones y el entendimiento del sistema.	5, 6, 7 y 8	Banco Mundial
Mejoramiento Sistema de Gestión de Concursos Alta Dirección Pública		1		3	3	3			2	E	mar-11	dic-12	No	Aumento de la cobertura de información de la etapa de planificación de los concursos ADP	6 y 7	18.000
Convenio Marco 2012-2014 Empresas Consultoras		1		3	2		2			E	mar-11	ene-12	No	Programa de actualización de empresas consultoras Aumentar la base de empresas prestadoras de servicios.	6, 7, 8	2.700.000 7.500
Evaluación de satisfacción de clientes del Sistema de Alta Dirección Pública		1			3	3			2	C	ene-12	dic-14	CDC	Sistema de retroalimentación de Ministros y Jefes de Servicios con el SADP para apoyar su desarrollo	8, 6 y 7	HH 7.500

														Sistema de retroalimentación de candidatos respecto de los servicios prestados por las consultoras en el proceso de selección		
Taller Internacional para Altos Directivos Públicos		2			2	2	1		3	N	ene-12	dic-14	CDC	Conocimiento de experiencias internacionales exitosas. Generación de una red internacional de modernización de la gestión pública. Difusión de la Alta Dirección Pública	5	8.000
Fortalecimiento del rol de actores relevantes del proceso de reclutamiento y selección		1			2	2	2			E	ene-12	dic-14	CDC	Identificación de las áreas de desempeño a potenciar para obtener procesos de selección de excelencia. Plan de capacitación profesionales expertos y representantes del CADP Sistema de medición de la evaluación del desempeño de Profesionales Expertos y Representantes del CADP	7, 6 y 7	HH 7.500
Gestión del Proceso de Reclamación		3			2				1	N	ene-12	dic-12	CDC	Sistema de gestión y reporte de reclamaciones de los concursos del SADP para una mejor gestión y reconocimiento de oportunidades de mejora del servicio	8	HH
Selección en base a Mérito y Fortalecimiento del nivel directivo en la Educación Municipal																

Selección en base al Mérito y Fortalecimiento del nivel directivo en la Educación Municipal		1		3	2	3	2		3	N	mar-12	dic-14	No	Plan bianual de desarrollo para el Sistema de Gestión de concursos para Directores de establecimientos educacionales Municipales. Sistema integral de Gestión de concursos para Directores de Establecimientos Educacionales Municipales implementado.		Cargos DAEM incorporado en glosa concursos Ley 19.882/ Gastos asociados a Directores de Colegio fue solicitado a MINEDUC
Integración funcional del Servicio Civil.																
Planificar, instalar y consolidar un modelo de acompañamiento y desarrollo de Altos Directivos Públicos	3	2	1	3	2	2	2	3	2	E	Jul-2012	Marz-2014	No	i) Nueva herramienta y proceso de elaboración de Convenios de Desempeño ADP implementado (Reducción de tiempos de suscripción; Convenio ADP es revisado por el Subsecretario como práctica frecuente, y permite tomar decisiones de gestión). ii) Nueva estrategia de inducción y gestión de redes de ADP implementada. iii) Nuevas estrategias de formación y entrenamiento implementadas. iv) Legado institucional del ADP en su rol de gestor de personas implementado en los Servicios.	10	50.000, fondos BID + HH 40.000 + HH 40.000 + HH 100.000 +HH
Política de Gestión de Personas: coherencia interna y externa.																

Fortalecimiento de la Gestión del Desempeño	3	3	3	1	3	3	3	3	3	E	dic-11	dic-13	CDC	<ul style="list-style-type: none"> i) 100% perfiles de cargo del Servicio Civil levantados y actualizados. ii) 90% de ingresos a través de procesos de selección y en base a perfiles. iii) Sistema de Gestión del Desempeño implementado. iv) Orientaciones para gestión de compensaciones/recompensas implementadas. v) Gestión de dotación implementado. 	7.000 3.000 aprox. por cargo HH HH 12.000
Fortalecimiento Gestión del Desarrollo	3	3	3	1	3	3	3	3	3	E	dic-11	dic-13	No	<ul style="list-style-type: none"> i) Política para Jefaturas intermedias implementado. ii) Programa de Formación para Jefaturas Intermedias implementado. iii) Programa de formación estratégica para personal implementado. 	90.000 Presupuesto de capacitación período 2011-2013
Fortalecimiento de Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida	3	3	3	1	3	3	3	3	3	I	nov-11	dic-13	CDC	<ul style="list-style-type: none"> i) Orientaciones para la gestión de calidad de vida definida e implementada. ii) Estrategia para medición y gestión de clima y cultura organizacional diseñada e implementada. 	30.000 Incluye presupuesto aporte institucional al servicio de bienestar.
Código de Ética Institucional	3	3	3	3	3	3	3	1	3	C	ene-12	dic-12	CDC	Código de ética institucional difundido a todos los funcionarios del Servicio Civil	HH
Calidad en la Gestión y aseguramiento de la capacidad institucional para el cumplimiento de metas y desafíos.															

Certificación del sistema de Gestión de Calidad, según norma ISO-9001:2008	3	2	2	2	2	2		2	1	E	ene-11	dic-13	PM G	Sistema de Gestión de Calidad, según norma ISO 9001:2008 implementado en: v) Procesos de reclutamiento y selección – I y II nivel jerárquico vi) Procesos de reclutamiento y selección DAEM vii) Premio Anual por Excelencia Institucional viii) Fortalecimiento de Directivos y Jefaturas III Nivel Jerárquico	2 y 10	4.500
Sistematización de la información para la toma de decisiones y conocimiento de los aspectos relevantes del giro de servicio.	3					2	2		1	E	ene-12	dic-14	CDC	Sistema de Gestión de Información en línea para los ámbitos de negocio: i) Alta Dirección Pública ii) Selección de Directores de Establecimientos Educativos iii) Gestión de Personas en el sector público Perfeccionamiento del Centro de documentación física y digital.	6,7 y 8	5.000
Desarrollo del Plan Estratégico y Sistema de Gestión Integrado.	3	3	3	3	3	2	3	2	1	E	ene-12	dic-14	CDC	Implementación y Sociabilización del Plan Estratégico y Sistema de Gestión Integrado Sistema de seguimiento y control de gestión.	Todos	HH
Fortalecimiento del proceso presupuestario Institucional: formulación, administración, ejecución y control.	3	2	2	1	2	2	2	2	2	E	dic-11	dic-13	No	Implementación y mejora del proceso presupuestario considerando: i) Gestión Presupuestaria (formulación, ejecución y control): procesos internos definidos e implementados. ii) 98% de ejecución presupuestaria anual.	Todos	HH

															iii) 90% de cumplimiento de plan de compras definido.		
Fortalecimiento de proceso de compras y gestión de contratos	3	3	3	1	2	3	3	3	3	E	ene-12	dic-13	CDC	Cumplimiento de procesos y estándares definidos para procesos de compras. Sistema para registro, seguimiento y control de contratos implementado.	Todos	HH	
Optimización de los Estándares de Atención Ciudadana.		2	2		2	1			2	C	ene-12	dic-14	No	Definición de estándares, procedimientos e indicadores de atención ciudadana. Mejoramiento de la calidad de las respuestas y tiempos asociados.		HH?	
Capacitación en normativa jurídica relativa a selección y gestión de personas en el sector público		2	2		1					E	ene-12	dic-12	CDC	Actores institucionales participantes de los procesos de selección y gestión de personas capacitados y actualizados respecto a la normativa jurídica vigente.	6,7,8,1 y 2	HH	
Instrumentos-acciones comunicacionales programados para posicionar y consolidar la agenda estratégica del Servicio Civil en la opinión pública	2	2	2	3		1	2		3	N	ene-12	dic-12	CDC	Medios de comunicación, actores relevantes y líderes de opinión sensibilizados y en conocimiento de la agenda estratégica del Servicio Civil en cuanto productos de las Subdirecciones de Desarrollo de las Personas y Alta Dirección Pública. Presencia del Servicio Civil en diferentes medios de comunicación (columnas de opinión, insertos, noticias). Campaña de difusión y apoyo al reclutamiento de la Alta Dirección Pública.		6.600 (sacar lo destinado a la imagen corporativa nueva y campaña servicio civil) 32.000	
Sistema Seguridad de la Información: Norma 27001	3	2	2	2	2	2		2	1	N	ene-11	dic-14	PM G	Política General de Seguridad de la Información y políticas e instructivos específicos que deriven de ella. Inventario de Activos de Información	2-10	0	

														Manuales de Procedimientos. Plan de Continuidad de negocio		
Sistema de información de Gestión de Personas de la administración Central del Estado			1					2	I	ene-12	jul-14	No	Sistema de Reportes y análisis sobre el desarrollo de la gestión de personas en los servicios públicos, participantes en el Programa Chile Gestiona.	1-4	10.000	