

# CONVENIOS DE DESEMPEÑO SERVICIO CIVIL



CENTRO DE  
**POLÍTICAS  
PÚBLICAS UC**

*Diagnóstico y propuestas de  
mejoramiento de los convenios de  
desempeño de los altos directivos  
públicos*

# Equipo

## **Jefe de Proyecto**

Ignacio Irrázaval

## **Coordinador de Proyecto**

Boris De los Ríos

## **Coordinadora de Capacitaciones**

Macarena Álvarez

## **Docentes**

Isabel Undurraga

Nicolás Majluf

María Etchegaray

Juan Andrés Pucheu

## **Investigadores**

Constanza Aguilera

Juan Pablo Cortese

# Estructura de la Presentación

- 1. Experiencia Internacional**
- 2. Diagnóstico**
- 3. Fundamentos de la propuestas**
- 4. Propuestas de Mejoramiento**



**Experiencia Internacional**

# Referencias bibliográficas internacionales

- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management. Improving research and Policy Dialogue*. University of California Press and Russel Sage Foundation.
- Brewer, G., & Walker, R. (s.f.). *Personnel Constraint in the Public Organizacions: The impact of reward and Punishment on Organizational Performance*.
- Carey, M. P. (2012). "The Senior Executive Service: Background and Options for Reform".  
<http://www.fas.org/sgp/crs/misc/R41801.pdf>.
- Holopainen, A. (2003). *Towards profesional management in Central Government in Finland*. PUMA/OECD.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Ketelaar, A. N. (2007). "Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences". OECD Working Papers on Public Governance, No. 5.
- Ketelaar, A., Manning, N., & Turkisch, E. (2007). *Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences*. OECD.
- Lafuente, M. (2011). *Presentación Seminario ADP*. Santiago, Chile.
- Lafuente, M., Manning, N., & Watkins, J. (2012). *International experiences with Senior Executive Service cadres*. World Bank.
- Mintzberg, H. (1996). *Gestionar el gobierno, gobernar la gestión*.
- OCDE. (2003). *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD countries*. Public Management Comitee.
- OCDE. (2003). *Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECD Countries*. Background Note, Public Management Comitee.
- OCDE. (2008). *The State of the Public Service*. OCDE.
- OCDE. (2011). *Government at a Glance*. OECD publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. . Addison-Wesley Publ.
- Raven, J. (2011). *Comments on John Seddon's book*.
- Schwandt, T. (2003). *Back to the rough round! Beyond theory and practice in evaluation*.
- Seddon, J. (2008). *System thinking in the ublic sector. The failure of the reform regime... and a Manifesto for a better way*.
- Shapero, A. (1976). *What MANAGEMENT says and what managers do*. Fortune.
- World Bank. (2010). *The Practice of Policy-Making in the OECD: Ideas for Latin America*.

# Tendencias en la Experiencia Internacional



- **Dos enfoques en la Alta Dirección pública**
  - SISTEMAS BASADOS EN LA CARRERA DE FUNCIONARIO PÚBLICO: Francia
  - SISTEMAS BASADOS EN EMPLEADOS PÚBLICOS POR VACANTE: Estados Unidos, Inglaterra

# Tendencias en la Experiencia Internacional



- **Aumento de los sistemas de alta dirección Pública.**
  - Para separar las funciones administrativas de las directrices políticas
- **Convergencia entre los sistemas a carrera y empleados por vacante.**
  - Sistemas basados en carrera están introduciendo cargos por vacante e incorporan crecientemente la evaluación por desempeño.
  - Sistemas basados en vacantes están introduciendo crecientemente una mayor influencia del poder central en proceso de selección,

# Tendencias en la Experiencia Internacional



- **Reclutamiento y selección:**
  - Procesos de reclutamiento más transparente, mejores incentivos monetarios.
- **Mecanismos de elaboración, seguimiento y evaluación del desempeño de los alto directivos**
  - Los países utilizan complejos sistemas de evaluación
- **Convivencia de los mecanismos de desempeño de altos directivos con otros instrumentos:**
  - La coherencia con otros instrumentos es también un desafío en otros países.

# Recomendaciones de la Experiencia Internacional



- **Nombramiento y ascensos**
  - Seleccionar un buen equipo es la pieza fundamental para un buen desempeño
  - Importancia en la claridad de las expectativas y metas.
  - Buenas remuneraciones son utilizadas para atraer buenos directivos y también pueden contribuir a un buen desempeño. → Pero reconocimientos son importantes.

# Recomendaciones de la Experiencia Internacional



- **Facilidades para el Directivo en la retención de un equipo experimentado**

- Desafíos

- mantener equipos talentosos con buenas remuneraciones y condiciones laborales.
    - mantener grados de predictibilidad en la remuneración.
    - Beneficios intangibles

- **Enfoques de la evaluación**

- Indicadores cuantitativos y cualitativos.
  - Tendencia a reemplazar los enfoques asociados a los informal por sistemas más formales, con objetivos específicos.

# Recomendaciones de la Experiencia Internacional



- **Coherencia del rendimiento individual con el global**
- **Efectos de la evaluación**
  - Dialogo como la herramienta más productiva
  - Mecanismos para acciones correctivas más una excepción que una regla.



**Diagnóstico**

# Metodología



- Análisis en profundidad de 10 convenios de desempeño
  - Análisis en profundidad: tipos de indicadores, sus objetivos, coherencia con otros instrumentos.
  - Entrevista a 10 directivos públicos de primer y segundo nivel.
  - Revisión complementaria de 8 convenios de segundo nivel para evaluar coherencia jerárquica.
- Entrevistas a actores relevantes vinculados a la medición de desempeño en ADP.



## Esquema de M&E en Chile

		Monitoreo	Evaluación ex ante	Evaluación ex post
	Plan Chilegestionaria	Indicadores de Actividad Principal		
		Indicadores de gestión interna		
Ministerio de Hacienda	Dirección de Presupuestos	Programa de Mejoramiento de la Gestión	Evaluación de Programas NO Sociales	Evaluación de programas gubernamentales
		Indicadores de Desempeño (Formulario H)		Evaluación comprensiva del gasto
		Balance de Gestión Integral (BGI)		Evaluación de Programas Nuevos
	Servicio Civil	Convenios de Desempeño		Evaluación de Impacto de Programas
Ministerio de Desarrollo Social	División de Planificación, Estudios e Inversión		Evaluación de inversiones	
	División de Política Social	Monitoreo a Programas Sociales Instrumento: Banco Integrado de Proyectos Sociales (BIPS)	Evaluación de Programas Sociales	
Ministerio Secretaría General de la Presidencia	Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento	Gestión estratégica para el cumplimiento de objetivos presidenciales		
	Servicios Públicos	Convenio de Desempeño Colectivo		

# Diferencias entre el primer y segundo nivel



- **En el primer nivel, los principales actores del proceso de Convenios no tienen una participación activa**
  - Ministro no tiene un rol predominante.
  - Ministro debiese ser el superior jerárquico o bien esta función pudiese recaer en el subsecretario.
- **El segundo nivel presenta mayor cercanía con su superior jerárquico**
  - Existe una mayor cercanía entre los dos niveles.
  - Carácter menos político de las tareas del segundo nivel.

# Proceso de los convenios de desempeño



- Bajo involucramiento del principal y el agente
- Altos tiempos en los procesos de formulación y aprobación
- Alto número de indicadores en el Estado

# Proceso de los convenios de desempeño



- Alto nivel de cumplimiento
- Instrumento no vinculante
- Opiniones divididas respecto del incentivo monetario
- Existe riesgo de manipulación.

# Contenido de los convenios de desempeño



- 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

# Contenido de los convenios de desempeño



- **Indicadores de naturaleza confusa**
  - “Número de proyectos supervisados en el año T”, sin esclarecer lo que significa supervisado.
  - “Resultados en encuestas de usuarios” con mecanismos de validación poco claros.
  - “Porcentaje de avance del plan X”, sin explicitar con mayor detalle el plan o su pauta de evaluación.
- **Frágil alineamiento entre los convenios de primer y segundo nivel**
- **Escasa relación de los convenios con los desafíos del cargo**



## Fundamentos de las propuestas de mejoramiento

# Porqué del Convenio de Desempeño



- **Tendencia de los países de la OECD**
  - Fortalecer una orientación al desempeño, vinculado a una delegación o transferencia de responsabilidades desde el gobierno central hacia agencias o servicios.
- **Convenios, instrumentos críticos**
  - Único instrumento de carácter individual focalizado en los directivos públicos
  - Convenios de primer nivel dan mayor objetividad al vínculo entre formulación de políticas públicas y ejecución.
  - Convenios de segundo nivel representan una bajada de los lineamientos de directivos de segundo nivel.

## Para qué del convenio de Desempeño



- Para orientar mejor el cumplimiento de las prioridades esenciales de cada directivo público
- Para fortalecer un diálogo entre el directivo y su superior jerárquico

## Fortalecimiento del rol del Principal



Las propuestas buscan generar los incentivos dónde el principal, mediante la **eliminación de burocracia** y la **creación de un instrumento más funcional a la medición del desempeño**, adquiera un mayor protagonismo.



## **Propuestas de mejoramiento**

**Instrumento de convenios**

## *Instrumento de convenios*



## **Nueva estructura para el Convenio de primer y segundo nivel.**

### Primer Nivel

**1. Convenio Base**  
*Ponderación: 85%*

**2. Aspectos complementarios acordados entre el superior y el directivo**  
*Ponderación: 15%*

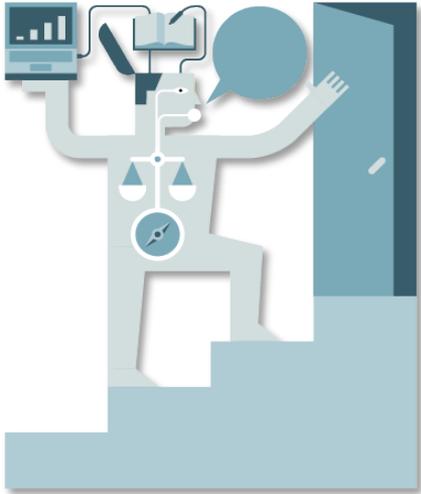
### Segundo Nivel

**1. Convenio Base**  
*Ponderación: 85%*

**2. Aspectos complementarios acordados entre el superior y el directivo**  
*Ponderación: 10%*

**3. Evaluación de competencias**  
*Ponderación: 5%*

## *Instrumento de convenios*



### Convenio Base (Nivel I y II)

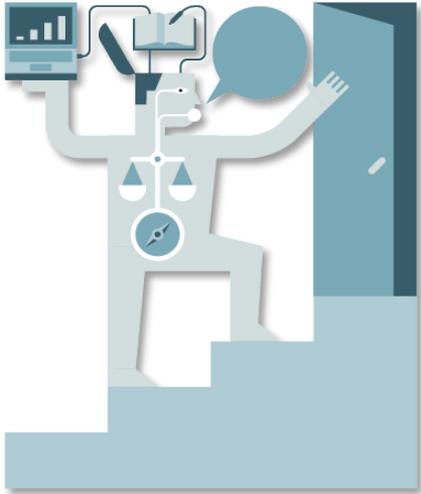
- Objetivos e indicadores deben ser propuestos junto al perfil del cargo
- Los objetivos e indicadores tienen relación con las funciones del cargo. Más bien asociadas a la ejecución que al cambio.
- Deben contener lineamientos estratégicos.

## *Instrumento de convenios*



### Aspectos complementarios acordados entre el superior y el directivo (Nivel I y II)

- Negociados en su integridad, una vez que el directivo asume el cargo.
- Contenido focalizado principalmente en los logros esperados del directivo.
- Se fundamentan en los Desafíos del cargo.
- Evaluación del cumplimiento de carácter más cualitativo.



## Evaluación de competencias (Nivel II)

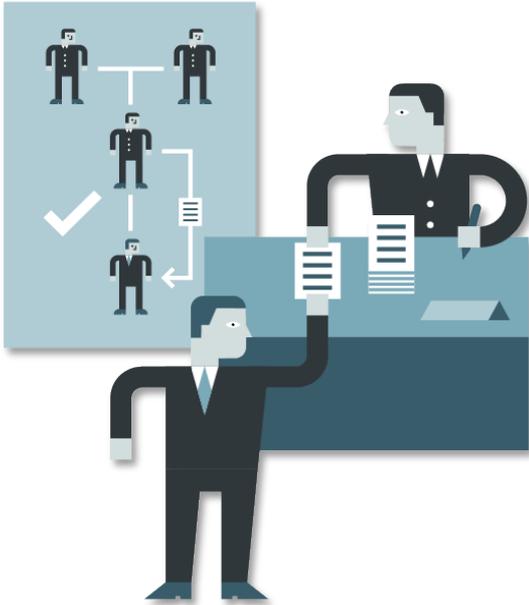
- Más que una regla predominante, la idea es que sea un gesto marginal que fortalecerá el diálogo entre el principal y el agente.
- Su evaluación es completamente cualitativa, sin embargo mediante una pauta.



## **Propuestas de mejoramiento**

**Proceso del convenio**

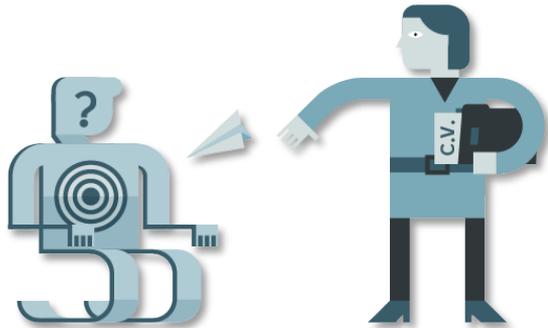
## *Proceso del Convenio*



### **Convenio del primer nivel suscrito únicamente por el directivo y su superior jerárquico**

- Es necesario fortalecer la delegación de responsabilidades en el Ministro para estas actividades.
- Mejorar los tiempos en la formulación del convenio de primer nivel.
- El ministro tiene el desafío de recoger lineamientos desde el centro de gobierno y el presupuesto.

## *Proceso del Convenio*



### **Propuesta del Convenio Base junto al perfil del Cargo**

- Transparentar desde el principio las expectativas del cargo.
- La redacción del Convenio Base puede ser realizada antes de la vacancia, para evitar posibles atrasos en la publicación de procesos de selección.

## *Proceso del Convenio*



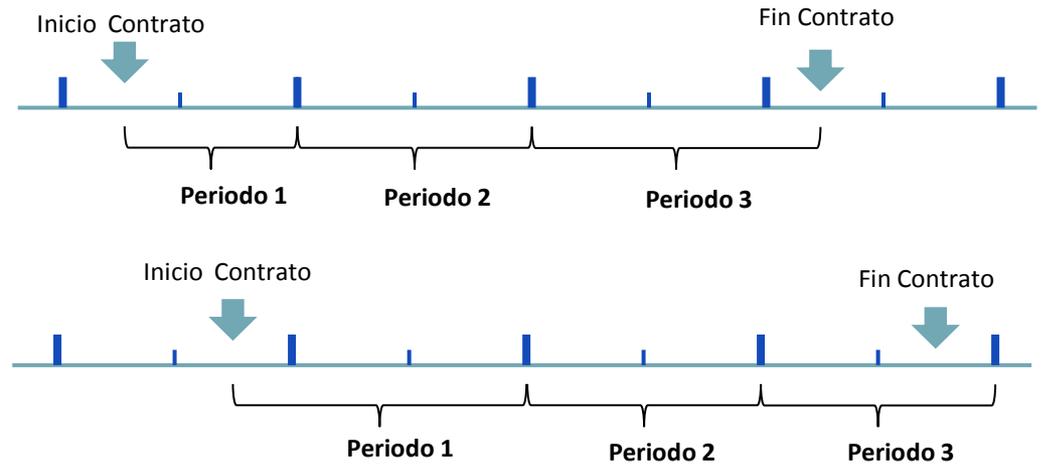
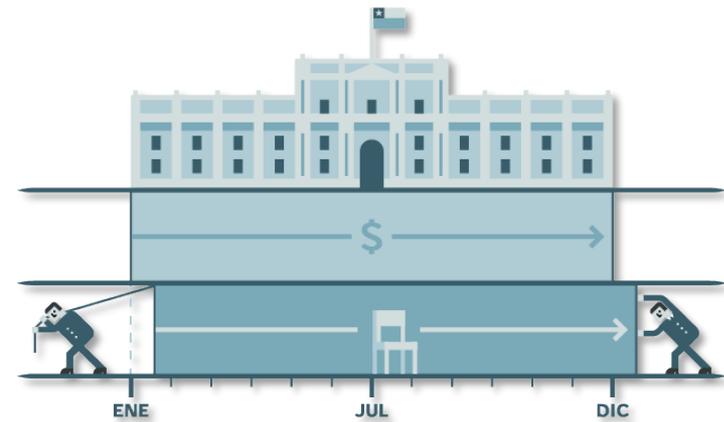
### **Oportunidad en la modificación**

- Establecer la posibilidad de modificar el Convenio una vez al semestre.
- Tiene por objetivo dar mejor respuesta a los ciclos y contingencias del Estado.

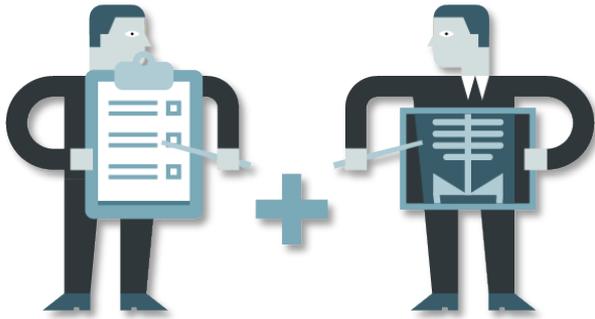
## Proceso del Convenio

### Evaluación del Convenio de Desempeño al año calendario

- Tiene por objetivo adecuar la evaluación y el estímulo remuneracional al desempeño, al año calendario.



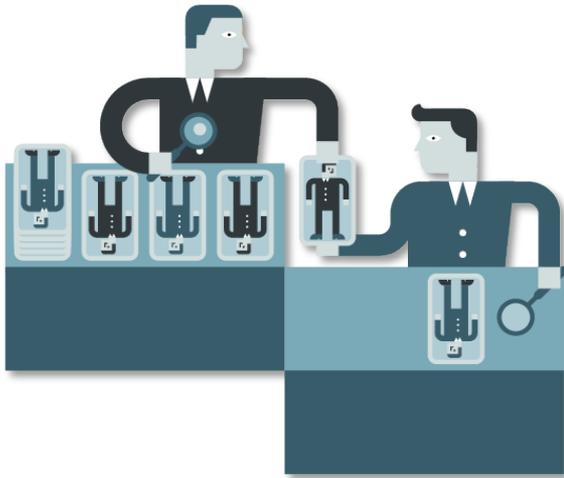
## *Proceso del Convenio*



### **Establecimiento de un formato para la evaluación de convenios de desempeño**

- Primera parte: Evaluación de indicadores
- Segunda parte: Antecedentes complementarios del desempeño del directivo
  - Dónde los directivos puedan destacar aspectos de su gestión que no están en el Convenio de desempeño.
  - La consideración de esta información debe ser rol del mismo superior y debe ser un insumo para la evaluación de competencias.

## *Proceso del Convenio*



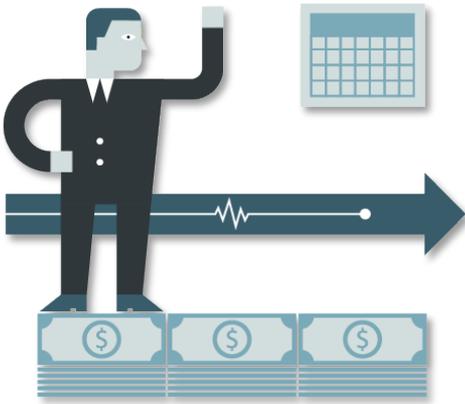
### **Flexibilidad en la selección de principal en el caso del primer nivel**

- Existe la necesidad de un mayor protagonismo por parte del principal.
- El ministro deberá tener la facultad de delegar sus atribuciones relacionadas con el Convenio de Desempeño, al subsecretario.
- Dicha delegación deberá estipularse en la firma del primer Convenios de Desempeño.



## **Propuestas de mejoramiento** Estímulo remuneracional

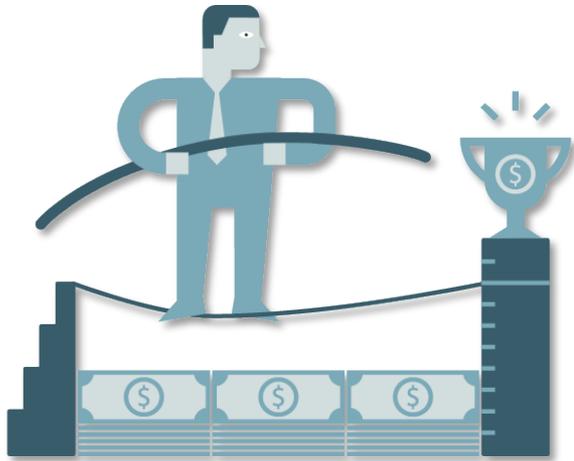
## *Estímulo remuneracional*



### **Remuneración ADP como renta permanente del cargo**

- Se propone que la asignación del alto directivo sea considerada renta del cargo y se mantenga fija durante los 3 años.
- Las opciones actualmente son mantener el nivel de renta o disminuirlo, lo que afecta ambos conceptos .

## *Estímulo remuneracional*



### **Remuneraciones lineales y continuas, como estímulo al desempeño.**

- Renta complementaria a la renta permanente del cargo, que permite incentivar el uso de metas más exigentes, mediante un incentivo que faculte cumplimientos incrementales y no de un todo o nada.
- Se paga una única vez en el año y equivale aproximadamente a un sueldo mensual.



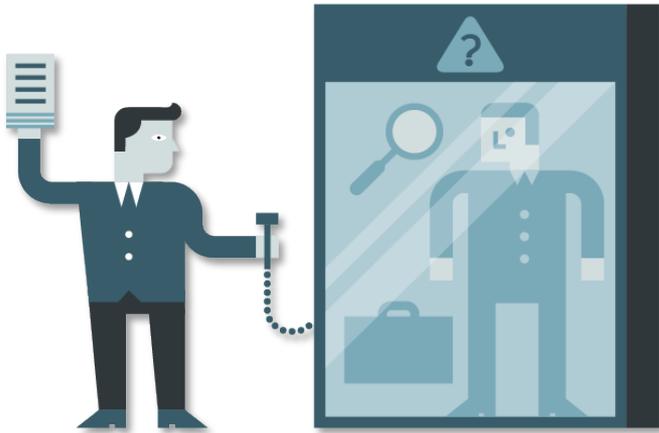
## **Propuestas de mejoramiento**

### **Rol del Servicio Civil**



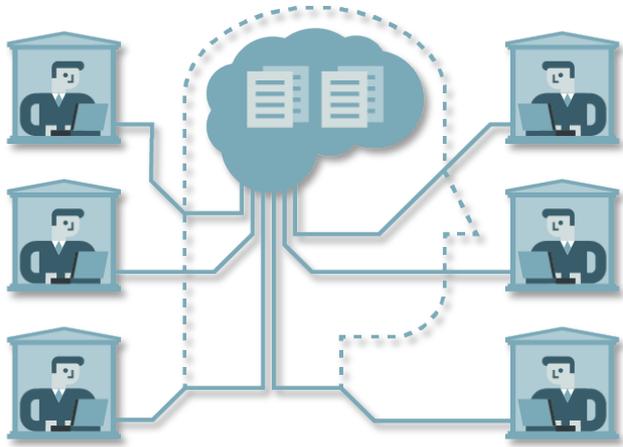
## **Ratificación del rol de asistencia técnica**

- En la formulación, suscripción y evaluación de los convenios de desempeño.
- Fundamental su interacción con las contrapartes técnicas de los ministerios.
- Cuadros especializados que comprendan los problemas de los usuarios del sistema, los canalizan y organicen adecuadamente y los resuelvan con el apoyo de especialistas académicos o de gran experiencia dentro del tema.



## **Facilitador de consultores senior para ministros y subsecretarios**

- Dada la complejidad de las tareas que desempeñan los ministros y subsecretarios, no es obvio pensar que estos poseen todos los conocimientos técnicos.
- Principio de un interlocutor altamente especializado, con quien compartir dudas o aclarar conceptos, que apoye la labor desarrollada por las áreas especializadas en sus ministerios.



## **Seguimiento al proceso de evaluación de Convenios**

- Ante la falta de mecanismos más estrictos que permitan velar en forma rigurosa por la evaluación de los Convenios.
- Creación de un sistema web centralizado, para:
  - El registro de los Convenios de Desempeño y seguimiento a las evaluaciones.
  - La generación de reportes, para la retroalimentación de ministerios y servicios.

# CONVENIOS DE DESEMPEÑO SERVICIO CIVIL



CENTRO DE  
**POLÍTICAS  
PÚBLICAS UC**

*Diagnóstico y propuestas de  
mejoramiento de los convenios de  
desempeño de los altos directivos  
públicos*