

Proyecto de Ley
**Fortalece el Sistema de Alta
Dirección Pública y la Dirección
Nacional de Servicio Civil**

Comisión Hacienda
Boletín 14.582

Ignacio Irarrázaval

PROYECTO DE LEY

1. Expande Sistema ADP

- Incorpora cargos 1er. Nivel jerárquico a ADP(2)
- Incorpora cargos 2º. Nivel jerárquico a ADP (52)

2. Avanza en merito para determinar continuidad de los directivos públicos

- 1er. Nivel se mantienen como cargos de confianza
- 2º. Nivel desvinculación solo por motivos de mérito o cumplimiento deficiente convenio desempeño

3. Entrega oportunidades desarrollo y movilidad de altos directivos públicos

- Vacante ADP puede ser cubierta por otro directivo en ejercicio
 - 1er. Nivel - Pdte. de la Republica. Tope 10% cargos ADP 1er. Nivel
 - 2º. Nivel – Ministro, Subsecretario o delegación – Solicitud a Consejo de ADP

4. Hacer disponible el talento a partir bases de datos ADP.

- Directivos de servicios no ADP: Pueden solicitar antecedentes de candidatos que cumplan los perfiles requeridos.

5. DNSC: Rol mas activo en convenios de desempeño

- Evaluar, calidad, seguimiento dos veces al año

6. DNSC Mayores facultades diseño políticas gestión y desarrollo de personas

- Análisis dotaciones, coordinación de capacitación, selección y movilidad horizontal
- Estrategia Nacional de Desarrollo de Personas
- Estudios de dotaciones, rol prospectivo
- Capacitación (Plan Anual de Capacitación Transversal)
- Banco electrónico de funcionarios
- Convocatorias de preselección

1. Expande Sistema ADP

- Incorpora cargos 1er. Nivel jerárquico a ADP(2)
 - Incorpora cargos 2º. Nivel jerárquico a ADP (52)
-

• Cifras: Procesos ADP

Ambito Aplicación ADP	2004	2019
Adscritos	688	1.282
Educación		508
No Adscritos		3.172

Convocatorias Anuales	2004	2019
Primer Nivel	6	79
Segundo Nivel	10	402

• Resultados

Lira, L. (2013) Impacto ADP en Gestión Hospitalaria Estudios Públicos

Centro de Políticas Públicas UC (2014) Caracterización de Directores educación electos Ley 20.501

Cortazar, J.C. y otros (2016) Sistemas de mérito para selección de directivos públicos. BID

Fraile, A. (2018) Funcionamiento sistema ADP CEP

- Cada nueva institución creada por ley recurre a la designación de directivos públicos por ADP..... Encargados de Control GOREs

• Cargos

FOSIS: Ya se seleccionan por ADP, sin asignación ADP

Serv Salud: Ya hay cargos ADP, Valorable incorporar Jefe/a Auditoria

2. Avanza en merito para determinar continuidad de los directivos públicos

- 1er. Nivel se mantienen como cargos de confianza
 - 2º. Nivel desvinculación solo por motivos de mérito o cumplimiento deficiente convenio desempeño
-

- 1er. Nivel:
 - ADP: Un difícil equilibrio entre Mérito (Desempeño) y Gobernabilidad: No hay un modelo único. Banco Mundial (2011)
 - Se mantienen como exclusiva confianza con limitaciones Ley 20.955
- 2º. Nivel:
 - Importante otorgar mayor estabilidad en los cargos
 - Petición de renuncia debe ser fundada en desempeño
 - Dificultad futura en la relación con gobiernos y servicios regionales

3. Entrega oportunidades desarrollo y movilidad de altos directivos públicos

- Vacante ADP puede ser cubierta por otro directivo en ejercicio
 - 1er. Nivel - Pdte. de la Republica. Tope 10% cargos ADP 1er. Nivel
 - 2º. Nivel – Ministro, Subsecretario o delegación – Solicitud a Consejo de ADP
-

- 1er. Nivel: Movilidad horizontal
 - Pdte. Republica
 - Appx. 14 cargos
 - Al inicio cada gobierno
- 2º. Nivel: Movilidad horizontal
 - Ministro; Subs, Director/a Servicio
- CEP, Chile 21, Espacio Público, LyD (2018): Gestión de personas en el Estado:
De esa manera, un directivo público que ingresa al SADP en un servicio público de menor complejidad puede, luego, considerar crecer profesionalmente dirigiendo un servicio similar en otra área o uno de mayor complejidad en la misma. Podría permitirse que el Presidente de la República pueda exceptuar de concurso un cargo de primer nivel, para que otro alto directivo del mismo nivel, que cumpla con ciertas condiciones de elegibilidad y con el perfil del cargo, pueda asumirlo. (1er. Nivel)

4. Hacer disponible el talento a partir bases de datos ADP.

- Directivos de servicios no ADP: Pueden solicitar antecedentes de candidatos que cumplan los perfiles requeridos.
-

- Autoridades públicas pueden acceder a bases de datos de candidatos/as SADP que previamente lo hayan autorizado.
- CADP debe autorizar.

5. DNSC: Rol mas activo en convenios de desempeño

- Evaluar, calidad, seguimiento dos veces al año CD
-

Centro Políticas Públicas UC (2013) Convenios de desempeño de los altos directivos públicos: Rediseño

DIAGNOSTICO

- 1er. Nivel: **Los principales actores del proceso de Convenios no tienen una participación activa**
- 2º. Nivel: **El segundo nivel presenta mayor cercanía con su superior jerárquico**

Proceso de los Convenios:

- **Bajo involucramiento del principal y el agente**
- **Altos tiempos en los procesos de formulación y aprobación**
- **Alto número de indicadores en el Estado**
- **Alto nivel de cumplimiento**
- **Instrumento no vinculante**
- **Existe riesgo de manipulación.**

Contenidos de los CD

- **Objetivos e indicadores que no presentan relación Directa con las definiciones estratégicas:**
- **Alta cantidad de indicadores definidos en función del cumplimiento de otros actores**
- **Indicadores de procesos**
- **Indicadores de naturaleza confusa**
- **Frágil alineamiento entre los convenios de primer y segundo nivel**
- **Escasa relación de los convenios con los desafíos del cargo**

5. DNSC: Rol mas activo en convenios de desempeño

- Evaluar, calidad, seguimiento dos veces al año CD
-

Centro Políticas Públicas UC (2013) Convenios de desempeño de los altos directivos públicos: Rediseño

PROPUESTAS

- CD: ¿ Para qué?
 - Para orientar mejor el cumplimiento de las prioridades esenciales de cada directivo público
 - Para fortalecer un diálogo entre el directivo y su superior jerárquico
- Menor burocracia, mas expedito, simultaneo a perfil de cargo
- Modificable
- Asignación de alto directivo sea considerada renta del cargo y se mantenga fija durante los 3 años.

5. DNSC: Rol mas activo en convenios de desempeño

- Evaluar, calidad, seguimiento dos veces al año CD
-

Barros, E. Weber, A. Diaz, D. (2018) Convenios de desempeño en la ADP. CEP

CD= Diálogos de desempeño efectivos

PROPUESTAS

- Eliminar componente renta variable asociado a CD
- De evaluación de desempeño a gestión del desempeño
 - Planificación: Metas desafiantes
 - Seguimiento: Basado en diálogos periódicos
- Rediseño instrumento:
- 1er. Nivel: Metas institucionales 2º. Nivel Indicadores cuanti y cuali

6.4. Characteristics of the employment framework of senior level public servants, 2020

Differences between senior level public servants compared to other public servants:

Country	They are recruited with a more centralized process	They are identified early on in their careers and more attention is paid to the management of their careers	More emphasis is put into avoiding conflicts of interest	More emphasis is put into the management of their performance	They are encouraged to have more career mobility	The part of their pay that is performance-related is higher	Their appointment into a post is shorter (e.g. in case of fixed term contracts)	They can be dismissed or demoted more easily than other public servants	There are no differences, all public servants are under the same employment framework
Australia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Austria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belgium	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canada	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Czech Republic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denmark	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estonia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finland	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
France	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Germany	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Greece	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hungary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ireland	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Israel	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Italia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Japan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korea	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Latvia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lithuania	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luxembourg	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mexico	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netherlands	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
New Zealand	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Norway	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Poland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portugal	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slovenia	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sweden	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Switzerland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Turkey	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Kingdom	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
United States	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
OECD Total									
● Yes	21	2	17	17	11	9	15	21	2
○ No	13	32	17	17	23	25	19	13	32
Brazil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costa Rica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Romania	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Source: OECD (2020), Public Service Leadership and Capability Survey.

StatLink  <https://doi.org/10.1787/888934258002>

Gene A. Brewer

University of Georgia

Richard M. Walker

City University of Hong Kong, China

Personnel Constraints in Public Organizations: The Impact of Reward and Punishment on Organizational Performance

- *La conclusión general que obtenemos de este estudio es que la inhabilidad para remover a un directivo publico de bajo desempeño, daña el desempeño global de las organizaciones públicas.*
- *Por el contrario, nuestros hallazgos muestran que el pago por desempeño, como un concepto de reconocimiento a buenos gestores públicos con pagos mas altos, ello no produce beneficios anticipados. Incluso puede ser contraproducente en algunos casos.*

5. DNSC: Rol mas activo en convenios de desempeño

- Evaluar, calidad, seguimiento dos veces al año CD
-

EN SUMA:

- Gestión de los convenios de desempeño
- Mayor involucramiento del “principal”
- Diálogos de desempeño
- Diferenciar CD 1er. /2º. Nivel
- Asignación de alto directivo sea considerada renta del cargo

6. DNSC Mayores facultades diseño políticas gestión y desarrollo de personas

- Análisis dotaciones, coordinación de capacitación, selección y movilidad horizontal
 - Estrategia Nacional de Desarrollo de Personas
 - Estudios de dotaciones, rol prospectivo
 - Capacitación (Plan Anual de Capacitación Transversal)
 - Banco electrónico de funcionarios
 - Convocatorias de preselección
-

Un Estado para la Ciudadanía: Informe de la Comisión de Modernización del Estado (2017) CEP
CEP, Chile 21, Espacio Público, LyD (2018): Gestión de personas en el Estado

- **Capacitación: Aspecto mas desarrollado del proyecto Modificable: Visión estratégica, ordena, estandariza las capacitaciones transversales.**
- **Banco electrónico: Es una especie de certificación**

7. Que falta

- Mas relevancia en la **GESTIÓN DE PERSONAS**
 - Como se hacen exigibles los instrumentos que se crean
 - Como se releva el cargo de jefaturas en gestión de personas
 - ADP
 - Trabajo permanente
 - No solo administrar vacaciones del personal
- Gobierno Corporativo DNSC – CEP 2017.

Proyecto de Ley
**Fortalece el Sistema de Alta
Dirección Pública y la Dirección
Nacional de Servicio Civil**

Comisión Hacienda
Boletín 14.582

Ignacio Irarrázaval