

Informe

Mirada sobre la Gestión Pública y Desafíos para el Servicio Civil

Dirección Nacional del Servicio Civil

Informe Final

Marcela Guzmán S

2015

Indice

Informe Ejecutivo	3
Informe Final	16
Antecedentes	16
I. Revisión de Iniciativas de Gestión Pública Conducidas desde Organismos del Centro	17
1.1 Monitoreo y Evaluación (seguimiento)	18
1.1.1 Aspectos Principales de Diseño	18
1.1.2 Uso de la Información Proveniente del M&E para Informar	22
1.1.3 Más allá de informar. Uso de la Información Proveniente del M&E por parte del Centro	23
1.2 Mecanismos de Incentivo	25
1.2.1 Programas de Mejoramiento de Gestión	25
1.2.2 Convenio Colectivo	27
1.3 Gestión de la Innovación en el Sector Público	28
1.4 Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano	29
1.5. Contribución de los Instrumentos de Gestión a la Rendición de Cuentas	30
1.6. Principales Conclusiones	31
II. Capacidades de Directivos y Prácticas de Reconocimiento y Motivación	33
2.1 Atributos de Directores ADP	33
2.2 Generación de Capacidades, Reconocimiento y Motivación del Alto Director Público.....	37
2.3 Principales Conclusiones	39
2.4 Principales Sugerencias	41
III. Sistema de Gestión del Desempeño y la Gestión de Capacitación en el Area de Desarrollo de las Personas	43
3.1 Breve revisión	43
3.2. Sugerencias	44
Bibliografía	46
Recuadro N° 1: Concepto de Centro de Gobierno	16
Recuadro N° 2: Gestión del Conocimiento	35
Recuadro N° 3 Nueva Gestión Pública (NGP) y post NGP	36
Recuadro N° 4: Que es la Motivación?	39
Anexo 1: Listado de Entrevistados	
Anexo 2: Gestión del Conocimiento	
Anexo 3: Otros Documentos Revisados	
Anexo 4: Comentarios Propuesta CDO	
Anexo 5: Comentarios Propuesta Inducción 2014	

Resumen Ejecutivo

Esta consultoría revisa algunos tópicos de gestión pública de responsabilidad del Centro de Gobierno (CdG), como marco en el que realiza sus funciones la Dirección Nacional de Servicios Civil (DNSC). Además, revisa algunos tópicos de exclusiva responsabilidad de esta dirección, incluyendo en este caso algunas sugerencias. El propósito es contribuir a los análisis de la DNSC en su proceso de fortalecimiento, en forma complementaria a otros estudios realizados o en proceso con este mismo fin.

I Revisión de Iniciativas de Gestión Pública Conducidas desde organismos del CdG

Existen diversos instrumentos o programas aplicados desde organismos que forma parte del CdG. A continuación se revisan los principales aspectos, avances, insuficiencias y desafíos de éstos, identificando además vínculos con objetivos y funciones de la DNSC.

1.1 Monitoreo y Evaluación (M&E). Entre las fortalezas de la función de M&E se puede mencionar la variedad de experiencias y grados de consolidación de los instrumentos; la amplia cobertura, incluyendo prioridades político-programáticas, productos estratégicos, programas, acciones y procesos de gestión, y; el desarrollo de capacidades técnicas.

1.1.1 Monitoreo o seguimiento. Actualmente es realizado por el Ministerio de Desarrollo Social (MDS), Secretaria General de la Presidencia (SEGPRES), Presidencia y Dirección de Presupuestos (DIPRES), a través de diferentes diseños institucionales y mecanismos.

Existen variadas formas de uso de la información de monitoreo con el objeto de informar. En los casos del monitoreo de DIPRES y MDS la información esta disponible en la páginas web y es enviada al Congreso cada año, además es enviada a ministros, directores de Servicios y responsables de productos o programas. En el caso del MDS, se entrega información agregada a ministros del Comité Interministerial de Desarrollo Social y se envía a DIPRES. La información de SEGPRES es fuente para la elaboración de minutas para la participación de las autoridades en la comisión de seguimiento de la Presidencia. La Presidencia realiza reuniones trimestrales con los ministros, con el objeto de intercambiar información respecto de los avances de cumplimiento, y prepara reportes periódicos para informar a la presidenta.

Además de informar, la información de monitoreo ha permitido otras formas de uso. En efecto, la información proveniente de los indicadores y metas de responsabilidad de la DIPRES se ha incorporado al proceso interno de evaluación anual de la ejecución presupuestaria, y en el mecanismo de incentivo PMG. A su vez, algunos de los indicadores y metas se han incorporado en los Convenios de Alta Dirección Pública (ADP).

Por otra parte, con los antecedentes recolectados en el seguimiento de compromisos presidenciales que realiza Presidencia se efectúan coordinaciones y otras acciones, con el objeto de destrabar medidas. Para esto se creó el Comité de Cumplimiento de Compromisos Presidenciales, integrado por autoridades de ministerios del CdG: SEGPRES, SUBDERE, MDS y Hacienda. El comité se reúne regularmente.

No obstante lo anterior se observan las siguientes principales debilidades:

En el diseño de la función de monitoreo

- No existen espacios formales de coordinación entre los diferentes organismos responsables del monitoreo desde el CdG. Lo anterior provoca cierta confusión y duplicidad de esfuerzos, e impide una mejor comprensión del rol que cada instrumento o mecanismos cumple y las posibles relaciones entre éstos.
- El comité de seguimiento creado en Presidencia, si bien reúne a autoridades del CdG, no es una instancia de coordinación de aspectos técnicos ni operativos de los mecanismos de monitoreo. Tampoco es el caso del Comité Triministerial del PMG.
- Existe un débil vínculo con la auditoría interna en respecto de verificación de registros.
- Falta una práctica de evaluación de las aplicaciones, regular y simple, que contribuya a una mejor función de monitoreo en el CdG, incluyendo una retroalimentación para las actividades de selección, inducción y desarrollo de la DNSC.

En el objetivo de informar

- Se desconoce cuánto se difunde y analiza la información de monitoreo o seguimiento en cada uno de los ministerios y Servicios Públicos monitoreados.
- La información de seguimiento de SEGPRES y Presidencia no está disponible en página web, y aquella información que está disponible (MDS y DIPRES) no siempre es lo suficientemente “amigable” para todo usuario, y se desconoce cuánto informa al público o a otros actores no gubernamentales.

En su objetivo de uso en toma de decisiones

No existente vínculo de la información de monitoreo o seguimiento con acciones de incentivo no monetario o de reconocimiento.

1.1.2. Evaluación. Respecto de la función de evaluación desde el centro, ésta es actualmente desarrollada por MDS y DIPRES a través de diferentes diseños institucionales, metodologías y procesos: evaluación ex ante en MDS y DIPRES, y evaluación ex post en DIPRES.

Las evaluaciones ex post de la DIPRES son públicas desde hace más de 14 años y han sido enviadas regularmente al Congreso, a ministros y jefes de Servicios responsables, a SEGPRES y MDS. Adicionalmente, la evaluación ex post informa a los organismos durante el proceso de evaluación, y a sectores presupuestarios y Director de DIPRES.

La evaluación ex ante de programas informa, por parte de DIPRES y MDS, a los ministros del ramo, jefes de Servicios y responsables del objeto evaluado, y sectores presupuestarios y director de DIPRES. Además, en el caso del MDS la información está disponible en página web y se envía al Congreso durante la tramitación del proyecto de presupuestos, mientras DIPRES presenta sólo información agregada y puntual a solicitud del congreso.

La información proveniente de las evaluaciones ofrece posibilidades de uso que van más allá de sólo informar, dada su mayor riqueza explicativa en comparación con la información de indicadores. En efecto, la información de las evaluaciones ex post que efectúa DIPRES ha sido utilizada en decisiones presupuestarias desde inicios de los años 2000. Además, se han efectuado compromisos de mejora de los programas. Por otra parte, la evaluación ex ante presiona por mejores diseños de los programas y, gradualmente, está apoyando las decisiones de asignación de recursos.

No obstante lo anterior se observan las siguientes principales debilidades:

En el diseño de la función de evaluación

- El carácter informal de la delimitación de atribuciones entre DIPRES y MDS.
- El Comité Interministerial de Evaluación en DIPRES conformado además por autoridades de MDS y SEGPRES dejó de funcionar en 2010, eliminando un espacio de trabajo para una mejor articulación de organismos del CdG en esta materia.
- Otras evaluaciones se realizan en ministerios y Servicios Públicos, las que no se canalizan formal y regularmente hacia los órganos del centro.
- Falta de una práctica de evaluación de las aplicaciones, simple y regular, que contribuya a una mejor función de evaluación en el CdG, incluyendo también una retroalimentación para las actividades de selección, inducción y desarrollo de la DNSC.

En su objetivo de informar

- Las evaluaciones ex ante de DIPRES no están disponibles en página web.
- Se observa escasas acciones en los medios, tales como reportes o comunicados. .
- No existen espacios de trabajo técnico regulares entre SEGPRES, Presidencia, MDS y DIPRES, para compartir la información evaluativa como CdG.

En su objetivo de uso en toma de decisiones

- Prácticas específicas de trabajo al interior de la DIPRES y en los propios organismos evaluados aún limitan el uso óptimo de las evaluaciones en procesos de toma de decisiones.
- En el caso de la evaluación ex post, limitaciones de coordinación con otros órganos del CdG, principalmente SEGPRES y MDS, también afectan su uso.

1.2. Mecanismos de Incentivo

La administración ha incorporado el concepto de remuneración variable, como un mecanismo de incentivo monetario para contribuir a un mejor desempeño. Los principales mecanismos son los PMG (1998) y Convenios Colectivos (2003). También se ha incorporado el mecanismo Premio Anual por Excelencia Institucional.

1.2.1 Los PMG. Asocian el cumplimiento de objetivos de gestión de los Servicios Públicos a un incentivo de carácter monetario para sus funcionarios, con incremento de sus remuneraciones entre un 3,8% y 7,6% y cubren a 195 instituciones. A través de leyes previas al PMG se crearon mecanismos de incentivo en 7 Servicios Públicos, y con posterioridad 6 Servicios, nuevos o que carecían de mecanismos pasaron a tenerlos. Algunos se adhirieron a los procedimientos del PMG y otros funcionan con algunas diferencias menores. Los PMG han cumplido ya 15 aplicaciones anuales con la modalidad de programa marco para establecer compromisos.

Destaca la consolidación de su diseño, modelo institucional con participación regular de organismos del CdG, y el desarrollo de sus procesos técnico-operativos. Por otra parte, si bien desde el año 2001 se incluye como objetivo el cumplimiento de metas de indicadores de desempeño, a partir del año 2012 la ponderación ha aumentado significativamente alcanzando actualmente un mínimo de 80%.

Se observan las siguientes principales insuficiencias:

- No se conoce el efecto del alto incremento de la participación del cumplimiento de metas de indicadores ligadas a una retribución económica, sobre la calidad de éstos en términos de relevancia y nivel de exigencia.
- No se dispone de información respecto del grado de difusión, conocimiento y coordinación de esfuerzos al interior de las organizaciones para el logro de las metas. No se conocen espacios regulares de coordinación con los programas de Gestión de la Innovación de CORFO y Programa de Mejora de la Gestión de Servicios al Ciudadano de la Subsecretaría de Hacienda, lo que muestra una insuficiente coordinación en materia de gestión en el CdG.

- El programa adolece de mecanismos de evaluación, simples y regulares, que sistematicen información respecto de su efectividad.

1.2.2 Convenio colectivo. El Convenio Colectivo es una modalidad de incentivo descentralizado en los ministerios, para establecer compromisos entre los directores de los Servicios Públicos y sus correspondientes ministros respecto de objetivos de gestión por unidades organizacionales. Su cumplimiento anual otorga una retribución equivalente a un máximo de 8% de las remuneraciones.

Se ha aplicado anualmente desde 2003. No obstante se observa la siguiente situación:

Los Convenios Colectivos no han sido objeto de estudio ni evaluación, por tanto no se dispone de información de aspectos tales como: a) calidad de los compromisos, en términos de alineación estratégica, b) consistencia con convenios de ADP, c) rigurosidad de la evaluación de cumplimiento, d) y roles de actores institucionales que participan. Lo anterior impide, si fuese necesario, orientar desde el CdG para optimizar el uso del mecanismo.

1.3 Concurso Gestión de la Innovación en el Sector Público

Tiene como objetivo generar una cultura y procesos permanentes de innovación en los Servicios Públicos, con el fin de facilitar y fomentar la creación y realización de soluciones innovadoras que agreguen valor a sus servicios y/o productos, a través de proyectos que diseñen e implementen herramientas, procesos y habilidades de gestión de la innovación. El proyecto es coordinado por CORFO y su diseño institucional incluye a representantes de los ministerios SEGPRES, economía y hacienda a través de la subsecretaría.

Opera a través de concursos. La iniciativa, que se encuentra en etapa inicial, se distingue por la intención de desarrollar soluciones con mecanismos de seguimiento y evaluación, de sistematización de aprendizajes, y de transmisión al interior del Sector Público promoviendo de una manera explícita la innovación.

No obstante, no se observa coordinaciones regulares con otros actores del CdG, lo que impide obtener una mirada integral de los mecanismos en aplicación disminuyendo ganancias de aprendizajes y oportunidades de complementar acciones.

1.4 Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano

El objetivo del programa es colaborar con la mejora de la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios que ofrece el Estado. El objetivo específico es promover la efectividad y eficiencia de las entidades (rectoras y de entrega) que ofrecen servicios, mediante una mejora de sus capacidades de gestión orientadas a la satisfacción.

El programa apoyará cuatro tipos de proyectos: a) mejora de entidades rectoras existentes, b) apoyo a la implantación de nuevas entidades rectoras, c) mejora de entidades de entrega de servicios y d) apoyo a la implantación de nuevas entidades de entrega de servicios.

Actualmente se está iniciado su ejecución la que está programada para el período 2015-2020. Al igual que en la iniciativa de gestión de la innovación, este programa requiere de una coordinación regular con otros actores del CdG responsables de mecanismos de gestión con el objeto de aprovechar aprendizajes y oportunidades de complementar acciones.

1.5 Contribución de los Instrumentos de Gestión a la Rendición de Cuentas

El Balance de Gestión Integral (BGI) es el instrumento de más larga data con el objetivo que cada Servicio Público de cuentas de su gestión. Se elabora en cada Servicio, es coordinado desde el centro, y se envía al Congreso cada año. Su formato ha sido relativamente estable desde el año 2001, el documento es público y está disponible en la página web de la DIPRES.

Los indicadores de desempeño que elabora DIPRES y antecedentes de Servicios proveniente del monitoreo que efectúa SEGPRES se incorporan en el BGI. Respecto de evaluaciones, sólo se incorpora la información de cumplimiento de los compromisos de mejora que surgen de las evaluaciones ex post de responsabilidad de DIPRES.

Se identifican las siguientes insuficiencias:

- No incorpora los antecedentes del monitoreo del MDS, los resultados de las evaluaciones ex post, ni antecedentes de evaluaciones ex ante realizadas.
- No incorpora información de temas que han surgido a lo largo de los años y que han pasado a ser importantes, tales como: desempeño en transparencia y participación ciudadana, cumplimiento de los compromisos en materia de auditorías internas, y avances en medidas de género y descentralización.
- La elaboración de los BGI no es acompañada de una instancia de rendición de cuentas presencial, que incorpore a actores del CdG y actores externos.
- En los organismos pueden existir otros reportes o prácticas de rendición de cuentas, menos regulares que el BGI, y éstos pudieran no estar utilizando la información proveniente de los distintos instrumentos del M&E. Ambos hechos significan desperdicios de esfuerzos institucionales.
- No existen acciones de socialización directa de la información con el Congreso, ni en medios de comunicación tales como comunicados de prensa
- Los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil están pasivamente incorporadas en el M&E y la rendición de cuentas. Cuando lo están, principalmente es a través del acceso a información disponible y registros de consultas.

1.6 Principales Conclusiones

- No obstante la existencia de diversos instrumentos o programas aplicados desde organismos del CdG, se observa fragmentación del conjunto de instrumentos existentes, incluyendo algunas duplicaciones. Esto afecta la comprensión del rol que cumple cada instrumento, la debida articulación y coordinación técnica y operativa, la identificando de nuevas necesidades, y la eliminación de elementos innecesarios para no sobrecargar a la administración.
- Lo anterior muestra un CdG que no ha desarrollado adecuadamente todas sus funciones para el cumplimiento de su propósito.
- Una muestra de un CdG insuficiente es la inexistencia de espacios de trabajo en el que se defina el marco para el desarrollo de medidas e instrumentos de gestión, haciendo explícito los elementos principales del modelo burocrático, de la nueva gestión pública (NGP) y/o post NGP que se desea mantener, incorporar y/o reforzar en la administración. Consistentemente con lo anterior, no existen definiciones de los momentos, instancias y modalidades en que se analizarán los avances y/o dificultades de las aplicaciones, y los pasos para abordar en forma coordinada y sinérgica los nuevos desafíos de la administración.
- Considerando que la función de los subsecretarios es coordinar a los Servicios Públicos y organismos dependiente, se observa un difuso rol en relación a la implementación de los instrumentos o programas de gestión desde el CdG.
- En relación al M&E, no obstante algunos perfeccionamientos necesarios, el objetivo de informar se cumple medianamente. Respecto del uso de la información en procesos de toma de decisiones se observan logros importantes. Destaca el uso de las evaluaciones de DIPRES, de la evaluación ex ante de DIPRES y MDS, y el seguimiento de compromisos presidenciales que efectúa PRESIDENCIA para destrabar la implementación de medida. No obstante, quedan aún importantes espacio para coordinar la función de M&E y para optimizar el uso de la información.
- La rendición de cuentas a través del BGI es incompleta temáticamente y en su forma. No incluye una fase de reporte presencial ni una orientación más clara hacia los ciudadanos.
- Se observa escasas prácticas de evaluación de los instrumentos o mecanismos de gestión que se implementan. Se han efectuado revisiones internas y sólo evaluaciones externas a los instrumentos PMG y programa de evaluación de DIPRES, pero éstas tampoco han tenido un periodicidad adecuada. Por su parte los Convenios Colectivos no han sido objeto de una revisión ni evaluación externa Global.
- No se observan espacios regulares para retroalimentar las actividades de selección, inducción y desarrollo de la DNSC, desde las necesidades y experiencias de los organismos del CdG.

- La función de gestión del conocimiento en el CdG y cada uno de sus organismos es escasa. Lo anterior limita la capacidad para mejorar, adaptar y crear.

II. Capacidades de Directivos y Prácticas de Reconocimiento y Motivación

2.1 Atributos de Directores ADP

Se revisaron atributos requeridos (también llamados capacidades en este informe) ordenados según la definición de perfil y atributos establecidos por el Consejo de ADP, incorporando capacidades específicos para el atributo de gestión y logro.

Los atributos revisados se consideran importantes y altamente deseables para desempeñar las funciones de director ADP de I y II nivel, para responder a exigencias desde el CdG y alinear la gestión interna. No obstante la presencia o desarrollo de éstos en general es insuficiente,

Capacidad de Visión Estratégica. No obstante que los esfuerzos realizados a través de diferentes iniciativas han instalado conceptos de planificación/programación estratégica, las estructuras de trabajo, mecanismos y prácticas, y la frecuencia o continuidad parece ser insuficientes.

Gestión y Logro. Las capacidades específicas de diseño (programas, proyectos, instrumentos, o procesos), de tramitación legislativa, de elaboración y ejecución del presupuesto, de monitoreo y evaluación, de procesos de auditoría, de procesos de rendición de cuentas, de gestión del conocimiento, y de tecnologías de la información se consideran importantes para desempeñar adecuadamente las funciones de directivo ADP. Algunas de ellas pueden ser más importantes para el primer o segundo nivel, pero en general se consideran importantes para ambos niveles.

Respecto de capacidades existentes, siempre desde el rol que debería cumplir un ADP de primer o segundo nivel, se observa una variedad de situaciones pero mayoritariamente insuficientes, particularmente al inicio del ejercicio del cargo. Estas capacidades específicas también están afectadas por la proveniencia del directivo, tanto si lo es del sector privado o público o del mismo sector. A continuación se señalan los siguientes elementos de análisis en capacidades específicas:

- *Monitoreo/seguimiento y evaluación (M&E).* La capacidad en M&E se considera insuficiente respecto de su importancia e iniciativas implementadas desde el CdG.
- *Presupuesto y seguimiento a su ejecución.* Las capacidades en esta área se observan insuficientes, quedando radicadas en el mejor de los casos en los aspectos operativos de

la técnica presupuestaria. No se observa el necesario conocimiento y comprensión de los objetivos y funciones del presupuesto, y por tanto de su rol en política fiscal y principalmente en la gestión institucional. Lo anterior afecta la comprensión de las responsabilidades de cada organismo público en esta área, y del vínculo que el presupuesto debe tener con la programación estratégica, el M&E y la rendición de cuentas de la organización.

- *Auditoría interna.* Se considera que las insuficientes capacidades derivan en un menor posicionamiento y consideración de la auditoría como un apoyo a la dirección, para detectar debilidades y evitar problemas.
- *Rendición de cuentas.* La debilidad se refleja en la ausencia de mecanismos o procesos que cumplan con requerimientos básicos para una rendición efectiva y real entendida como un acto de responsabilidad y transparencia necesario. Se actúa principalmente por demanda del centro.
- *Gestión del conocimiento.* Este atributo o capacidad – entendida como la gestión de la estructura y transmisión de conocimiento, y que tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta- se observa escasa en los directivos de Servicios Públicos.
- *TICs.* Se observan capacidades insuficientes para saber si los desarrollos que se están efectuando son o no los adecuados, y para liderar procesos en organizaciones que deben ser parte de la sociedad de la información.

Relación con el entorno y articulación de redes. En particular la capacidad de articular acciones de coordinación y cooperación con otros actores relevantes es insuficiente. Esta capacidad específica es particularmente importante si se considera los elementos del modelo post NGP o post burocrático, que prioriza un mejor trabajo conjunto a través de mecanismos y prácticas de coordinación-colaboración.

Manejo de crisis y contingencias, liderazgo y flexibilidad e innovación. En relación a estos atributos siempre será deseable que sean más desarrollados o fortalecidos, puesto que son fundamentales para la conducción de las organizaciones.

2.2 Generación de Capacidades, Reconocimiento y Motivación del Alto Director Público

Se observa los procesos relacionados con el ciclo de elaboración de convenios, inducción, desarrollo y evaluación de cumplimiento de convenios como fuentes de generación de capacidades, reconocimiento y motivación en el sistema de ADP. Cabe señalar que sobre estos puntos la DNSC ha encargado estudios amplios, por lo que estos los antecedentes, conclusiones y sugerencias se agregan, e incluso en algunos casos coinciden con propuestas y modificaciones recientes incorporadas por la dirección.

Convenios. Respecto de los convenios de ADP de primer nivel, antecedentes recogidos muestran un importante cuestionamiento a la falta de involucramiento del ministro, y en grado levemente menor de los subsecretarios o autoridad equivalente. La elaboración de convenios en general no es acompañado por reuniones con la autoridad superior en hitos claves, como la firma y evaluación anual. Lo anterior hace que las actividades derivadas del convenio no representen una fuente importante de reconocimiento y motivación, y que se afecte incluso la valoración del propio mecanismo.

Inducción. En particular respecto de la jornada de inducción existen distintas experiencias y percepciones, en general se valora, pero se considera insuficiente. Elementos como contenidos, métodos, sesiones con sobrecarga de información, entre otros, podrían haber o estar afectando negativamente. Por otra parte, un aspecto positivo es que ha pasado a constituir una instancia de conocimiento de contrapartes y aproximación temática.

Desarrollo. En materia de desarrollo para directores de ADP se ha realizado una serie de actividades en la DNSC, la mayoría aplicaciones puntuales, de baja cobertura y/ o de relativamente corta duración, e incluso algunas que no llegaron a aplicarse.

No obstante que las actividades hasta ahora realizadas no constituyen un sistema de desarrollo consolidado y que no se conocen evaluaciones de éstas, los antecedentes existentes pueden constituir insumos básicos para los análisis actuales con el objeto de lograr un programa de desarrollo fortalecido

Acompañamiento, pertenencia, reconocimiento motivación. En general el directivo ADP no se siente acompañado ni parte de una red de profesionales de prestigio, excelencia, y fuente de aprendizajes y conocimientos que lo retroalimente en su importante rol, y le otorgue un sentido de pertenencia. Lo anterior, además de limitar el desarrollo de capacidades resta elementos motivadores al sistema de ADP. Paralelo a lo anterior, no se observan prácticas motivacionales significativas diferentes a su motivación intrínseca y a aquella pecuniaria derivada del cumplimiento de su convenio.

2.3 Principales Conclusiones

- las líneas de acción desde la DNSC no han sido suficientes. Las carencias o dificultades se refieren principalmente a aspectos de contenidos, métodos y flexibilidad en relación a los diferentes perfiles iniciales; a los desarrollo de esos perfiles en el tiempo; y a los nuevos desafíos que los directores ADP enfrentan derivados de nuevas prioridades programáticas, tecnológicas y de cambios o innovaciones en la gestión.
- En particular en materia de desarrollo de ADP, se han diseñado una serie de actividades las que no han derivado en una función consolidada y con una visión integral.

- Se considera que entre la DIPRES y la DNSC hay variadas líneas posibles de trabajo, tanto en inducción como desarrollo de capacidades de los ADP. Lo mismo ocurre con el MDS y sus funciones respecto de los Servicios Públicos y en algún grado también con SEGPRES. Las mínimas participaciones de estos organismos no ha permitido que las actividades de inducción y generación de capacidades estén mejor alineadas con los énfasis, prioridades y requerimientos de estos organismos del CdG.
- Por otra parte la falta de sentido de pertenencia a una red de excelencia, prestigio, y fuente de aprendizaje y conocimiento, conjuntamente con inexistentes acciones de reconocimiento, constituye un factor de desarrollo y motivación de directivos ADP desperdiciado.
- Se observa un difuso rol de los subsecretarios en materia de convenio, inducción interna, y acciones de reconocimiento y motivación.
- Además, se observa una insuficiente gestión del conocimiento entendida como procesos permanentes de adquisición, sistematización y análisis de información, intercambios de conocimientos y experiencias adquiridas interna y externamente.

2.4 Principales Sugerencias

- Incluir en la etapa de inducción actividades adicionales al actual desayuno. Se sugiere que éste se complemente con actividades flexibles, obligatorias y voluntarias; se realice en el primer mes luego de la designación, y utilice sesiones de corta duración que faciliten la asistencia de los directores.
- Como parte de la inducción se sugiere presentar el rol de los órganos del CdG. Efectuar sesiones separadas para MDS, SEGPRES, y DIPRES, incluyendo sus principales líneas, instrumentos y mecanismos de trabajo.
- Diseñar modalidades de inducción y desarrollo de capacidades flexibles, distinguiendo entre aquellos directivos que provienen del sector público y por tanto tienen conocimiento de normas, procesos o instrumentos de transversal aplicación, de aquellos provenientes del sector privado.
- Diseñar actividades de desarrollo utilizando, con flexibilidad, métodos que se adecuen a los diferentes perfiles iniciales; a los desarrollo que experimente esos perfiles en el tiempo; y a los nuevos desafíos que los directores ADP puedan enfrentar derivados de nuevas prioridades programáticas, avances tecnológicos, e innovaciones en la gestión.
- Respecto de esto último considerar en las actividades de desarrollo aquellas capacidades para responder a los énfasis de la post NGP o post burocracia aplicables a la administración Pública chilena. Cabe señalar que esta última tendencia enfatiza elementos tales como: iniciativas horizontales para un mejor trabajo conjunto (medidas de coordinación/colaboración horizontal); más control vertical; trabajo interdisciplinario para abordar problemas y soluciones, y; sentido de valores, formación de equipos, ética común, y cultura cohesiva.

- Diseñar actividades de desarrollo en planificación/programación estratégica, con apoyos técnico y ejercicios para aquellos casos en que tal atributo sea insuficiente, reforzando la comprensión del sentido del ordenamiento estratégico y sus bondades en términos de trabajo en equipo, e incluso en resolución o disminución de conflictos, vinculando también este atributo o capacidad con la de liderazgo.
- Diseñar actividades de desarrollo en la forma de espacios de intercambio de experiencias, utilizando métodos tales como revisiones de casos y de buenas prácticas, atendiendo al desarrollo de capacidades en M&E y TICs.
 - ✓ Respecto de M&E, que cubran aspectos de diseño institucional y operativo, y también de usos de la información de desempeño en toma de decisiones.
 - ✓ Respecto de TICs, que los directivos dispongan de elementos que les permita visualizar oportunidad para la gestión que ofrecen las TIC, y ejercer la conducción necesaria.
- Diseñar actividades de desarrollo que, además de constituir un acompañamiento a los directivos, brinden un sentido de pertenencia a una red como elemento de desarrollo, de reconocimiento y de motivación.
- Indagar respecto del efectivo papel de los subsecretarios en materia de convenio, inducción interna, y acciones de reconocimiento y motivación, dadas sus funciones y crucial rol en la articulación entre el nivel técnico gerencial y la autoridad política.
- Incluir acciones de reconocimiento y motivacionales, como capital simbólico, en la forma de premiaciones; oportunidades de publicación y difusión de experiencias exitosas, y exposición de estas en talleres y seminarios; comunicados de prensa, etc.
- Desarrollar la función de gestión del conocimiento en la DNSC, con una estructura institucional y operativa formal, con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la dirección en su capacidad de diseño y rediseño de mecanismos y procesos para adaptarse y enfrenta los desafíos actuales y futuros del SADP.

III. Gestión de las Personas

3.1 Breve revisión

La Subdirección de Desarrollo de las Personas ha recibido un mandato para que sea fortalecida y relevada. Lo anterior es una oportunidad para dar pasos significativos de desarrollo en gestión de las personas. En este marco, se ha elaborado una propuesta ya aprobada por la Dirección. No obstante, se observan situaciones a tener presente:

La participación de organismos del CdG no es suficiente para lograr que las actividades de gestión de las personas estén alineadas con los énfasis, prioridades y requerimientos de estos organismos.

Se carece de información respecto de la calidad y efectos de los mecanismos de convenios colectivos, y por tanto de sus posibilidades para alinearse mejor a los objetivos provenientes del CdG, y de los propios convenios de ADP u otros mecanismos de compromisos. En esta misma materia, la promoción de la aplicación regular de prácticas motivacionales no pecuniarias es inexistente.

La ausencia de una función de gestión del conocimiento que regularmente este incrementando este capital intangible en la DNCS, afecta el desarrollo de la gestión de las personas. A esto se agrega los insuficientes registros de información de actividades realizadas, y autoevaluación de éstas.

3.2. Sugerencias

- Fortalecer las relaciones con organismos del CdG a través de comités u otros espacios flexibles de trabajo, que faciliten el intercambio de información y opiniones.
- Evaluar la calidad de los mecanismos de convenios colectivos descentralizados en los ministerios, considerando aspectos tales como: vinculación de los objetivos organizacionales; nivel de exigencia de los compromisos; grados de socialización en los equipos y efectos en sus dinámicas de trabajo; calidad de la evaluación de cumplimiento, y; funciones de la autoridad.
- Promover prácticas motivacionales no pecuniarias para las personas, complementarias a los actuales incentivos monetarios en aplicación, para su ejecución descentralizada en los Servicios. Estas prácticas pueden considerar acciones tales como: i) reconocimiento a equipos de trabajo con buen desempeño por parte de las autoridades del Servicio ii) incluir elementos especiales en los proyectos de mejoramiento de ambientes de trabajo, más allá de las necesidades básicas, según sugerencia de los propios equipos de trabajo, iii) utilizar el cierre de un proceso importante y que involucre a toda o gran parte de la organización para reunir al personal y reconocer y agradecer los esfuerzos realizados,
- Incluir actividades regulares de registro de información de actividades realizadas y autoevaluación de éstas, para retroalimentar análisis y decisiones de actividades futuras.
- Considerar también la sugerencia efectuada en punto II en relación con desarrollar la función de gestión del conocimiento de la DNSC.

Informe Final

Antecedentes

La Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) se encuentra estudiando los avances, dificultades y desafíos relacionados con sus funciones. En este marco se ha encargado este estudio que revisa algunos tópicos de gestión pública, en particular de responsabilidad de lo que correspondería al Centro de Gobierno (CdG), como marco en el que realiza sus funciones la DNSC, y revisa también algunos tópicos de exclusiva responsabilidad de esta dirección.

El documento se estructura en 3 secciones respondiendo a lo solicitado en los Términos de Referencia y en reuniones sostenidas con la contraparte precisando focos de interés.

La primera sección revisa los principales instrumentos, mecanismos e iniciativas de gestión conducidas desde organismos del CdG, con el objeto de mostrar algunos elementos de contexto útiles para la DNSC. En todos los casos se revisa, además, los vínculos con funciones de la dirección. La segunda sección identifica requerimientos de capacidades de directivos de Alta Dirección Pública (ADP), y espacios para la aplicación de instrumentos o prácticas de desarrollo, reconocimiento y motivación no pecuniaria. La tercera sección revisa muy brevemente algunos tópicos de gestión de las personas. En las dos últimas secciones se efectúan sugerencia, con el objeto de contribuir a los análisis de la DNSC en su proceso de fortalecimiento, en forma complementaria a otros estudios realizados o en proceso con este mismo fin¹.

Para la elaboración del informe se revisó un conjunto de documentos institucionales y literatura sobre la materia, y se efectuaron entrevistas a actores relevantes. Las entrevistas incorporaron a organismos del centro de la administración que se relacionan regularmente con Servicios Públicos debido a sus funciones (Ministerio de Desarrollo Social (MDS), Ministerio Secretaria General de Gobierno (SEGPRES) y, Ministerio de Hacienda, incluyendo a la DNSC)); directores del sistema de ADP de primer nivel, y un directivo de la Subsecretaria del Ministerio de Educación (ver listado de entrevistas en Anexo 1)². Las percepciones recogidas en las entrevistas³ han sido incorporadas al análisis junto con otros antecedentes y la propia experiencia de la consultora.

¹ Universidad Pontifical Catholic University of Chile (2014), CDO Consulting Group (2014), Irrázabal, I (2013); Pucheu, A (2013), Longo, F (2013); Lafuente, M; Schuster, C; Rojas-Wettig, M (2013). entre otros.

² El número de actores a entrevistar estuvo acotado al tiempo disponible para efectuar la consultoría, alcanzando un total de 16 entrevistas. De igual modo, debido a la duración de la consultoría no se incluyó a actores regionales.

³ Algunos de los actores entrevistados se relacionan con más de uno de los tópicos en revisión, por lo que éstos fueron abordados en una o más sesiones. Se preparó una pauta para el desarrollo de las entrevistas con el objeto de orientar la conversación.

I. Revisión de Iniciativas de Gestión Pública Conducidas desde Organismos del Centro

Existen diversos instrumentos o programas aplicados desde organismos centrales que forma parte de lo que correspondería al Centro de Gobierno (ver recuadro N°1), y que tienen por objetivo ordenar prioridades, monitorear (o efectuar seguimiento) y evaluar (M&E) acciones públicas, incentivar mejoras de gestión, e incorporar intervenciones específicas con el objeto de contribuir a una mejor administración y logro de objetivos. Los organismos del centro corresponden a la SEGPRES, Presidencia, MDS, y Ministerio de Hacienda.

Recuadro N° 1 Concepto de Centro de Gobierno

El Centro de Gobierno (CdG) se refiere al grupo de instituciones que prestan apoyo directo al presidente en la gestión del gobierno. A diferencia de los ministerios y de otros organismos, las instituciones del CdG no están directamente involucradas en la prestación de servicios y no se concentran en un área específica de política. Con una perspectiva más integral de la administración se ocupan de áreas transversales tales como la gestión estratégica; la coordinación de política a través de la coordinación vertical y horizontal entre ministerios y organismos públicos, y la coordinación con otros actores políticos o de la sociedad civil; el presupuesto; la evaluación y el monitoreo o seguimiento de metas y compromisos; la promoción de ajustes para destrabar medidas; las comunicaciones, y; la conducción y promoción de innovación de gestión.

A pesar de que trabaja directamente para apoyar al presidente, el CdG sirve a todo el gobierno, ya que la calidad y el desempeño de las acciones de gobierno pueden verse fortalecidos por el liderazgo y el papel facilitador del centro.

Las instituciones del CdG tienen un componente político importante por su ubicación en la estructura gubernamental, y gran parte de su trabajo se encuentra en la frontera entre la política y la administración. No obstante, requieren amplias capacidades técnicas y podrán desempeñar mejor sus funciones si aplican herramientas y procesos avanzados.

Las funciones de CdG pueden llevarse a cabo por diferentes instituciones y estar organizadas de diferentes maneras en cada país; además, su composición puede modificarse con el tiempo para adaptarse a las necesidades políticas definidas por los presidentes, y ajustarse a los contextos y circunstancias específicas del país.

En asuntos transversales como la regulación del servicio civil, el CdG tiene un importante papel en su función de coordinación de políticas.

Fuente: Elaboración propia en base a Alessandro, M; Lafuente, M y Santiso, C(2013).

A continuación se revisan los instrumentos de M&E, de rendición de cuentas, incentivos monetarios, y las recientes iniciativas de gestión de la innovación en la gestión pública y el

programa de mejora de la gestión para los ciudadanos, identificando sus principales características, avances, insuficiencias y desafíos, e identificando además vínculos con las funciones y objetivos de la DNSC.

1.1 Monitoreo y Evaluación

1.1.1 Aspectos Principales de Diseño

Los instrumentos de M&E en aplicación en Chile proveen de diferentes tipos de información de desempeño con el fin de contribuir a la gestión pública, centrando su foco en programas, proyectos, organizaciones o políticas.

Entre los enunciados de sus objetivos se encuentra el apoyar en aspectos tales como: cumplimiento de prioridades gubernamentales, mejoramiento de programas e intervenciones públicas, asignación de recursos a iniciativas existentes o nuevas, y mejoramiento de procesos de gestión. A su vez, estos objetivos tienen como fin de alcanzar una adecuada gestión pública.

De acuerdo a las experiencias internacionales en este campo⁴, en muchos casos el uso de la información de desempeño que proviene de los mecanismos o instrumentos de M&E es sub-utilizada en los procesos de toma de decisiones, restando posibilidades de contribuir a los objetivos que se propone. Por otra parte, en algunos casos ocurre que la información no es pública o de fácil acceso, lo que resta transparencia restringiendo la disponibilidad de elementos técnicos a los analistas y dificultando a la ciudadanía ejercer un legítimo control social. Finalmente, la experiencia internacional también muestra situaciones en que dicha información no forma parte, o forma parte sólo parcialmente, de mecanismos de rendición de cuenta, o bien estos son precarios no utilizando información de desempeño disponible.

Monitoreo. El propósito del monitoreo, también denominado seguimiento, es principalmente “informar” a diferentes actores, pudiendo en este proceso cumplir los siguientes propósitos: i) utilizarse en análisis, constituir “alertas” o motivar consultas o acciones cuando la información que muestra es menor a la esperada, o ii) estar disponible como una expresión de transparencia. En los casos que revisaremos la información del monitoreo presenta diferentes situaciones respecto de estos propósitos.

Los instrumentos de monitoreo actualmente en funcionamiento y sus ministerios responsables son los siguientes: indicadores de desempeño en la DIPRES del Ministerio de Hacienda⁵, monitoreo de programas sociales en el MDS, seguimiento de compromisos en la

⁴ Más antecedentes ver Robinson, M (2007 y 2014a y b), OECD (2007), Banco Mundial (2009), BID(2010), OECD (2014), OECD (2013), Marcel, Guzmán y Sangines (2014),

⁵ En el período 2010- 2014, adicionalmente, la Subsecretaría del Ministerio de Hacienda instaló el mecanismo ChileGestiona, con el objeto de monitorear a través de indicadores, según las categorías denominadas de actividad principal y de gestión interna de los organismos públicos. Los indicadores formaban parte de un

SEGPRES⁶, y seguimiento de cumplimiento de compromisos presidenciales en Presidencia de la República⁷. Los instrumentos cubren al Gobierno Central

El sistema de monitoreo en el Sistema de Control de Gestión de la DIPRES se efectúa a través de indicadores y metas anuales, según las categorías denominadas ámbitos de control y dimensiones del desempeño⁸. Cada indicador se vincula a un producto estratégico de los organismos o Servicios Públicos⁹.

El monitoreo de programas sociales en el MDS incluye antecedentes de cada programa e información de “ejes de evaluación”¹⁰. Así, el monitoreo propiamente tal se efectúa a través de indicadores y de otras categorías de información, y es de periodicidad anual.

El monitoreo de compromisos en la SEGPRES incluye identificación del compromiso, ámbito de acción, actividades y estado de avance¹¹, y actualmente es de periodicidad trimestral.

Finalmente, la Presidencia de la República¹² efectúa el denominado Seguimiento de Cumplimiento de Compromisos Presidenciales. Este mecanismo incluye las principales medidas, y una versión más extendida incluye otras prioridades programáticas comprometidas. El objetivo del seguimiento es identificar el estado de avance, acciones realizadas, dificultades y obstáculos que puedan estar afectando el cumplimiento, y sugerir

conjunto de tareas establecidas cada año para los subsecretarios y jefes de servicios públicos, expresadas muchas de ellas como acciones, y no se comprometían metas para los indicadores entendiéndolos más bien como elementos de “diálogo de gestión”. Este monitoreo cubría a servicios públicos del Gobierno Central, los que se incorporaban voluntariamente.

⁶ En el período 2010-2014 la SEGPRES desarrollo el mecanismos Unidad de Gestión de Cumplimiento, incluyendo la identificación de ámbitos de acción por objetivo estratégico, expresados mayoritariamente en términos de acciones a realizar, donde Ministerios y Servicios Públicos eran los responsables de los diferentes ejes prioritarios. Anterior a este período funcionaba el Sistema de Programación Gubernamental con similar objetivo.

⁷ Debido a la duración de esta consultoría no se analizará en este documento la evaluación ex ante de proyectos que realiza el MDS desde los años 80, y que informa su recomendación técnica a la DIPRES.

⁸ Por un lado, los ámbitos de control incluyen los conceptos de la cadena de generación de valor: procesos, productos, resultados intermedios y resultados finales. Por otro lado, las dimensiones incluyen los conceptos de eficiencia, eficacia, economía y calidad.

⁹ Mas antecedentes ver Arenas, A y Berner, H (2010), Guzman, M; Irrazabal, I y de los Rios, B (2014) y DIPRES (2014a y b)

¹⁰ Respecto de los antecedentes se incluyen aspectos tales como descripción del programa y metodología de intervención; y respecto de ejes de evaluación se incluyen aspectos de población objetivo y focalización, e indicadores, entre otros

¹¹ Se incluye también la identificación de actores con que debe coordinarse y regiones o comunas de aplicación.

¹² La Resolución exenta N° 3809 de noviembre de 2014 formaliza la nueva estructura y define funciones en la Presidencia de la República. Esta normativa establece como una de sus direcciones la Dirección de Políticas Públicas, y dentro de ésta al Departamento de Gestión de Políticas Públicas. A dicho departamento se le asigna la función de monitorear, hacer seguimiento e implementar control y evaluación de las acciones y programas de políticas públicas implementadas por el gobierno. Es la unidad responsable del mecanismo de seguimiento.

soluciones cuando es necesario destrabar medidas. Para lograr una adecuada coordinación entre actores del centro que afectan la implementación se creó una instancia colegiada denominada Comité de Cumplimiento de Compromisos Presidenciales¹³. Dicho comité está integrado por autoridades superiores de los ministerios SEGPRES, SUBDERE, MDS y Hacienda, un asesor del Ministerio de Interior y la Presidencia¹⁴,

Entre las fortalezas de la función de monitoreo o seguimiento se puede mencionar la variedad de experiencias y grados de consolidación y desarrollo¹⁵. También destaca la amplia cobertura, incluyendo prioridades político-programáticas, productos estratégicos, programas, acciones y procesos de gestión, y el desarrollo de capacidades técnica.

Sin embargo, también se observan debilidades en el diseño de la función de monitoreo. En efecto, no existen espacios formales de coordinación entre los diferentes organismos responsables del monitoreo, lo que deriva en diferencias innecesarias en terminología, solicitudes de información, y en algunos casos contrapartes en los ministerios y Servicios Públicos. Lo anterior provoca cierta confusión y duplicidad de esfuerzos, e impide una mejor comprensión del rol que cada instrumento o mecanismos cumple y las posibles relaciones entre éstos. Respecto del comité de seguimiento creado en Presidencia, si bien reúne a autoridades de otros órganos que efectúan monitoreo y que pertenecen a lo que podríamos denominar CdG, no es una instancia de coordinación de aspectos técnicos ni operativos de los mecanismos de monitoreo, así como tampoco lo es el Comité Triministerial del PMG (ver punto 1.2). Respecto del instrumento de seguimiento de SEGPRES cabe señalar que ha sido objeto de importantes modificaciones en las distintas administraciones, tanto en aspectos de diseño como operativos, desperdiciando aprendizajes; además, actualmente presenta un grado importante de duplicidad con aquel de Presidencia. Por otra parte, en general existe un débil vínculo de los mecanismos con la auditoría interna en lo que se refiere a verificación de registros. Finalmente, no existe una práctica de evaluación regular y simple de las aplicaciones que contribuya a un mejor funcionamiento de la función de monitoreo en el CdG, incluyendo también una retroalimentación para las actividades de selección, inducción y desarrollo de la DNSC.

Evaluación. La evaluación en el Sistema de Control de Gestión de la DIPRES se realiza a diferentes objetos de evaluación, en diferentes momentos del ciclo de los programas o

¹³ Creado según instructivo presidencial 012 del 2 de diciembre de 2014. En administraciones anteriores también existieron instancias similares.

¹⁴ Subsecretarios de SEGPRES, SUBDERE y MDS, el Director de Presupuestos, el Jefe de División de Coordinación Interministerial del la SEGPRES, el asesor de gestión del Ministerio de Interior y Seguridad Pública y la División de políticas pública de la Presidencia.

¹⁵ DIPRES Y MDS se observan como los más consolidados. No obstante haber experimentado modificaciones técnicas a través de los años de implementación,

temporalidad (ex ante y ex post) y según diferentes metodologías¹⁶. La Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) consiste en una línea de evaluaciones rápidas o de escritorio haciendo uso, principalmente, de información disponible. También existe la evaluación de impacto de programas centrada en resultados intermedios y finales, utilizando metodología cuasi experimental. La evaluación de Gasto Institucional de organizaciones se centra en el diseño y gestión institucional, así como de su desempeño y uso de recursos, haciendo uso principalmente de información disponible. Finalmente, la evaluación ex ante de programas nuevos y de programas existentes no sociales consiste en revisiones de programas nuevos, programas existentes que experimentan reformulaciones o ampliaciones, y programas existentes evaluados previamente con resultados de desempeño insuficiente¹⁷.

Existe un trabajo interinstitucional MDS-DIPRES en relación con la evaluación ex ante, establecido como una práctica en el marco de la preparación del presupuesto anual. Esto se ha traducido en que el MDS efectúa evaluación de “programas sociales” nuevos y evaluación de reformulaciones de programas existentes, mientras que, como ya se señaló, la DIPRES efectúa evaluación ex ante de programas “no sociales”; en ambos casos para presentación de dichos programas a financiamiento en el proyecto de presupuesto. Además, se observa que las evaluaciones ex ante de MDS y DIPRES utilizan varios conceptos y términos comunes, y que existe uniformidad en las categorías de calificación de las evaluaciones¹⁸ para su presentación al presupuesto.

No obstante también se observan insuficiencias y descoordinaciones en la función de evaluación. Entre éstas resalta el carácter informal de la delimitación de ámbitos de atribuciones en materia de evaluación entre DIPRES y MDS¹⁹; diferencias que aún subsisten en formatos técnicos y terminología. Por otra parte, el Comité Interministerial de Evaluación en DIPRES conformado además por autoridades de MDS y SEGPRES²⁰ dejó de funcionar en 2010²¹, impidiendo avanzar en una mejor articulación de órganos del CdG respecto de la función de evaluación, articulación más necesaria aún después de las atribuciones que en materia de evaluación se le asignó al MDS. Además, otras evaluaciones se realizan en ministerios y Servicios Públicos en el marco de sus atribuciones, las que no se canalizan formal y regularmente hacia los órganos del centro.

¹⁶ Más antecedentes ver ley N° 19.896 de 2003 que modifica el decreto N°1.263 de Administración Financiera del Estado y reglamento establecido en el Decreto 1177 de 2003.

¹⁷ Mas antecedentes ver Arenas, A y Berner, H (2010), Guzman, M; Irarrázabal, I y de los Rios Bs (2014) y DIPRES (2014 a y b).

¹⁸ Recomendado favorablemente (RF) y objetado técnicamente (OT). Cuando un programa OT es incorporado en el presupuesto continúa con objeto de asistencia técnica hasta resolver sus observaciones de diseño.

¹⁹ Mas antecedentes ver ley N°20.530 del 13 de octubre de 2011

²⁰ La comisión y sus funciones están establecidas en el Reglamento (Decreto 1.177 de 2003).

²¹ A partir de ese año se desarrollan sólo las actividades referidas al proceso de selección de programas y de evaluadores por parte de niveles profesionales de los ministerios participantes.

Finalmente, no existe una práctica de evaluación²² simple y regular de las aplicaciones que contribuya a un mejor funcionamiento de la función de evaluación en el CdG, incluyendo también una retroalimentación para las actividades de selección, inducción y desarrollo de la DNSC.

1.1.2 Uso de la Información Proveniente del M&E para Informar

El objetivo de informar consiste en poner a disposición de diferentes actores la información de desempeño generada por los instrumentos de M&E, de un modo proactivo, y utilizando modalidades expresamente diseñadas con ese objeto incluyendo la forma presencial. Es un acto determinado por las autoridades responsables del M&E, más allá del derecho de acceso a la información regulado por ley²³.

Monitoreo. Existen variadas formas de uso de la información de monitoreo con el objeto de informar, destacando las siguientes:

- La información de monitoreo de DIPRES y MDS es pública y accesible a través de páginas web y, adicionalmente es incorporada a diferentes documentos y es enviada al Congreso cada año.
- La información de monitoreo de DIPRES se envía a ministros, directores de Servicios, responsables de productos. Además, se incorpora anualmente en el Balance de Gestión Integral (BGI) y en el proceso interno de evaluación de la ejecución presupuestaria.
- En el caso de MDS, se entrega información agregada al Comité Interministerial de Desarrollo Social²⁴, y se envía a directores de Servicios y responsables de programas, y a DIPRES.
- La información de monitoreo de SEGPRES no está disponible en web, y es fuente para la elaboración de minutas para la participación de las autoridades de SEGPRES en la comisión de seguimiento de la Presidencia, en la que participan los 3 ministerios. Además, considerando que el seguimiento es a nivel de ministerios, la información de monitoreo que es específica a Servicios Públicos se informa anualmente en el BGI.
- La Presidencia prepara reportes periódicos para informar a la presidenta. Cabe señalar que también se realizan reuniones trimestrales con los ministros, con el objeto de intercambiar información respecto de los avances de cumplimiento de aquellos

²² El Programa de Evaluación de DIPRES aplicó una encuesta anónima en ministerios y Servicios en el año 2004 para conocer efectos de las evaluaciones, la que no volvió a ser aplicada. En el año 2005 el Programa fue evaluado por el Banco Mundial (ver Banco Mundial, 2005).

²³ El derecho de acceso a la información de los órganos de la administración del Estado se estableció a través de la ley 20.285, de Agosto del 2008.

²⁴ Conformada por el Ministro de Desarrollo Social (preside) y los Ministro de Hacienda, Ministro de la Secretaría General de la Presidencia, Ministro de Educación, Ministro de Salud, Ministro de Vivienda y Urbanismo, Ministro del Trabajo y Previsión Social, Ministra Directora del Servicio Nacional de la Mujer.

compromisos de los que son responsables. La información no está disponible en página web.

No obstante lo anterior se desconoce cuánto se difunde y analiza la información que proveen los diferentes instrumentos de monitoreo en cada uno de los ministerios y servicios públicos monitoreados, más allá de los actores responsables con que interactúan los organismos del centro. De igual modo se desconoce la valoración, por parte de los distintos actores institucionales y usuarios del centro, de la calidad de la información para sus propósitos. Finalmente, la información que se presenta no siempre es lo suficientemente “amigable” para todo usuario, y se desconoce cuánto informa al público o a otros actores no gubernamentales (intensidad de uso, comprensión, etc.).

Evaluación. En particular, las evaluaciones ex post de la DIPRES son públicas hace más de 14 años y han sido enviadas regularmente al Congreso, a ministros y jefes de Servicios responsables, a SEGPRES y MDS. Las diferentes modalidades de informar a actores institucionales del sector público, congreso y público incluyen informes completos, informes ejecutivos, respuestas institucionales, presentación en documentos DIPRES, etc. Adicionalmente, la evaluación ex post informa a los organismos durante el proceso de evaluación, a través de la participación de éstos en la revisión de informes preliminares y finales, e informa directamente a unidades de sectores presupuestarios en DIPRES y a su Director.

Respecto de evaluación ex ante de programas, éstas se informan a los ministros del ramo, jefes de Servicios y responsables del objeto evaluado una vez finalizado el proceso de revisión y calificación por parte de DIPRES y MDS, en lo que a cada uno corresponde; se informa a jefes de sectores presupuestarios durante el proceso de preparación del presupuesto, una vez efectuadas las calificaciones, y al director de DIPRES en forma agregada y en casos puntuales cuando es requerido durante el mismo proceso. Además en el caso del MDS la información es pública a través de su disposición en la página web y se envía al Congreso durante la tramitación del proyecto de presupuestos, mientras que en el caso de DIPRES se presenta sólo información agregada y puntual a solicitud del congreso

No obstante las diferentes modalidades y canales para informar, se considera insuficiente el hecho que las evaluaciones ex ante de DIPRES no se presenten en la página web ni se envíen al congreso. Además, se desconoce la valoración que le otorgan quienes acceden a la información, y se observa escasas acciones en los medios, tales como comunicados de prensa. Finalmente, existen insuficientes acciones en la forma de reuniones técnicas para analizar la información de evaluación con SEGPRES y Presidencia, y también entre MDS y DIPRES.

1.1.3 Más allá de informar. Uso de la Información Proveniente del M&E por parte del Centro

Además de informar, el M&E tiene por objeto y ha permitido otras formas de uso de la información por parte de órganos del centro, las que se pasan a revisar a continuación.

Monitoreo. La información de desempeño provenientes de los indicadores y metas de responsabilidad de la DIPRES se ha incorporado al proceso interno de evaluación anual de la ejecución presupuestaria, como información complementaria a otra información de desempeño y financiera, con el objeto de retroalimentar el siguiente ciclo de formulación del proyecto de presupuestos. Adicionalmente se ha incorporado en el mecanismo de incentivo Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) (ver punto 1.2.1). A su vez, algunos de los indicadores y metas del instrumento de indicadores de la DIPRES se han incorporado en los Convenios de Alta Dirección Pública.

Por otra parte, sobre la base de los antecedentes recolectados en el seguimiento de compromisos que realiza Presidencia se efectúa y promueven coordinaciones y otras acciones cuando es necesario destrabar la implementación de medidas. Para lograr una adecuada coordinación entre actores del centro relacionados con decisiones o procesos que afectan la implementación se creó el Comité de Cumplimiento de Compromisos Presidenciales, el que se reúne semanalmente.

Por otra parte, la información del seguimiento de compromisos de gobierno de SEGPRES es utilizada por la autoridad en el Comité de Presidencia, en conjunto con la información que ésta también recolecta.

No obstante lo señalado se identifica como una insuficiencia el inexistente vínculo de la información de monitoreo o seguimiento con acciones de incentivo no monetario o de reconocimiento²⁵, y el aún escaso el uso de la información de monitoreo del MDS.

Evaluación. La información proveniente de las evaluaciones ofrece posibilidades de uso que van más allá de sólo informar, dada su mayor riqueza explicativa en comparación con la información de indicadores. En efecto, la información que se desprende de las evaluaciones ex post que efectúa DIPRES ha sido utilizada en decisiones presupuestarias en dicha institución desde inicios de los años 2000. Además, sobre la base de la información evaluativa y las recomendaciones se han efectuado compromisos de mejora de los programas, los que posteriormente son objeto de seguimiento²⁶. Por otra parte, la

²⁵ En el año 2013 se premio a los subsecretarios y directores de gestión de los Servicios Públicos con desempeños destacados, con el objeto de motivarlos reconociendo sus contribuciones.

²⁶ En OECD (2012) se señala, “...the most distinctive feature of the Chilean performance management system is the degree to which it makes use of systematic evaluation, which is quite exceptional by contemporary international standards, at least outside Latin America...”. Mas antecedentes ver DIPRES (2014 a y b); Guzmán, M; Irrazabal, I; y de los Rios, B (2014), Arenas, A y Berner, H(2010), Banco Mundial (2005).

evaluación ex ante presiona por mejores diseños de los programas y, gradualmente, está apoyando las decisiones de asignación de recursos.

A pesar de lo anterior existe margen para optimizar el uso de la información de las evaluaciones mejorando prácticas específicas de trabajo al interior de la DIPRES y en los propios organismos evaluados. Además, en el caso de la evaluación ex post, limitaciones de coordinación con otros órganos del CdG, principalmente SEGPRES y MDS, afectan su uso. Finalmente, el seguimiento de compromisos institucionales de mejora que surgen de las evaluaciones realizado sólo en base a antecedentes presentados por los organismos responsables de los programas evaluados, sin un proceso directo de verificación, puede ser insuficiente.

1.2 Mecanismos de Incentivo

La administración ha incorporado el concepto de remuneración variable, como un mecanismo de incentivo monetario para contribuir a un mejor desempeño institucional²⁷. Los principales mecanismos de incentivo son los Programas de Mejoramiento de la Gestión (1998), los Convenios Colectivos (2003), y el Premio Anual por Excelencia Institucional²⁸.

1.2.1 Programas de Mejoramiento de Gestión

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)²⁹ constituyen un mecanismo que asocia el cumplimiento de objetivos de gestión de los organismos públicos a un incentivo de carácter monetario para sus funcionarios. El mecanismo establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, dará derecho a todos los funcionarios³⁰ del organismo público respectivo, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones (ver recuadro 1) entre un 3,8% y 7,6% y cubren a 195 instituciones.

El programa marco 2015 sigue potenciando el Sistema de Monitoreo a través de indicadores, al establecer en al menos un 80% su ponderación. De este total se exige un mínimo de un 60% de indicadores y metas vinculados a productos estratégicos, pudiendo distribuir el porcentaje restante entre el objetivos de medir e informar indicadores de

²⁷ Mas antecedentes respecto de incentivos monetario basados en desempeño ver Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007), OECD (2005).

²⁸ La ley N° 19.882 de Nuevo Trato Laboral, publicada en 2003 creó el Premio Anual por Excelencia Institucional. Este reconoce a los 3 organismos públicos de mejor desempeño con un incentivo monetario a sus funcionarios equivalente al 5% de sus remuneraciones. Debido a la duración de esta consultoría no se aborda este mecanismo.

²⁹ Ley N° 19.553 de febrero de 1998 estableció los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Posteriormente, la Ley N° 19.618 complementó la norma, y las leyes N° 19.882 y N° 20.212 modificaron los porcentajes del beneficio económico establecidos en la Ley N° 19.553. La ley N° 20.212 estableció además incrementos adicionales hasta el año 2010. Se excluyen organismos que se rigen por leyes anteriores en materia de fijación de objetivos de gestión asociados a incentivos institucionales²⁹, el estamento médico de los Servicios de Salud, el Ministerio de Defensa, la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, el Ministerio Público y el Congreso Nacional

³⁰ Se entiende por funcionarios al personal de los organismos públicos con contratos de planta y de contrata, no incluye personal a honorarios.

gestión interna transversales³¹, que es obligatorio, y la opción voluntaria de comprometer meta en al menos uno de estos indicadores de gestión. Finalmente, un máximo de 20% del total del PMG podrá ser asignado a sistemas de apoyo y soporte incluidos en un programa marco, si estos aún no han egresado de dicho programa³².

A través de leyes previas a la creación del PMG se crearon mecanismos de incentivo en 7 Servicios Públicos³³, y con posterioridad nuevos Servicios u otros que carecían de mecanismos de incentivo pasaron a tenerlos³⁴. Algunos se adhirieron a los procedimientos del PMG y otros funcionan con algunas diferencias menores respecto del modelo institucional y operativo de éste instrumento. Debido lo anterior y considerando su desarrollo acumulativo en el tiempo, la participación de otros actores de órganos del CdG, y su alto grado de institucionalización a continuación se describirán sus principales aspectos.

Principales Actores Institucionales. La ley estableció la creación de un Comité Triministerial, conformado por los ministerios del interior, SEGPRES y hacienda. A lo largo de los años se ha construido una institucionalidad colegiada sólida la que se describe a continuación³⁵.

- *Comité Triministerial de PMG.* Integrado por los ministros de SEGPRES, Interior y Hacienda³⁶. Las principales funciones son aprobar un programa marco para el PMG de cada año y definir los lineamientos para la formulación de compromisos por parte de las instituciones; los objetivos y metas de cada institución, para cada año³⁷, y la evaluación de su cumplimiento en base a antecedentes presentados por el Comité Técnico.
- *Comité Técnico del PMG.* Integrado por los subsecretarios de Interior³⁸ y SEGPRES, y DIPRES. Corresponde a una instancia asesora del Comité Triministerial, cuya

³¹ Estos indicadores se centran en áreas tales como capacitación y la evaluación de transferencias; higiene y seguridad, en particular siniestralidad y accidentabilidad; compras y contrataciones: auditoría interna; genero; gobierno electrónico, accesos a la información pública.

³² Mas antecedentes ver DIPRES (2014 a, b y c).

³³ Comisión Chilena del Cobre, Aduana, Instituto de Previsión Social, Central Nacional de Abastecimiento, Subsecretaría de Redes y de Salud, Fondo Nacional de Salud.

³⁴ Seis mecanismos de incentivos, que se han creado gradualmente, y en los que DIPRES tiene algún rol: (i) Bono por Calidad de Atención de los Profesionales Médicos (Ley Médica), (ii) Metas de Eficiencia Institucional, (iii) Metas Institucionales y Colectivas del Poder Judicial, (iv) Convenio de Gestión Institucional del Ministerio Público, (v) Metas de Eficiencia Institucional de los Tribunales Tributarios y Aduaneros y (vi) Incentivo por Calidad del Servicio de Registro Civil e Identificación.

³⁵ Mas antecedentes ver reglamento que regula la aplicación del PMG en Decreto N° 239, de fecha 21 de agosto de 2014, del Ministerio de Hacienda.

³⁶ Este comité opera en los casos de Servicios Públicos que comprometen PMG, que es la mayoría. En dichos casos los ministros deben firmar los Decretos respectivo.

³⁷ A través del Decreto Exento aprobado por los Ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia, se establece el programa marco para el PMG de cada año que aplica a todas las instituciones afectas a la Ley N°19.553.

³⁸ En el caso del Ministerio del Interior, corresponde a la SUBDERE

principal función es revisar las propuestas de indicadores y otros compromisos y sus respectivas metas, y posteriormente revisar la evaluación de su cumplimiento. En ambos casos para su presentación al Comité Triministerial para aprobación final³⁹. Cuenta con el apoyo de un equipo un profesional integrado por miembros de cada una de las instituciones que lo conforman⁴⁰.

- *Secretaría Técnica –DIPRES*. Corresponde a la División de Control de Gestión de la DIPRES. La función es coordinar actividades y efectuar revisiones preliminares de las propuestas de indicadores u otros compromisos, y revisar consistencias de sus metas para aprobación, y posteriormente, coordinar la revisión de su cumplimiento e informar a los comités para aprobación. Además otorga asistencia técnica a Servicios Públicos, elabora reportes, e informa a autoridades y sectores presupuestarios de la DIPRES, y al Poder Legislativo.
- *Ministros*. Cuya principal función el establecer los compromisos de sus Servicios, enviar la evaluación de su cumplimiento al Comité Triministerial para revisión y aprobación final, y velar por la consistencia y veracidad de la información que se presenta.
- *Servicios Públicos*. Cuya función es presentar los indicadores y sus metas, y posteriormente informar de su cumplimiento a través del ministro correspondiente.

La utilización de un programa marco anual para establecer compromisos en los PMG ha cumplido ya 15 aplicaciones. Destaca la consolidación de su diseño, modelo institucional con participación regular de instituciones del CdG, y el desarrollo de sus procesos técnico-operativos, que entre otros aspectos, incorporó una evaluación de cumplimiento de objetivos de cada PMG apoyada por evaluadores externos. El grado de cumplimiento es informado en página web.

No obstante lo anterior, si bien desde al año 2001 se incluye como objetivo el cumplimiento de metas de indicadores de desempeño⁴¹, a partir del año 2012 la ponderación ha aumentado significativamente alcanzando actualmente un mínimo de 80%⁴². No se conoce el efecto de esta alta ponderación del cumplimiento de las metas de indicadores ligadas a una retribución económica, sobre la relevancia de los indicadores y nivel de exigencia de las metas. De igual modo, no se dispone de información respecto del grado de difusión y conocimiento al interior de la organización de los objetivos que cada año se comprometen, ni de la coordinación de tareas y equipos de trabajo para su logro. Considerando el número

³⁹ En el caso de Servicios Público a los que no se aplica el PMG, la revisión y aprobación la efectúa la DIPRES

⁴⁰ Definidos a través de oficio por los Subsecretarios (as) y Director(a) de Presupuestos al inicio de su período.

⁴¹ A su vez los indicadores se presentan cada año junto con el presupuesto, con algunas excepciones.,

⁴² Entre los años 2001 - 2011 el grado de cumplimiento de las metas de indicadores de desempeño representaba un máximo de 10% en el total de la evaluación del correspondiente PMG. Este máximo se elevó en el año 2012 a un 50% de participación incrementándose nuevamente en el año 2013 a un 80%.

de funcionario e instituciones cubiertos por los PMG, el programa adolece de mecanismos de evaluación, simples y regulares, que sistematicen información respecto de dinámicas internas para mejorar la gestión⁴³ que permitan retroalimentar otras acciones de responsabilidad del CdG.

1.2.2 Convenio Colectivo

El Convenio Colectivo es una modalidad de incentivo monetario, descentralizado en los ministerios, para establecer compromisos entre los directores de los Servicios Públicos y sus correspondientes ministros respecto de objetivos de gestión por unidades organizacionales⁴⁴. Los compromisos deben estar alineados a los objetivos estratégicos institucionales y productos de las correspondientes unidades, y su cumplimiento anual debe ser presentado a la autoridad ministerial para aprobación y proceder al pago. Este equivale a un máximo de 8%.

En los más de 10 años de aplicación de los Convenios Colectivos no han sido objeto de revisión interna ni evaluación externa. Por tanto no se dispone de información de aspectos tales como: a) actores institucionales que participan y sus funciones b) la calidad de los compromisos, en términos de pertinencia y exigencia, c) la rigurosidad de la evaluación de cumplimiento, d) grado de difusión de los compromisos y de su cumplimiento, y e) efectos en las dinámicas de la organización.

1.3 Gestión de la Innovación en el Sector Público

La iniciativa tiene como objetivo generar una cultura y procesos permanentes de innovación en el Estado y sus Servicios Públicos, con el fin de facilitar y fomentar la creación y realización de soluciones innovadoras que agreguen valor a sus servicios y/o productos. Incluye proyectos que diseñen e implementen herramientas, procesos y habilidades de gestión de la innovación. Es coordinado por CORFO y su diseño institucional incluye a representantes de los ministerios SEGPRES, economía y hacienda a través de la Subsecretaría⁴⁵.

Opera a través de concursos⁴⁶ para acceder a apoyo para actividades relacionadas con el diseño e implementación de un sistema de gestión de la innovación. Se financia la transferencia de metodologías de gestión de la innovación, tanto a grupos determinados como de manera masiva a toda la institución, para la sistematización del proceso de

⁴³ El PMG fue objeto de una evaluación externa por parte del Banco Mundial en el año 2008-2009.

⁴⁴ Ley N° 19.882 de junio de 2003, y sus modificaciones.

⁴⁵ Creado por decreto exento

⁴⁶ El concurso financia hasta un 60% del costo total del proyecto, con un tope de \$70.000.000 El financiamiento restante deberá ser aportado por el Beneficiario Atendido

innovación, desarrollo o contratación de una plataforma de gestión de la innovación, profundización de diagnósticos, talleres prácticos, etc.

Destaca entre sus objetivos el promover organizaciones flexibles, dinámicas y capaces de responder a cambios en el entorno, y el generar una cultura y procesos permanentes para facilitar la implementación de soluciones innovadoras que agreguen valor a los servicios y productos. La iniciativa se distingue por la intención de desarrollar soluciones significativas como una práctica continua, con mecanismos preestablecidos de seguimiento y evaluación, de sistematización de aprendizajes, y de transmisión al interior del sector público.

Si bien la iniciativa se encuentra en una etapa inicial, no se observan coordinaciones regulares con otros actores del CdG responsables directos de otros mecanismos de gestión. Lo anterior es un impedimento a la articulación y obtención de una mirada integral de los mecanismos de gestión en aplicación, disminuyendo ganancias de aprendizajes y oportunidades de complementar acciones, incluyendo información útil para las funciones de la DNSC.

1.4 Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano

El objetivo del programa es colaborar con la mejora de la satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios que ofrece el Estado. El objetivo específico es promover la mejora de la efectividad y eficiencia de las entidades mediante una mejora de sus capacidades de gestión orientadas a los ciudadanos.

El programa apoyará cuatro tipos de proyectos: a) mejora de entidades rectoras existentes, b) apoyo a la implantación de nuevas entidades rectoras, c) mejora de entidades de entrega de servicios y d) apoyo a la implantación de nuevas entidades de entrega de servicios⁴⁷.

El programa se estructurará en tres componentes. Los dos primeros relativos a los proyectos de mejora de la gestión o implantación de nuevas entidades, y el tercero referido al fortalecimiento de instrumentos.

Los proyectos se estructurarán según áreas de gestión sobre las cuales, según el diagnóstico, se intervendrá: alineamiento estratégico, gestión estratégica, gestión de procesos y sistemas de apoyo.

⁴⁷ Mejora de la gestión del Servicio Nacional de Pesca, Mejora de la gestión del Servicio Nacional del Consumidor, Mejora de la gestión del Instituto Nacional de Estadísticas, Apoyo a la implantación del Servicio Nacional de Protección del Menor, y Apoyo a la implantación del Servicio de reinserción del Adolescente.

Actualmente se está preparando su ejecución la que está programada para el período 2015-2020. Al igual que en la iniciativa anterior de gestión de la innovación en el sector público, este programa requiere de una coordinación regular con otros actores del CdG responsables de mecanismos de gestión, con el objeto de contribuir a una mirada integral de los mecanismos en aplicación, y aprovechar aprendizajes y oportunidades de complementar acciones, incluyendo información útil para las funciones de la DNSC.

1.5 Contribución de los Instrumentos de Gestión a la Rendición de Cuentas

El Balance de Gestión Integral (BGI) es un documento que elabora cada Servicio Público, y que se envía al Congreso antes del 15 de mayo de cada año⁴⁸. Su formato ha sido relativamente estable desde el año 2001, experimentando algunos cambios con el propósito de informar mejor. El documento es público y está disponible en la página web de la DIPRES.

Los indicadores de desempeño que elabora DIPRES y antecedentes de Servicios provenientes del monitoreo que efectúa SEGPRES se incorporan en el BGI. Por su parte los antecedentes del monitoreo del MDS no han sido incorporados.

En lo que respecta a evaluaciones, sólo se incorpora en los BGI la información de cumplimiento de los compromisos de mejora que surgen de las evaluaciones ex post de responsabilidad de DIPRES. No se incorporan los resultados de las evaluaciones ni antecedentes de evaluaciones ex ante realizadas.

En relación a mecanismos de incentivo se informa los cumplimientos de los PMG, Convenios Colectivos, u otros instrumentos similares en aplicación

No obstante que el BGI es el instrumento de rendición de cuentas de responsabilidad de cada Servicio Público de más larga data, se agrega a lo señalado en párrafo anterior, que éste no incorpora información de acciones o áreas que han surgido a lo largo de los años y que han pasado a ser importantes, tales como: desempeño en transparencia y participación ciudadana, cumplimiento de los compromisos en materia de auditorías internas, avances en medidas de género y descentralización y evaluación de convenios de ADP cuando corresponda.

Además, la elaboración de los BGI no es acompañada de una instancia de rendición de cuentas presencial, que incorpore a actores del CdG o a actores externos al Gobierno. Por otra parte, en los organismos pueden existir otros reportes o prácticas de rendición de cuentas, menos regulares que el BGI, y éstos pudieran no estar utilizando la información proveniente de los distintos instrumentos de monitoreo/seguimiento y evaluación. Ambos hechos significan desperdicios de esfuerzos institucionales. Se agrega a lo anterior la

⁴⁸ Debido a la duración de esta consultoría, no se revisa el Mensaje Presidencial como instrumento de cuenta pública al Congreso, ni el rol propio del congreso.

inexistencia de acciones de socialización directa de la información con el Congreso, y las inexistentes acciones en los medios de comunicación tales como comunicados de prensa. Finalmente, los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil están pasivamente incorporadas en el M&E y la rendición de cuentas, y cuando lo están, principalmente es a través del acceso a información disponible y registros de consultas muchas de ellas no regulares.

1.6 Principales Conclusiones

- Con el objeto de contribuir a una mejor administración y logro de objetivos se han creado diversos instrumentos o programas aplicados desde organismos que forma parte del CdG. Estos presentan diferencias en sus objetivos, diseños institucionales, técnicos y operativos, y también en sus logros.
- Se observa fragmentación del conjunto de instrumentos existentes, incluyendo en algunos casos duplicaciones. Esto afecta la comprensión del rol que cumple cada instrumento, la debida articulación y coordinación técnica y operativa, la identificando de nuevas necesidades, la eliminación de elementos innecesarios para no sobrecargar a la administración, y la necesaria articulación con la DNSC para el reforzamiento de sus funciones. Estas limitaciones son un elemento crítico para la mirada holística de las iniciativas de gestión y su mejoramiento continuo, y por tanto clave para el éxito del conjunto.
- Lo anterior muestra un CdG que no ha desarrollado adecuadamente todas sus funciones para el cumplimiento de su propósito, actuando aparentemente sin ajustarse a este marco conceptual y sus exigencias.
- Una muestra de un CdG insuficiente es la inexistencia de espacios de trabajo en el que se defina el marco para el desarrollo de medidas e instrumentos de gestión, haciendo explícito los elementos principales del modelo burocrático, de NGP y/o post NGP que se desea mantener, incorporar y/o reforzar en la administración. La ausencia de dicha definición limita la orientación de acciones e incorporación de los debidos énfasis. Consistentemente con lo anterior, no existen definiciones de los momentos, instancias colegiadas y modalidades en que se analizaran los avances y/o dificultades de las aplicaciones, y los pasos para abordar nuevos desafíos de la administración.
- Las limitaciones del CdG respecto del modelo marco de gestión, en relación a los instrumentos de gestión en aplicación y espacios regulares de trabajo con la DNSC limita la retroalimentación para las actividades de selección, inducción y desarrollo.

- Considerando que la función de los subsecretarios es coordinar a los Servicios Públicos y organismos dependiente, se observa un difuso rol en relación a la implementación de los instrumentos o programas de gestión desde el CdG.
- En relación al M&E, no obstante algunos perfeccionamientos de diseño institucional y técnico, el objetivo de informar se cumple medianamente. Respecto del uso de la información en procesos de toma de decisiones también se observan logros importantes, destacando el uso en relación al presupuesto y mejoras de diseño y gestión de las evaluaciones ex post de DIPRES, y de la evaluación ex ante de DIPRES y MDS. También destaca el seguimiento de compromisos presidenciales que efectúa Presidencia en relación con destrabar la implementación de medida. No obstante quedan aún importantes espacio para coordinar la función de M&E y para optimizar el uso de la información.
- La rendición de cuentas a través del BGI es incompleta temáticamente y en su forma. Entre sus insuficiencias se observa la inexistencia de una fase de reporte presencial y una orientación más clara hacia los ciudadanos. Además se sobrepone con otros reportes e informes elaborados en los mismos organismos.
- Se observan escasas prácticas de evaluación de los instrumentos o mecanismos de gestión que se implementan. Sólo se conocen evaluaciones externas efectuadas a los instrumentos DIPRES, PMG y programa de evaluación, pero éstas tampoco han tenido un periodicidad adecuada para fundamentar el mejoramiento continuo y/o la innovación en el tiempo. Los Convenios Colectivos no han sido objeto de revisión interna ni evaluación externa.
- Insuficiente desarrollo de la función de gestión del conocimiento en el CdG y en cada uno de los organismos integrantes. Lo anterior limita la capacidad de mejorar, adaptar y crear nuevos instrumento y procesos para enfrenta la realidad, siempre dinámica, de la administración y su entorno.

II. Requerimientos de Capacidades de Directivos y Espacios para la Aplicación de Instrumentos o Prácticas de Motivación de los Directivos

2.1 Atributos de Directores ADP

La administración pública requiere de directivos de Servicios Públicos de alto nivel de profesionalización, con el objeto de ejecutar políticas sectoriales y sus programas y proyectos para el cumplimiento de fines de política pública. A continuación se presenta una revisión de atributos y capacidades requeridas ordenadas según la definición de perfil y atributos establecidos por el Consejo de Alta Dirección Pública⁴⁹, incorporando capacidades específicos para el atributo de Gestión y Logro.

Los atributos revisados (también llamados capacidades en este informe) se consideran importantes y altamente deseables para desempeñar las funciones de director ADP, en ambos niveles, tanto para su gestión interna como en relación con demandas y exigencias desde organismos del CdG. No obstante la presencia o desarrollo de éstos en general es insuficiente, como se detalla a continuación.

Capacidad de Visión Estratégica. En particular habría un desarrollo insuficiente en el atributo o capacidad de visión estratégica. No obstante que los esfuerzos realizados a través de diferentes iniciativas de gestión⁵⁰ han instalado conceptos de planificación/programación estratégica, las estructuras de trabajo, mecanismos y prácticas y; la frecuencia o continuidad parecen ser insuficientes. Se agrega que, en situaciones en que habiéndose efectuado

⁴⁹ Según información en sitio web DNSC, diciembre de 2014

- *Visión estratégica.* Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional.
- *Gestión y logro.* Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionando y formando personas, delegando, generando directrices, planificando, diseñando, analizando información, movilizand recursos organizacionales, controlando la gestión, sopesando riesgos e integrando las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.
- *Relación con el entorno y articulación de redes.* Capacidad para identificar a los actores involucrados y generar las alianzas estratégicas necesarias para agregar valor a su gestión y/o para lograr nuevos resultados interinstitucionales, así como gestionar las variables y relaciones del entorno que le proporcionan legitimidad en sus funciones. Capacidad para comunicar oportuna y efectivamente lo necesario para facilitar su gestión institucional y afrontar, de ser necesario, situaciones críticas.
- *Manejo de crisis y contingencias.* Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco institucional público.
- *Liderazgo.* Capacidad para generar compromiso de los funcionarios/as y el respaldo de las autoridades superiores para el logro de los desafíos de la Institución. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- *Innovación y flexibilidad.* Capacidad para transformar en oportunidades las limitaciones y complejidades del contexto e incorporar en los planes, procedimientos y metodologías, nuevas prácticas tomando riesgos calculados que permitan generar soluciones, promover procesos de cambio e incrementar resultados.

⁵⁰ Iniciativas a través de instrumentos de PMG en DIPRES, acciones de SEGPRES y/o a través de las propias instituciones

ejercicios y trabajos al respecto, la falta de socialización interna conduce a que las definiciones estratégicas no permeen adecuadamente en todos los niveles jerárquicos mostrando que las capacidades corresponden a razonables conocimientos teóricos pero insuficiente en lo práctico-organizacional.

Gestión y Logro. Las capacidades específicas de diseño (programas, proyectos, instrumentos, o procesos), de tramitación legislativa, de elaboración y ejecución del presupuesto, de monitoreo y evaluación del desempeño, de procesos de auditoría, de procesos de rendición de cuentas, de gestión del conocimiento, y de tecnologías de la información y el conocimiento se consideran importantes para desempeñar adecuadamente las funciones de directivo ADP. Algunas de ellas pueden ser más importantes para el primer o segundo nivel, pero en general se consideran importantes para ambos niveles.

Respecto de capacidades existentes se observa una variedad de situaciones, pero mayoritariamente insuficientes⁵¹, particularmente al inicio del ejercicio del cargo directivo. Estas capacidades específicas también están afectadas por la proveniencia del directivo, tanto si lo es del sector privado o público o del mismo sector. Siempre desde el rol que debería cumplir un ADP de primer o segundo nivel, a continuación se señalan los siguientes elementos de análisis en capacidades específicas.

- *Monitoreo/seguimiento y evaluación (M&E).* La capacidad en M&E se considera insuficiente respecto de su importancia e iniciativas implementadas en la administración. Cabe señalar que, además de los elementos conceptuales y técnicos, en algunas situaciones se observa dificultades para instalar un diseño operativo de M&E con el adecuado soporte tecnológico.
- *Presupuesto y seguimiento a su ejecución.* Las capacidades en esta área se observan insuficientes, quedando radicada en el mejor de los casos en los aspectos operativos de la técnica presupuestaria. No se observa el necesario conocimiento y comprensión de los objetivos y funciones del presupuesto, y por tanto de su rol en política fiscal y gestión institucional. Lo anterior afecta la comprensión de las responsabilidades o papel que debe cumplir cada organismo público en ésta área, y del vínculo que el presupuesto debe tener con la programación estratégica, el M&E y la rendición de cuentas de las organizaciones públicas.
- *Auditoría interna.* Se considera que las capacidades insuficientemente derivan en un menor posicionamiento y menor consideración de la auditoría como un apoyo a la dirección, para detectar debilidades y evitar problemas oportunamente.
- *Rendición de cuentas.* Al respecto se considera que las capacidades están insuficientemente presentes. La debilidad se refleja en ausencia de mecanismos, formatos o procesos que cumplan con requerimientos básicos para una rendición efectiva y real entendida como un acto de responsabilidad y transparencia necesario.

⁵¹ La capacidad o atributo que se observa más presente es la capacidad de diseño

- *Gestión del conocimiento.* Este atributo o capacidad – entendida como la gestión de la estructura y transmisión de conocimiento, y que tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta (ver recuadro N° 2 y anexo 2) - se observa escasa en los directivos de Servicios Públicos. Lo anterior limita la gestión del activo intangible “conocimiento” afectando la creación de valor.

Recuadro N° 2 **Gestión del Conocimiento**

En OECD (2009) se señala que “.....la gestión del conocimiento implica cualquier actividad relacionada con la captura, uso e intercambio de conocimientos por parte de una organización. La evidencia muestra que estas prácticas se están utilizando cada vez con mayor frecuencia y que su impacto en la innovación y otros aspectos del desempeño corporativo está lejos de ser insignificante. Hoy en día, hay un reconocimiento de la necesidad de comprender y medir la actividad de gestión del conocimiento para que las organizaciones puedan ser más eficientes y los gobiernos pueden desarrollar políticas para promover estos beneficios.....”

- *TICs.* Se observan capacidades insuficientes para saber si los desarrollos que se están efectuando son o no los adecuados, y para liderar procesos en organizaciones que deben ser parte de la sociedad de la información. Es decir, no son suficientes las capacidades básicas requeridas para entender el para qué de las TICs, que es lo esencial y estratégico para la provisión de sus productos, y así evitar proyectos fallidos.

Relación con el entorno y articulación de redes. En particular la capacidad de articular acciones de coordinación y cooperación con otros actores relevantes es insuficiente. Esta capacidad específica es particularmente importante si se considera los elementos del modelo post nueva gestión pública o post burocrático en que se prioriza un mejor trabajo conjunto a través de mecanismos y prácticas de coordinación-colaboración (ver recuadro N° 3). Al respecto cabe señalar que la reciente propuesta de la consultora CDO ubica al sistema de ADP en este modelo.

Recuadro N° 3 **Nueva Gestión Pública (NGP) y post NGP**

Como respuesta a efectos no buscados u objetivos difíciles de alcanzar por el modelo burocrático y de NGP surge la tendencia post NGP o post weberiana (Dunleavy, 2005). Así, mientras algunos de los elementos de la NGP permanecen otros se modifican o cambian de énfasis como los siguientes:

- Promoción de iniciativas horizontales para un mejor trabajo conjunto: se crean unidades de colaboración interministerial, inter-organizacional, consejos intergubernamentales programas intersectoriales, fusiones ,etc. (Australia, Canadá)
- Reforzamiento del centro
 - ✓ Coordinación/colaboración horizontal, y
 - ✓ Disminución de autonomía de las agencias, más control vertical (ej. Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda).
- Más trabajo interdisciplinario. Mirada más holística de los problemas y sus soluciones,
- Énfasis en un sentido de valores. formación de equipos, ética común, cultura cohesiva

Sin embargo los nuevos énfasis también enfrentan dificultades:

- Persisten problemas de coordinación en la prestación de servicios, los que además no son un fenómeno nuevo ni propio de la NGP.
- Las iniciativas horizontales también tienen riesgos; pérdida de foco, conflictividad, altos costos en tiempo, etc.
- La construcción de un sentido de valores robusto es un cambio cultural de mediano y largo plazo.
- El reforzamiento del centro genera tensión entre autonomía y coordinación.

En la práctica los países de la NGP combinan características y se aprecia un reequilibrio o ajuste del modelo básico de NGP en una dirección más centralizada, pero sin cambios fundamentales (Christensen, T y Lægreid, P, 2007). Los cambios observados no alcanzan a ser un nuevo paradigma (Jouke de Vries, 2010).

Cabe señalar que, una visión general de la evaluación de las reformas de la NGP encontró que, si bien muchos estudios han abordado aspectos específicos de reformas al estilo NGP, pocos programas completos han sido evaluados, y los enfoques empírico-cuantitativos han sido escasos. Esto se debe a dos factores que hacen difícil evaluar su impacto o efectos: i) muchas de las reformas no están bien definidas y más bien combinan elementos de la NGP con otros de estilo no NGP, y ii) la NGP como concepto tiene significados diferentes. Además, los estudios centrados en la NGP y el papel del Estado y los ciudadanos tienden a ser de un carácter crítico en vez de empírico (Van de Walle, S. & Hammerschmid, G, 2011).

Fuente: Elaboración propia en base a los autores citados

Manejo de crisis y contingencias, liderazgo y flexibilidad e innovación. En relación a estos atributos siempre será deseable que sean más desarrollados o fortalecidos, puesto que son fundamentales para la conducción de las organizaciones. Además cabe señalar la correlación entre ellos y complementariedad con los anteriores.

2.2 Generación de Capacidades, Reconocimiento y Motivación del Alto Director Público

En este punto se observa los procesos relacionados con el ciclo de elaboración de convenios, inducción, desarrollo y evaluación de cumplimiento de convenios como fuentes de generación de capacidades, reconocimiento y motivación en el sistema de ADP. Como ya se señaló en puntos anteriores, la DNSC ha encargado estudios de algunas de estas etapas o fases, por lo que los antecedentes, conclusiones y sugerencias que aquí se presentan se agregan a otras, e incluso en algunos casos coinciden con propuestas y modificaciones recientes incorporadas por la dirección.

Convenios. Respecto de los convenios para ADP de primer nivel, antecedentes recogidos muestran un importante cuestionamiento a la falta de involucramiento del ministro, y en grado levemente menor de los subsecretarios o autoridad equivalente. La elaboración de convenios, el seguimiento y su evaluación se delega en un equipo de gestión de la subsecretaría o símil, lo que en general no es acompañado por reuniones con la autoridad superior en hitos claves, como la firma y evaluación anual. Lo anterior hace que las actividades derivadas del convenio no representen una fuente importante de reconocimiento y motivación, y que se afecte incluso la valoración del propio mecanismo.

Se agrega a lo anterior que el instructivo de convenio, que entrega orientaciones generales, no incorpora materias tales como: compromisos no medibles pero sí verificables, como la instalación de ciertos mecanismos o procesos claves para el cumplimiento de compromisos programáticos; y explicaciones de las causas o variables que afectaron los compromisos, cuando estos no se cumplan.

Inducción. En particular respecto de la jornada de inducción existen distintas experiencias⁵² y percepciones, en general se valora, pero se considera insuficiente. Elementos como contenidos, métodos, sesiones con sobrecarga de información, entre otros, podrían haber o estar afectando negativamente. Por otra parte, un aspecto positivo es que ha pasado a constituir una instancia de conocimiento de contrapartes y aproximación temática.

⁵² Desayunos, jornadas con desarrollos temáticos, etc.

Actualmente, para el primer nivel se efectúa un desayuno con el director⁵³ donde, entre otros aspectos, se enfatizan aspectos de vocación y de valores que se espera de un directivo ADP, y la SEGPRES presenta las prioridades de gobierno. La DIPRES actualmente no participa⁵⁴. Para el segundo nivel se están efectuando jornadas temáticas, con periodicidad mensual.

Desarrollo. En materia de desarrollo para directores de ADP, la DNSC ha diseñado una serie de actividades las que mayoritariamente se han caracterizado por ser aplicaciones puntuales o de relativamente corta duración, de baja cobertura, e incluso que no llegaron a aplicarse⁵⁵. A continuación se señalan algunas de estas:

- Curso de inducción virtual.
- Mapeo político, identificando actores institucionales para apoyar el manejo de redes. Este no se aplicó.
- Programa de mentores, con participación voluntaria, donde se acompañaba al directivo con reuniones mensuales. Fue conducido por una universidad. Se hizo una sola vez y fue bien percibido por los directivos.
- Coloquios entre directivos, para compartir experiencias. Participaba el primer y segundo nivel.
- Talleres regionales, por ejemplo para el manejo de redes, medios, conflictos. Se hicieron una serie de talleres una vez al año entre 2009-2013, para los 1° y 2° niveles.
- Cursos de liderazgo para los primeros niveles.
- Talleres de manejo de medios y sindicatos.
- Una comunidad virtual entre los años 2008-2010, con el apoyo de media jornada de una periodista.
- Un diploma de capacidades directivas en habilidades blandas para el primer y segundo nivel, el que fue bien percibido.

No obstante que las actividades hasta ahora realizadas no constituyen un sistema de desarrollo consolidado y que no se conocen evaluaciones de éstas, los antecedentes existentes pueden constituir insumos básicos para los análisis actuales con el objeto de lograr un programa de desarrollo fortalecido

Acompañamiento, pertenencia, reconocimiento y motivación. En general el directivo ADP no se siente acompañado ni parte de una red de profesionales de prestigio,

⁵³ Estos desayunos no tienen una periodicidad fija, sino que son efectuados según número de seleccionados. Normalmente ocurren cada dos meses. En la administración de gobierno 2010-2014 se efectuaba una jornada de un día con desarrollos temáticos, y en la administración 2006-2010 también se efectuaban desayunos.

⁵⁴ Respecto de DIPRES en el período anterior de gobierno fue invitada, pero no asistió. Ha participado en otras acciones de desarrollo puntuales, y sólo respecto de temas de gestión.

⁵⁵ Ver listado de material revisado en Anexo 3

excelencia, y fuente de aprendizajes y conocimientos que lo retroalimente en su importante rol, y le otorgue un sentido de pertenencia. Lo anterior, además de limitar el desarrollo de capacidades resta elementos motivadores al sistema de ADP. Paralelo a lo anterior, no se observan prácticas motivacionales significativas para el directivo ADP diferentes a su motivación intrínseca y aquella pecuniaria derivada del cumplimiento de su convenio (ver recuadro N° 4).

Recuadro N° 4 ¿Qué es la Motivación

La motivación ha sido conceptualizada como un estado interno de la persona que provoca conductas tales como; la voluntad o disposición a desarrollar una tarea e, impulsos o fuerzas desencadenante de acciones.

- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), definen la motivación como “.....fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta....”. Esta definición señala explícitamente la existencia de aspectos externo e internos de la motivación.
- Hellriegel y Slocum (2004) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando definen la motivación como “.... fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta...”.
- Kinicki y Kreitner (2003) introducen el componente intrínseco de la motivación, al definirla como “... procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”.
- Robbins (2004), define la motivación como “....procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta...”;

En estas definiciones destaca la idea de la motivación como un proceso; sugiere una sucesión desde la iniciación de las acciones hasta el logro (o la intención de logro) de los objetivos, pasando por el direccionamiento y la persistencia de los esfuerzos.

La motivación intrínseca es un tipo de motivación que emerge de forma espontánea por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta, sin que haya recompensas externas observables (Deci y Ryan, 1985). Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el sólo placer de hacerlas.

El estudio de la motivación intrínseca releva la importancia de factores como la competencia (en el sentido de sentirse competente para realizar una tarea) y la autodeterminación. Respecto de la competencia, su implicancia es que el conocimiento y sensación de ser competente afecta la motivación por desarrollar la tarea. Por otra parte, el concepto de autodeterminación se refiere a que los individuos se esfuerzan sistemáticamente por ser agentes causales de su conducta y se ven a sí mismos como iniciadores de sus actos; seleccionan los resultados deseados y escogen las acciones que los llevarán a esos resultados. La implicancia directa es que, comparados con las personas que reciben instrucciones, las personas que pueden elegir que hacer estarán más motivados (de Charms, 1968).

Por otra parte, el estudio de la motivación extrínseca considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera del individuo, son externas a él. Según este enfoque, el dinero u otras recompensas materiales, el reconocimiento y las amenazas de castigo son todas fuentes de motivación extrínseca y explican en gran medida por qué la gente trabaja, por qué cumple sus deberes y por qué realiza una variedad de conductas. Su aplicación directa al mundo del trabajo enfatiza el rol de los premios como factores que motivan a las personas a trabajar por alcanzar los objetivos de la organización.

Es importante considerar que el reconocimiento puede transformarse en una poderosa fuente de incentivo o motivación extrínseca, y además puede reforzar la motivación intrínseca. Los mecanismos o instrumentos que hacen uso de este factor de motivación contemplan en sus diseños la utilización de distintos procesos de evaluación, acreditación o identificación de los logros o atributos que conducen al reconocimiento.

Fuente Elaboración propia en base a Marcel, M; Guzmán, M y Sanginés, M (2014).

2.3 Principales Conclusiones

- La información y percepción sobre actividades de inducción y desarrollo, además de las insuficiencias respecto de atributos y capacidades descritas en punto 2.1 anterior, muestran a su vez que las líneas de acción desde la DNSC no han sido suficientes. Las carencias o dificultades se refieren principalmente a aspectos de contenidos, métodos y flexibilidad en relación a los diferentes perfiles iniciales; a los desarrollo de esos perfiles en el tiempo; y a los nuevos desafíos que los directores ADP enfrentan derivados de nuevas prioridades programáticas, tecnológicas y de cambios o innovaciones en la gestión.
- En particular en materia de desarrollo de ADP, se han diseñado una serie de actividades en la DNSC, la mayoría aplicaciones puntuales o de relativamente corta duración. Esto ha derivado en una función no consolidada y una visión de la DNSC centrada principalmente en la selección. El reciente estudio "Modelo de Desarrollo de ADP" realizado por CDO⁵⁶ elaboró un conjunto interesante de recomendaciones en este campo. Algunos comentarios a éstas se presentan en anexo N°4.
- Se considera que entre la DIPRES y la DNSC hay variadas líneas posibles de trabajo, tanto en inducción como desarrollo de capacidades de los altos directivos. Lo anterior es válido tanto para los temas de gestión como presupuestarios. Lo mismo ocurre con el MDS y sus funciones respecto de los Servicios Públicos del área Social, y en algún grado también con SEGPRES. Las mínimas participaciones que actualmente tienen estos organismos no ha permitido que las actividades de inducción y generación de capacidades estén mejor alineadas con los énfasis, prioridades y requerimientos de estos organismos del CdG.
- Por otra parte la falta de sentido de pertenencia a una red de excelencia, prestigio, y fuente de aprendizaje y conocimiento, conjuntamente con inexistentes acciones de reconocimiento, constituye un factor de desarrollo y motivación de directivos ADP desperdiciado.
- Considerando que la función de los subsecretarios es coordinar a los Servicios Públicos y organismos dependientes del ministerio correspondiente, se observa un difuso rol de esta autoridad en materia de convenio, inducción interna, y acciones de reconocimiento y motivación
- No obstante que en estos últimos meses la DNCS ha realizado actividades significativas en términos de estudios y otros trabajos técnicos, se observa una

⁵⁶ CDO Consulting Group (2015).

insuficiente gestión del conocimiento entendida como procesos permanentes de adquisición y sistematización de información, revisiones evaluativas, intercambios de conocimientos y experiencias adquiridas interna y externamente, etc.

2.4 Principales Sugerencias

- Incluir en la etapa de inducción actividades adicionales al actual desayuno. Se sugiere que éste, que cumple un crucial rol de presentación, se complemente con actividades flexibles, obligatorias y voluntarias; se realice en el primer mes previo a la designación, y utilice sesiones de corta duración que faciliten la asistencia de directores.
- Como parte de la inducción se sugiere presentar el rol de los organismos del CdG; MDS, SEGPRES, DIPRES, Presidencia. Incluir sus principales líneas, instrumentos y mecanismos de trabajo. En particular considerar una sesión obligatoria, adicional al desayuno, para que DIPRES presente las principales funciones y objetivos del presupuesto público y su situación corriente, e instrumentos de control de gestión. Efectuar una sesión obligatoria similar para los Servicios de ministerios sociales para una presentación de los principales instrumentos del MDS.
- Diseñar modalidades de inducción y desarrollo de capacidades flexibles, distinguiendo entre aquellos directivos que provienen del sector público y por tanto tienen conocimiento de normas, procesos o instrumentos de transversal aplicación, de aquellos provenientes del sector privado.
- Complementariamente a las anteriores sugerencias ver Anexo 5 con comentarios a Propuesta de Inducción 2014.
- Diseñar actividades de desarrollo utilizando, con flexibilidad, métodos que se adecuen a los diferentes perfiles iniciales; a los desarrollo que experimente esos perfiles en el tiempo; y a los nuevos desafíos que los directores ADP puedan enfrentar derivados de nuevas prioridades programáticas, avances tecnológicos, e innovaciones en la gestión.
- Respecto de esto último considerar en las actividades de desarrollo aquellas capacidades para responder a los énfasis de la post nueva gestión pública o post burocracia aplicables a la administración pública chilena. Cabe señalar que esta tendencia enfatiza temas tales como: promoción de iniciativas horizontales para un mejor trabajo conjunto, a través de medidas de coordinación/colaboración horizontal; más control vertical; trabajo interdisciplinario, para incorporar una mirada más holística de los problemas y sus soluciones, y; sentido de valores, formación de equipos, ética común, y cultura cohesiva.

- Diseñar actividades de desarrollo en la forma de intervenciones básicas de planificación/programación con ciertos apoyos técnico y ejercicios en aquellos casos en que tal atributo sea insuficiente, reforzando la comprensión del sentido de la planificación estratégica institucional y sus bondades en términos de trabajo en equipo, e incluso en resolución o disminución de conflictos, vinculando también este atributo o capacidad con la de liderazgo. Tales apoyos deberían entregarse en el período inicial.
- Diseñar actividades de desarrollo en la forma de espacios de intercambio de experiencias⁵⁷, utilizando métodos tales como revisiones de casos y de buenas prácticas, atendiendo al desarrollo de capacidades en M&E y TICs
 - ✓ Instalación y desarrollo de sistemas de M&E, que cubran aspectos de diseño institucional y operativo, incluyendo soportes tecnológicos y también de usos de la información de desempeño en procesos de toma de decisiones institucional.
 - ✓ instalación y desarrollo de TICs, con el objeto que los directivos dispongan de elementos que les permita visualizar las oportunidades para la gestión que ofrecen las TIC, y ejercer el liderazgo y conducción necesaria en la materia.
- Diseñar actividades de desarrollo que, además de constituir un acompañamiento a los directivos, brinden un sentido de pertenencia a una red como elemento de desarrollo, de reconocimiento y de motivación. Considerar también la construcción de redes sectoriales, por ejemplo en salud e instituciones reguladoras.
- Indagar respecto del efectivo papel de los subsecretarios en materia de convenio, inducción interna, y acciones de reconocimiento y motivación. Lo anterior con el objeto de rediseñar o enfatizar sus acciones considerando las funciones y crucial rol en la articulación entre el nivel técnico gerencial y la autoridad política.
- Incluir acciones de reconocimiento y motivacionales, como capital simbólico, en la forma de premiaciones; oportunidades de publicación y difusión de experiencias exitosas, y exposición de éstas en talleres y seminarios; comunicados de prensa, etc.
- Desarrollar la función de gestión del conocimiento de la DNSC, con una estructura institucional y operativa formal, con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la dirección en su capacidad de diseño y rediseño de mecanismos y procesos, para adaptarse y enfrenta los desafíos actuales y futuros del SADP.

⁵⁷ Respecto de diseño y ejecución de iniciativas de intercambio de conocimientos ver Banco Mundial (s/año).

III. Sistema de gestión del desempeño y la gestión de capacitación en el área de Desarrollo de las Personas.

3.1 Breve revisión

Como antecedente cabe señalar que la Subdirección de Desarrollo de las Personas enfrenta desafíos importantes en esta administración gubernamental. En efecto, en el programa de gobierno y en el Mensaje Presidencial se incorporaron acciones específicas, y ha recibido un mandato desde la Subsecretaría de Hacienda para que la gestión de personas sea fortalecida y relevada⁵⁸. Lo anterior está en la dirección adecuada considerando el diagnóstico en ésta área⁵⁹, y es una oportunidad para dar pasos significativos de desarrollo.

En este marco, se ha revisado la estructura y roles de la subdirección con el objeto de introducir cambios, disponiéndose de una propuesta ya aprobada por la Dirección.

No obstante lo anterior se observan las siguientes situaciones a tener presente en el fortalecimiento de la gestión de las personas:

La mínima participación de organismos del CdG ya señalada en punto II no contribuye a que las actividades de gestión de las personas estén alineadas con los énfasis, prioridades y requerimientos de estos organismos, no obstante la relación más estrecha con el Ministerio de Hacienda en esta administración.

Se observa una ausencia de promoción de prácticas motivacionales. Al respecto cabe señalar que en materia de incentivos monetarios, se carece de información respecto de la calidad y efectos de los mecanismos de convenios colectivos descentralizados en los ministerios, y por tanto de sus posibilidades para alinearse mejor a los objetivos provenientes del CdG, y de los propios convenios de ADP u otros mecanismos de compromisos. En esta misma materia, la promoción de prácticas motivaciones no pecuniarias es inexistente.

⁵⁸ Ejemplo de lo anterior son los traspasos de iniciativas desde el Ministerio de Hacienda a la DNSC y la articulación de trabajos conjuntos.

⁵⁹ De acuerdo a entrevistas sostenidas con la Subdirección las actividades realizadas hasta ahora se han centrado más en asesoría según demanda, a través de convenio de asesoría integral. En estos se presentan los modelos de gestión del desempeño y de capacitación. Se han firmado alrededor de 30 convenios de diferente cobertura de Servicios Públicos. No obstante, según opinión de la propia Subdirección, la detección de necesidades es débil, no se sabe la pertinencia de la capacitación, y no se ha podido avanzar significativamente en la generación de capacidades.

Se observa insuficientes registro de información de actividades realizadas y autoevaluación de éstas, para retroalimentar análisis y decisiones de actividades futuras.

La ausencia de una función de gestión del conocimiento que regularmente este incrementando este capital intangible en la DNCS, afecta el desarrollo de la gestión de las personas en la administración

3.2. Sugerencias

- Fortalecer las relaciones con organismos del CdG a través de comités u otros espacios flexibles de trabajo, que faciliten el intercambio de información, opiniones y sugerencias en temas que les son pertinentes.
- Promover prácticas motivacionales no pecuniarias para las personas, complementarias a los actuales incentivos monetarios en aplicación, para su ejecución descentralizada en los Servicios. Estas prácticas pueden considerar acciones tales como: i) reconocimiento a equipos de trabajo con buen desempeño por parte de las autoridades del Servicio efectuando una reunión para estos efectos que, además, permita intercambiar opiniones y sugerencias técnicas entre equipo y autoridades; comunicar al resto de la institución y a través de sitio web, con breve reseña de los logros del equipo y su contribución a los objetivos organizacionales; incorporar a equipos con buen desempeño en actividades de desarrollo externas tales como seminarios, ii) Incluir elementos especiales en los proyectos de mejoramiento de ambientes de trabajo, más allá de las necesidades básicas, según sugerencia de los propios equipos de trabajo, iii) Utilizar el cierre de un proceso importante y que involucre a toda o gran parte de la organización para reunir al personal y reconocer y agradecer los esfuerzos realizados, por ejemplo al termino de un procesos de certificación, de evaluación organizacional, de aprobación de una ley, etc.
- Evaluar la calidad de los mecanismos de convenios colectivos descentralizados en los ministerios, considerando aspectos tales como: vinculación de los objetivos organizacionales; nivel de exigencia de los compromisos; grados de socialización en los equipos o unidades organizacionales correspondientes y efectos en sus dinámicas de trabajo; calidad de la evaluación de cumplimiento, y; funciones de la autoridad.
- Incluir actividades regulares de registro de información de actividades realizadas y autoevaluación de éstas, para retroalimentar análisis y decisiones de actividades futuras.

- Considerar también la sugerencia efectuada en punto II en relación con desarrollar la función de gestión del conocimiento de la DNSC, con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la gestión de las personas.

Bibliografía

- Alessandro, M; Lafuente, M y Santiso,C (2013). El Fortalecimiento del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe. Instituciones para el Desarrollo (IFD). División de Capacidad Institucional del Estado (ICS). NOTA TÉCNICA IDB-TN-591. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Octubre de 2013.
- Arenas, A y Berner, H (2010), “Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central”, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto, División de Control de Gestión, febrero 2010.
- Banco Mundial (s/año). El Arte del Intercambio de Conocimientos. Guía de Planificación Centrada en los Resultados para Profesionales del Desarrollo. Instituto del Banco Mundial
- Banco Mundial (2009). Performance Informed in Latin America. Experiences and Opportunities.
- Banco Mundial (2005). Chile. Estudio de Evaluación de Impacto del Programa de Evaluación.
- BID (2010). La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Avance y Desafíos en América Latina y el Caribe. Roberto García López y Mauricio García Moreno.
- CDO Consulting Group (2015). Propuesta de un Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos
- Christensen, T y Læg Reid, P. (2007). “Reformas post Nueva Gestión Pública. Tendencias Empíricas y Retos Académicos”. Gestión y Política Pública. Volumen XVI. Número 2. II Semestre de 2007. PP.
- Deci, E & Ryan, R (1985). “Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour”, New York-Plenum.
- De Charms, R (1968). Personal Causation, the Internal Affective Determinants of Behaviour, New York- Academic Press.
- DIPRES (2014a). Informe de Finanzas Públicas del Proyecto de Ley de Presupuestos del 2015. Dirección de Presupuestos.
- DIPRES (2014b). Evaluación de la Gestión Financiera del Sector Público en 2013 y Actualización de Proyecciones para el 2014. Dirección de Presupuestos.
- DIPRES (2014c). Programas de Mejoramiento de la Gestión ; Evolución y desafíos, Marzo de 2014
- Dunleavy, P(2005).New Public Management Is Dead—Long. Live Digital-Era Governance. London School of Economics and Political Science.
- Gibson, J, Ivancevich, J y Donnelly, J (2001) “Las Organizaciones, Comportamiento-estructura- procesos”, 10° Edición, McGraw-Hill, 2001
- Hellriegel, D y Slocum, J (2004),”Comportamiento organizacional”, 10° Edición. México – Thomson 2004.

- Kinicki, A y Kreitner, R (2003), “Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas”, México- McGraw Hill Interamericana
- Guzman, M; Irrázabal, I; de los Rios, B (2014). Monitoring and Evaluation System: The Case of Chile 1990-2014. ECD Working Paper Series, N° 29, World Bank, March 2014
- Jouke de Vries (2010). Is New Public Management Really Dead?. OECD Journal on Budgeting. Volume 2010/1. OECD 2010
- Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkisch (2007), “Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences”, *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 5, OECD Publishing
- OECD (2014). Budgeting for Fiscal Space and Government Performance Beyond the Great Recession. Mario Marcel. OECD Journal on Budgeting Volume 13. 2014
- OECD (2013). Budgeting Levers, Strategic Agility and the Use of Performance Budgeting in 2011/12. Annex. Overview of Results from the 2011/12 OECD Survey on Performance and Results. Ian Hawkesworth, Knut Klepsvik en OECD Journal on Budgeting. VOL 13(2013)/Number 1.
- OECD (2012). Review of Selected Budgeting Issues in Chile: Performance Budgeting, Medium Term Budgeting, Budget Flexibility.8th Annual Performance and Results
- OECD (2007). Performance Budgeting in OECD Countries, Curristine, T.
- OECD (2005), “Performance Related Pay for Government Employees, An Overview of OECD Countries”, Paris, OECD, 2005.
- OECD (2004). Measuring Knowledge Management in the Business Sector. First Steps Centre for Educational Research and Innovation. OECD April, 2004.
- Irrázabal, I (2013), Rediseño de los Convenios de Desempeño de los Directivos Públicos. Centro de Políticas Públicas, Universidad Católica. Mayo 2013.
- Lafuente, M; Schuster, C; Rojas-Wettig, M (2013). Dinámicas, Condicionantes Políticas y Enfoques Viables de Reformas del Servicio Civil: Lecciones de América Latina. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Uruguay. 2013
- Longo, F (2013). Diez Años de Alta Dirección Pública en Chile. XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Uruguay, 2013.
- Marcel, M; Guzmán, M y Sanginés, M (2014). Presupuesto para el Desarrollo en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Pontifical Catholic University of Chile (2014) Roles, Challenges and Strategies Used by Organisation Managers in the Government of Chile
- Pucheu, A (2013). Descripción y Análisis de las Estrategias de Intervención de Directivos de Primer, Segundo y Tercer Nivel Jerárquico. Pontificia Universidad Católica. Julio 2013

- Robbins, S(2004), “Comportamiento Organizacional”, 10ª Edición. México. Pearson - Educación. México 2004.
- Robinson, M (2014a). Manual Sobre la Elaboración del Presupuesto Basado en Resultados. CLEAR, Centro Regional de Aprendizajes sobre Evaluación y Resultados. Baco Mundial, 2014.
- Robinson, M (2014b). Connecting Evaluation and Budgeting. Independent Evaluation Group. Working Paper N°30. World Bank. March 2014.
- Robinson, M (2007). “Performance Budgeting, Linking Funding and Results”, Fondo Monetario Internacional.
- Swiss Agency for Development and Cooperation- SDC (2009). Evaluation of Knowledge Management and Institutional Learning.
- Van de Walle, S. & Hammerschmid G. (2011). ‘The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors

ANEXOS

Anexo N°1
Entrevistas Realizadas

Nombre	Cargo	Ministerio	Sesiones
Organismos del centro			
Heidi Berner	Subsecretaria de Evaluación	Ministerio de Desarrollo Social	1
Enrique Paris	Coordinador de Modernización	Subsecretaria - Ministerio de Hacienda	1
Jorge Rodriguez	Subdirector de Racionalización y Función Pública	DIPRES- Ministerio de Hacienda	1
Paula Darville	Jefa División de Control de Gestión	DIPRES- Ministerio de Hacienda	1
Luna Israel	Jefa Departamento de Gestión	DIPRES- Ministerio de Hacienda	2
Roy Rogers	Jefe Departamento de Evaluación de Impacto?	DIPRES- Ministerio de Hacienda	2
Héctor Gallegos	Jefe de Sector Presupuestario	DIPRES- Ministerio de Hacienda	1
Fernando Krauss	División Coordinación Interministerial	Ministerio Secretaria General de Gobierno	1
Hector Oyarce	Unidad de modernización	Ministerio Secretaria General de Gobierno	1
Gladys Rubio	División Coordinación Interministerial	Ministerio Secretaria General de Gobierno	1
Paz Garces	Departamento de Gestión de Políticas Públicas	Presidencia	1
Directores ADP			
Magaly Espinosa	Superintendente de Servicios Sanitarios. ADP	Ministerio de Obras Públicas	2
Marcos Vergara	Director Instituto de Neurocirugía. ADP	Ministerio de Salud	2
Otros directivos claves			
Vivien Villagran	Jefa División de Planificación y Presupuestos.	Ministerio de Educación	1
DNCS			
Pamela Vera	Profesional subdirección de ADP	Dirección Nacional de Servicio Civil	2
Pedro Guerra	Subdirector de Desarrollo de las Personas	Dirección Nacional de Servicios Civil	1

Anexo N°2

Principales elementos de la Gestión del Conocimiento

A continuación se presentan breves resúmenes respecto del concepto denominado Gestión del Conocimiento, revisión bibliográfica centrada en sus objetivos y principales elementos que la comprenden según exponen los autores que se citan.

1. Knowledge Management and Institutional Learning

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC). 2009

Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Institucional están estrechamente conectados. Aprendizaje Institucional aborda la necesidad de mejora continua de las capacidades de un grupo de personas para crear el futuro que desean. Gestión del conocimiento comprende todas las actividades necesarias para orquestar un entorno en el que se invita y anima a identificar, adquirir, crear, almacenar, compartir, utilizar y, finalmente, consolidar conocimientos relevantes con el fin de lograr sus objetivos individuales y colectivos de personas

2. Measuring Knowledge Management in the Business Sector. First Steps

Centre for Educational Research and Innovation. OECD 2004

La gestión del conocimiento implica cualquier actividad relacionada con la captura, uso e intercambio de conocimientos por parte de una organización. La evidencia muestra que estas prácticas se están utilizando cada vez con mayor frecuencia y que su impacto en la innovación y otros aspectos del desempeño corporativo está lejos de ser insignificante. Hoy en día, hay un reconocimiento de la necesidad de comprender y medir la actividad de gestión del conocimiento para que las organizaciones puedan ser más eficientes y los gobiernos pueden desarrollar políticas para promover estos beneficios.

3. El desafío de la Gestión del Conocimiento

Winston H. Elphick D.
Magister en Educación PUC Chile
Director Ejecutivo Otic – Alianza

3.1 ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

La Gestión del Conocimiento es un conjunto de procesos pre-acordados que permiten mejorar la utilización del conocimiento y de la información que manejan las personas y los grupos.

No es un proceso azaroso, sino intencionado, que permite que las organizaciones que desean alcanzar mayores niveles de logro en sus resultados lo hagan mediante una inversión consciente en la Gestión del Conocimiento, que involucra a personas, nuevas instancias de trabajo colaborativo, recursos materiales y técnicos, etc.

El objetivo que persigue es lograr, primeramente, transmitir a la organización el valor que tiene para ésta el desarrollo del conocimiento, transformándolo así en un nuevo activo.

En la medida que las personas viven procesos de formación permanente, ligados a sus tareas organizacionales y a sus expectativas y proyectos de vida y actualizan sus conocimientos y sus prácticas laborales, la organización podrá obtener mejores resultados.

3.2 ¿De qué Forma se Concreta la Gestión del Conocimiento?

- Valorando el desarrollo de la persona en el trabajo.
- Entendiendo que existe un patrimonio común: el conocimiento, que no es de nadie en exclusividad, que no existe un “mago de la tribu” que lo maneja, selecciona y conserva. Un patrimonio que se potencia y crece en la medida que más se da y comparte.
- Reconociendo que la formación de la persona y la amplitud de su campo de conocimientos se transforma en un activo.
- Superando el viejo paradigma de que la capacitación es un gasto, por la nueva conceptualización que la considera como una inversión, en las personas y la organización.
- Socializando la experiencia de recoger y compartir diversas fuentes de información.
- Liberando las “aduanas” internas del conocimiento, posibilitando nuevos accesos al conocimiento al interior de la organización. Que cualquier persona, en cualquier lugar y momento pueda acceder a procesos de participación.
- Facilitando un infraestructura mínima (biblioteca abierta, acceso de internet, convenios con publicaciones, etc.)
- Descubriendo en conjunto nuevos procedimientos que permitan recoger, compartir, procesar, discutir y difundir todos aquellos datos/información/conocimiento que se han recogido y que podemos adoptar, adaptar, reutilizar.
- Generando una cultura del compartir, del saber y del nuevo hacer.

4. La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones

Alejandro A. Pavés Salazar
Departamento de Informática
Universidad Técnica Federico Santa María

4.1 El Conocimiento en el Ambito de la Organización

El conocimiento existente en la organización se puede entender como conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones orientadas a través de sus objetivos y visión de largo plazo.

4.2 La Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante la cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es por ello que entender como estructurar las iniciativas de Gestión del Conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización.

4.3 Proyectos de Gestión del Conocimiento

A continuación se detallan algunos tipos de proyectos que conforman el campo de la Gestión del Conocimiento:

- **Capturar y reusar conocimiento estructurado:** Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.
- **Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica:** Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.
- **Identificar fuentes y redes de experiencia:** Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.
- **Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento:** Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.
- **Medir y manejar el valor económico del conocimiento:** Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.

- **Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas:** Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas.

Es importante destacar que los distintos proyectos descritos anteriormente concuerdan en una visión objetiva: la agregación de valor en torno a las necesidades de la organización.

5. Gestión del Conocimiento. ¿Tecnología o Cambio Cultural?

Yordan Sedeño Prado

5.1 ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

La actual revolución científico técnica, el overflow de información, y la globalización de las economías provocada por la aparición de Internet, ha dado lugar a que el conocimiento se haya convertido en un factor emergente y diferenciador entre la pobreza y la riqueza, el cual ha traído consigo la aparición de una nueva disciplina para su administración, distribución y uso; la Gestión del Conocimiento.

Existe una gran variedad de conceptos respecto de la Gestión del Conocimiento; pero todos concuerdan en que la Gestión del Conocimiento es un proceso continuo de adquisición, distribución (en tiempo y forma a los que la necesiten) y análisis de la información que se mueve en el entorno de la organización, para hacer más inteligente a sus trabajadores (entiéndase como más creativos e innovadores) y de esta forma ser más precisos en la toma de decisiones, dar una respuesta más rápida a las necesidades, obtener un desarrollo sostenible y ser más competitivos en este entorno tan turbulento, cambiante y lleno de incertidumbre.

5.2 Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento es la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la capacitación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

En este momento deberíamos plantearnos cuál es la diferencia entre dato, información y conocimiento. Una primera aproximación podría ser la siguiente: los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones...), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

6. Gestión del Conocimiento; definición

Jorge Naranjo Quezada. Universidad Técnica Particular de Loja. 2009

Si bien, la *gestión* en las empresas se orienta a procesos de coordinación de los recursos disponibles (generalmente físicos) llevados a cabo para establecer y alcanzar los objetivos y metas previstos, dentro de políticas establecidas; la gestión orientada al conocimiento trasciende y va mucho más allá porque se toma en cuenta un elemento (intangible) que siempre ha existido pero que sin embargo hoy se le da la importancia y el cuidado debido: el conocimiento.

El *conocimiento* se lo interpreta como el hecho de saber, conocer o dominar determinada actividad, situación, tarea, etc. en base a la información, experiencia, valores y creencias que posee el o los individuos, dentro de un ambiente determinado.

De la literatura analizada, al *conocimiento* (desde el enfoque de la Gestión del Conocimiento), se lo define como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales están condicionadas por el entorno, y que serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades de dicho conocedor, las que establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor. A partir de esta definición, se identifica al *individuo* (las personas) como el primer elemento influyente en la Gestión del Conocimiento.

Dado que el individuo no puede permanecer aislado junto a su conocimiento y mantenerse sin interactuar, fomentar la comunicación e involucrarse con los demás, se descubre a los *grupos* u *organización* como el segundo elemento fundamental con quien podrá llevar a cabo dichos procesos. Entonces, al existir *individuo* y *grupo* u *organización*, trasciende un tercer elemento en donde ambos (individuo y organización) interactuarán, se trata del

entorno, donde conviven individuo y organización, interactuando y compartiendo conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es la disciplina que promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el aprendizaje organizacional, generándole nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Anexo 3

Otros Documentos Revisados

- Formato de Convenio ADP. DNCS, 2014.
- Decreto 172, que Regula Convenios de Desempeño de ADP. D.O. 1 de octubre de 2014.
- Haga Crecer a sus Propios Líderes. Presentación de William C. Byham, Ph.D. Chairman & CEO. Development Dimensions International, Inc. October 2014.
- Propuesta de Inducción de Altos Directivos Públicos. DNSC. 2014
- Programa de trabajo 2014. Bienvenida a Altos Directivos Públicos. DNSC. 2014.
- Resolución exenta N° 3809 de noviembre de 2014 formaliza la nueva estructura y define funciones en la Presidencia de la República.
- Orientaciones para la Elaboración de Convenios de Desempeño de ADP. DNSC. Año 2012
- Modelo de Gestión de las personas. DNSC. Año 2012
- Manual de Inducción. DNSC. Diciembre de 2011
- Gestión del Desempeño en Servicios Públicos. DNSC. Junio de 2011
- Plan de Trabajo Unidad Fortalecimiento de Altos Directivos Públicos 2009-2010:Abril de 2009
- Programa Piloto Mentores para ADP. Informe 2 y 3. DNSC. Diciembre de 2010 Centro de Estudios de Políticas Públicas. PUC.
- Plan de Trabajo. Unidad Fortalecimiento de Altos Directivos Públicos. 2009-2010. Abril de 2009.
- 2do Coloquio. “El liderazgo de los ADP Frente a la Compatibilidad Vida y Trabajo”. 01 de Diciembre de 2010. DNCS. Programa.
- Coloquio “Liderazgo Femenino en la Alta Dirección Pública”. DNSC. Septiembre 2009
- Ministerio de Hacienda. Reglamento para el Programa de 400 becas Concursables que Establece el Artículo Cuarto de la Ley n° 19.882.
- Reglamento para el programa becas concursables que establece el artículo cuarto de la ley N° 19.882. Dcto 1.252, Ministerio de Hacienda. 2004. Diario Oficial (2004).
- Ley 19882 Regula Nueva Política de Personal D.O junio de 2003.

Anexo N° 4

Comentarios a Recomendaciones Consultoría de CDO Consulting Group Propuesta de un Modelo de Acompañamiento y Desarrollo para Altos Directivos Públicos (2014)

- Dar mayor formalidad al proceso de inducción de los ADPs en materias transversales: mediante la dictación de instrucciones de parte del Servicio Civil que estandaricen la puesta en marcha de los proceso de inducción al interior de las instituciones. Además, se sugiere regular un plan de inducción al interior de cada Servicio.

Comentario: También prácticas y participación de actores en los ministerios que le den significancia a la inducción y se constituya como uno de los primeros hitos motivacionales.

- Generación de un plan de capacitación o desarrollo del ADP conectado con los convenios de desempeño individuales: Sobre el particular, se propone confeccionar anualmente un plan de capacitación, siendo posible mediante un acto administrativo de la Dirección Nacional del Servicio Civil, previa aprobación del referido plan por parte del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP).

Comentario. No es fácil generar un plan de capacitación conectado con los convenios debido a los siguientes factores: que el rol de la capacitación es más que convenios; diferentes servicios y tipos de prioridades para cada uno de ellos implica requerimientos diferentes versus un programa uniforme y por tanto con insuficientes flexibilidades para adaptarse a cada caso.

- Falta de consecuencias asociadas al resultado obtenido en la evaluación del convenio de desempeño individual: Se plantea la existencia de un órgano colegiado, integrado por diversos actores, que tenga un rol garante frente a las evaluaciones, velando porque se realicen en tiempo y forma, apoyado de pautas de evaluación estandarizadas, que detecte las brechas y espacios de mejora en los desempeño de los ADPs e inste por su corrección por medio de mecanismos de aprendizaje y mejora continua; para ello se requiere una modificación legal que cree una institucionalidad encargada del proceso de evaluación, permitiendo que los ADPs que obtengan resultados destacados tengan mayores posibilidades de movilidad entre servicios públicos y entre los diversos sectores.

Comentario. Se sugiere recoger esta preocupación de un modo diferente, al interior de la administración, donde la evaluación como proceso delegado en los ministerios sea objeto de una rendición de cuenta frente a órganos del centro de gobierno. Para eso se puede crear una instancia con participación de SEGPRES (división de

Coordinación), DIPRES (Subdirector de Racionalización y Función Pública,) un representante del Consejo y el Director de DNSC quien presida. Se sugiere una instancia anual por ministerio con rendición por parte de Subsecretarios correspondientes.

Subsistemas de desarrollo de ADPs

- Gestión del Conocimiento: busca retener el conocimiento logrado por el ADP, su mantención en la DNSC, y su transmisión a nuevos ADP.

Comentario. Esta es una contribución a la Gestión del conocimiento, pero gestión del conocimiento es más que eso.

- Ciclo 2 de desarrollo -formación

Es importante destacar que estas actividades de formación ayudarán poderosamente al establecimiento de un *ethos* particular al interior del grupo de ADP, ya que definirá y presentará *héroes* del Servicio Público, formas de resolución de problemas, valores y tratamiento ético a lo largo de las situaciones desafiantes presentadas en talleres y/o modelaje por parte de *senior* al interior de la Administración Pública.

Comentario. Muy Importante

- Por tanto, resulta crítico que la DNSC participe del diseño, supervisión, evaluación y retroalimentación de las actividades de formación en las que participan los ADP, para poder generar mejoras continuas e impregnar el **sello** distintivo que se quiere a los ADP en desarrollo.

Comentario. La supervisión y evaluación debe ser una de las actividades que se incorpore en su agenda de desarrollo. Se sugiere incluya autoevaluación regular y evaluación externa cada cierto número de años, con reporte la Consejo

- Ciclo 3 Gestión del Conocimiento
 - Conformar Equipo de Gestión del Conocimiento.
 - Integrar la Gestión del Conocimiento al Plan Estratégico 2016.
 - Desarrollar plan de Gestión de Talento Público.

Comentario. Interesante, muy importante

- Programa :Talleres temas críticos en formación.

Comentario: La inducción puede incluir también diferentes acciones, que incluyan talleres de temas específicos, pero necesarios desde el inicio.

Anexo 5

Comentarios a Propuesta de Inducción de Altos Directivos Públicos 2014

- Respecto que los “agentes inductores” en los Servicios que apoyen el proceso de socialización del directivo de II nivel jerárquico sea el jefe/a de recursos humanos se comenta lo siguiente:

Esto puede ser útil en algunos temas, pero no en todos. En general, debido a sus funciones, el jefe/a de recursos humanos no tiene una mirada global de la institución.

- Respecto de la inducción por parte del Servicio Civil que ésta se efectúe por el equipo del Servicio Civil y el Comité Directivo se comenta lo siguiente:

La DNSC puede acompañarse de representantes de otros organismos del Centro de Gobierno, para incorporar temas actualmente ausentes (SEGPRES, MDS, DIPRES, Presidencia). Esto es necesario tanto para el I como II nivel. Se pueden diseñar formas flexibles que den respuesta a las experiencias previas de los seleccionados.

- Respecto que en las actividades de socialización se den a conocer las funciones y desafíos del cargo del nuevo directivo a través de la Unidad de Recursos Humanos se comenta lo siguiente:

Los desafíos del cargo deben ser socializados por parte de un superior jerárquico.

- Respecto de las actividades propuestas para la fase de orientación se comenta lo siguiente:

Se valora el asignar algunas de actividades a los responsables de la gestión de las personas en los Servicios, lo que permite además posicionar mejor a estas unidades en la organización. No obstante se recomienda que sean apoyadas y supervisadas por un nivel superior, por ejemplo encargados en subsecretarías. Además respecto de la actividad “Apoyar al nuevo funcionario a revisar su perfil del cargo y revisar el convenio de desempeño” se considera que ésta corresponde más bien al superior jerárquico o subsecretaría en el caso del nivel I.

- Respecto de las actividad propuestas para la fase de alinear al rol, se comenta lo siguiente:

No se explicita quien debe hacerlo. Se recomienda considerar que sean efectuadas por parte de la DNSC puesto que son transversales, y sean reforzadas por el superior jerárquico en el ministerio o Servicio.

- Respecto de los contenidos de la inducción se comenta lo siguiente.

No es claro quién debe organizar la actividad. Se sugiere que todos los contenidos transversales sean coordinados por la DNSC, con reforzamientos en cada uno de los ministerios y Servicios para abordar las particularidades que corresponde. Además se sugiere agregar materias referidas al presupuesto, control de gestión, seguimiento programático y otros proyectos de gestión/modernización relevantes.

- Respecto de la inducción desde el Servicio Civil, en particular el Programa de mayor profundidad en conjunto con otros Servicios del Estado (Contraloría, DIPRES, SEGPRES, Consejo de la Transparencia, entre otros) en materias referentes al funcionamiento del Estado, la administración pública, del programa de gobierno y del Sistema de ADP...se comenta lo siguiente.

Este programa es igualmente necesario para el primer nivel.