



Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil

País: Chile

Sector/Subsector: Reforma / Modernización del Estado

Equipo de Proyecto Original: Francisco Mejía (RE1/SC1) jefe de Equipo de Proyecto, Koldo Echebarría (SDS/ SGC), Pedro Farias (RE1/ SC1), Gustavo Perochena (COF/CCH) y Rosina de Souza (LEG/LEG)

Responsables del seguimiento durante la ejecución: Gustavo Perochena (COF/CCH), Francisco Lois (COF/CCH), Juan Carlos Cortázar (ICS/CCH)

Número de Proyecto: 1622/OC-CH

Número de Préstamo (s), CT(s): CH-L1008

Fecha del CRG: 03 de mayo de 2005

Fecha de Aprobación Final del PCR:

Equipo responsable por el PCR : Juan Carlos Cortázar (ICS/CCH) Jefe de Equipo, Eric Latorre (consultor), Ruth Novoa (consultora)



Índice

I. INFORMACIÓN BÁSICA.....	4
II. EL PROYECTO	5
A. CONTEXTO DEL PROYECTO	5
B. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
i. Objetivo(s) del Desarrollo	7
ii. Componentes	7
C. REVISIÓN DE LA CALIDAD DEL DISEÑO (SI APLICA)	7
III. RESULTADOS.....	8
A. EFECTOS DIRECTOS.....	8
B. EXTERNALIDADES.....	100
C. PRODUCTOS	111
D. COSTOS DEL PROYECTO	144
IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	144
A. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS.....	144
B. DESEMPEÑO DEL PRESTATARIO/AGENCIA EJECUTORA	155
C. DESEMPEÑO DEL BANCO	166
V. SOSTENIBILIDAD	166
A. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	166
B. RIESGOS POTENCIALES	166
C. CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	177
VI. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	188
A. INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS	188
B. SEGUIMIENTO FUTURO Y EVALUACIÓN Ex-POST	188
VII. LECCIONES APRENDIDAS	188

Anexos



Abreviaturas y Acrónimos.

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNSC	Dirección Nacional del Servicio Civil
DIPRES	Dirección de Presupuestos
AC	Administración Central
POA	Plan Operativo Anual
RO	Reglamento Operativo
SIGFE	Sistema de Información para la Gestión Financiera Del Estado
UCP	Unidad de Coordinación del Programa
PMG	Programa de Mejoramiento de la Gestión
ADP	Altos Directivos Públicos
ANEF	Asociación Nacional de Empleados Públicos.



I. Información Básica

DATOS BÁSICOS (MONTO EN US\$)							
NO. PROYECTO: CH-L 1008 Prestatario: República de Chile Agencia ejecutora (AE): Ministerio de Hacienda por intermedio de la Dirección Nacional del Servicio Civil Préstamo(s): 1622/OC-CH Sector: Reforma/ Modernización del Estado Instrumento de préstamo: Inversión /	TITULO: PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL Fecha aprobación Directorio: 01 septiembre 2004 Fecha efectividad contrato préstamo: 22 de septiembre de 2005 Fecha elegibilidad primer desembolso: 30 de noviembre de 2005 <u>Meses en ejecución</u> * desde aprobación: 50 * desde efectividad del contrato: 45 <u>Períodos de desembolso</u> Fecha original desembolso final: 22 de septiembre de 2008 Fecha actual desembolso final: 22 de junio de 2009 Extensión acumulativa (meses): 09 Extensión especial (meses): 0 <u>Monto préstamo(s)</u> * Monto original: 3,000,000 * Monto actual: 3,000,000 * Pari Passu (si aplica): 60/40 <u>Desembolsos</u> Monto a la fecha: 2.797.842 (%): 93,26 <u>Costo Total del Proyecto</u> (Estimado Original): 5.000.000 <u>Redireccionamiento</u> Este proyecto: - recibió fondos de otro proyecto? [] - Envío fondos a otro proyecto? [] - N/A [X] <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">De/Para No. Proyecto</th> <th style="width: 33%;">Para No. Sub-préstamo</th> <th style="width: 33%;">Monto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">* Monto actual (ajustado para redireccionamiento)</p>	De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto			
De/Para No. Proyecto	Para No. Sub-préstamo	Monto					
Reducción de Pobreza (PTI): No Equidad Social (SEQ): Si/No Clasificación ambiental: A, B, o C <u>En estado de "Alerta"</u> Está el proyecto "en alerta" por PAIS: No De ser afirmativo, favor indicar razones (Clasificaciones OD, PI, y/o indicadores relevantes de PAIS): Comentarios de relevancia de la clasificación de alerta de este proyecto (si aplica):							

Resumen de la Clasificación de Desempeño				
OD	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Probable (MP)	<input type="checkbox"/> Probable (S)	<input type="checkbox"/> Poco Probable (PP)	<input type="checkbox"/> Improbable (MI)
PI	<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)
SO	<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



II. El Proyecto

a. Contexto del Proyecto

En el año 2002 se alcanzaron entre la coalición política del gobierno chileno y el resto de fuerzas políticas representadas en el Congreso un importante acuerdo para avanzar en aspectos importantes de la reforma del Estado. Este consenso fue gatillado por la denuncia del pago de sobre sueldos a directivos de algunos organismos del Poder Ejecutivo, abriéndose de esta manera una ventana de oportunidad política¹ para incorporar en la agenda de gobierno diversas ideas de política sobre las cuales autoridades y expertos venían trabajando con antelación. Se suscribió así la Agenda Nacional de Reforma del Estado de enero 2003, como un medio para enfrentar la crisis abierta por los casos de corrupción mencionados con un conjunto amplio de medidas modernizadoras.

Como parte de las medidas incluidas en la Agenda en cuestión el gobierno chileno diseñó, aprobó e implementó una importante reforma del Servicio Civil. Dada los problemas de pago de sobresueldos que había originado el proceso de elaboración de la Agenda, se puso particular énfasis en la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, consistente en un estrato de directivos públicos seleccionados según mérito por un cuerpo colegiado independiente. La reforma recogió también el acuerdo que el gobierno había suscrito en diciembre de 2001 con la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), orientado a la elaboración de una Ley que mejorara la gestión del personal no directivo del Estado.

La situación del empleo público chileno al momento de inicio de la reforma puede resumirse de la siguiente manera:

- a. La Administración Central (AC) chilena se caracteriza por su pequeño tamaño en relación a la media regional. Con aproximadamente 150.000 funcionarios, la AC representa sólo el 2,8% de la población activa del país (la media regional es del 5,7%); esto significa una proporción del 1% de funcionarios por habitante (la media regional es 2,3%); el gasto en personal de la administración pública en Chile en 2003 representaba aproximadamente el 20% del gasto total (la media regional está por sobre el 30%). Este reducido tamaño es consecuencia del traspaso al sector privado de actividades productivas que ejercía el Estado, de la municipalización de los sectores de salud y educación y de un esfuerzo de racionalización en plantillas y vinculación de remuneraciones con resultados, realizado en los últimos años por el Ministerio de Hacienda.
- b. En los últimos años el empleo público en Chile había experimentado un crecimiento moderado (3% promedio anual), aunado a la profesionalización del perfil de sus servidores. Los escalafones profesionales han crecido a una tasa promedio de 5% y explican casi el 80% del incremento de los últimos años. Esto refleja una clara tendencia a la profesionalización del empleo público: entre 1998 y 2003 los cargos profesionales pasaron de representar un 20% al 30% del empleo total de la AC. Se estima que esta tendencia debería mantenerse durante los próximos años.
- c. Las políticas y la propia institucionalidad en materia de empleo público estaban caracterizadas por algunas debilidades, tales como: i) las reglas de ingreso, desarrollo y término de la relación laboral con el Estado no daban suficiente cobertura a los principios de mérito e idoneidad, descuidando el desarrollo de capacidades profesionales adecuadas a los servicios; ii) un número considerable de posiciones de la estructura estaban cubiertas con criterios de discrecionalidad política, lo que dificultaba la continuidad del manejo entre gobiernos y creaba incentivos insuficientes a una gestión por resultados de los servicios; iii) la carrera funcionaria se basaba en el ascenso preferentemente por antigüedad, lo que dejaba un estrecho margen de profesionalización y ascenso basado en el desempeño; iv) los recursos dedicados a la capacitación eran escasos y no siempre se utilizaban eficaz y eficientemente; v) persistía una cultura organizacional con evaluaciones de desempeño que no tenían un rol protagónico en la carrera funcionaria y con bajos incentivos a la creatividad y la eficiencia y finalmente, (vi) no existía una institucionalidad

¹ Sobre la noción de ventanas de política ver: Kingdon, John W. 1995. *Agendas, Alternatives and Public Policies*. Second Edition. New York: Longman.



suficiente, que más allá del control fiscal de la dotación de los salarios, permitiera realizar políticas transversales en el manejo de los recursos humanos de la administración pública, en especial, en todo lo referente a la selección, capacitación y carrera profesional de los funcionarios públicos.

La reforma de la gestión de los recursos humanos se puso en marcha a través de la aprobación y promulgación de la Ley del Nuevo Trato Laboral y Alta Dirección Pública (Ley N° 19882 de junio de 2003). Mediante dicha Ley se creó la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), como servicio público descentralizado, altamente tecnificado y pequeño en dotación, en el seno del Ministerio de Hacienda. Adicionalmente, la Ley en su artículo 5, estableció la creación de un Consejo Triministerial, integrado por los Ministros de Hacienda, del Trabajo y Previsión Social y el Secretario General de la Presidencia; responsable de velar por la calidad técnica y coherencia intersectorial en el desarrollo de las diversas funciones que le corresponde a la DNSC. La Dirección tiene por objetivo liderar la reforma del Estado en materia de gestión de recursos humanos, bajo la concepción de "Servicio Civil "como un "Sistema integral de diseño de políticas en materia de Recursos Humanos con el objeto de dotar al Estado de una administración profesional con reglas de acceso y gestión basadas en el mérito, idoneidad, y probidad". Para cumplir este mandato, la misión de la DNSC es institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la Administración Civil del Estado, basada en el mérito y la idoneidad, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios de la ciudadanía.

La Ley creó también el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP), orientado a proveer a determinadas posiciones directivas de profesionales con las capacidades directivas y técnicas necesarias. Para la selección de los directivos, la Ley creó el Consejo de Alta Dirección Pública, conformado por expertos que son propuestos por el Presidente de la República y ratificados por el Congreso. Dicho Consejo es así responsable de normar y realizar los concursos de selección según criterios de mérito, proponiendo a las autoridades políticas una nómina de candidatos técnica y profesionalmente idóneos, entre los cuales la autoridad elige al directivo. La Ley estableció también el conjunto de cargos directivos -directamente ligados a la ejecución de políticas y Programas públicos- que serían parte del sistema de Alta Dirección Pública. Así, estos cargos dejaban de ser ocupados por funcionarios de confianza y pasaban a integrar el nuevo sistema directivo. Posteriormente, el gobierno chileno amplió esta lista en dos oportunidades, cubriendo así una mayor proporción de cargos directivos, con lo que a noviembre de 2009, se llega al siguiente reporte de cobertura e implementación del sistema:

Nivel	Cargos concursables por SADP	Cargos que se han provisto a través del SADP		Cargos en proceso		Avance SADP (concursados y en proceso)		Por concursar	
I Nivel	163	83	51%	15	10%	98	60%	64	39%
II Nivel	761	439	58%	112	15%	551	72%	219	27%
Total	924	522	56%	127	14%	649	70%	274	30%

Fuente: Boletín Informativo Servicio Civil. Noviembre 2009

El Sistema de ADP respondió en su diseño a la idea de política que sugiere separar institucionalmente: (i) las funciones de elaboración y formulación de políticas públicas, a cargo del personal propiamente 'político' perteneciente al partido o la coalición de la administración gobernante y, por lo tanto, de naturaleza temporal; y (ii) las funciones de ejecución e implementación de las políticas públicas definidas por las autoridades políticas, las que están a cargo de un cuerpo de directivos y funcionarios de carácter permanente, reclutados y promovidos de acuerdo a criterios de competencia y mérito profesional y técnico en el desempeño de sus funciones y tareas². El modelo de política que constituyó la referencia fundamental para la creación del sistema ADP fueron las reformas de los países anglosajones, centradas en el modelo de Civil Service que distingue entre servidores permanentes (Permanent Civil Servants) y funcionarios nombrados políticamente en cargos de dirección política o como asesores de naturaleza política de ministros y otras autoridades políticas (Temporary Civil Servants).

² Mario Drago (mario.drago@uai.cl) Katherine Ross (Katherine.ross@uai.cl). 1.1 Separación Institucional de Funciones Marco Conceptual y Experiencia Comparada. Consorcio para la Modernización del Estado.



Al momento de la promulgación de la Ley y la creación de la DNSC, los principales desafíos de la nueva entidad eran: (i) desarrollar la capacidad organizativa e institucional necesaria para liderar el proceso; (ii) institucionalizar el Sistema de Alta Dirección Pública mediante procesos de concursos públicos transparentes, en plazos adecuados y con una convocatoria de calidad; (iii) diseñar políticas para mejorar la gestión de personas en la administración civil del Estado en sus fases de ingreso, desarrollo, y evaluación; (iv) asesorar a los distintos Servicios Públicos en la aplicación de la Ley del Nuevo Trato ; (v) entregar asesoría especializada en materias de gestión de personas a las autoridades de gobierno, niveles de dirección, y jefaturas en los servicios públicos; (vi) implementar políticas e iniciativas de capacitación pertinentes que fortalezcan la modernización de los servicios públicos; (vii) fomentar y apoyar la profesionalización de las unidades de personas o recursos humanos de los ministerios y servicios públicos; y (viii) promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión y desarrollo de las personas del sector público.

En resumen, desde un punto de vista sistémico, la crisis política generada por las denuncias relativas al pago de sobre sueldos, la disponibilidad de alternativas de política (a raíz de las lecciones de reforma tomadas de otros contextos) y la conciencia respecto a los problemas y desafíos técnicos que enfrentaba la gestión de los directivos y empleados públicos, generaron una **ventana de oportunidad política** para diseñar y aprobar una reforma de gran envergadura y alcance.

El Banco participó en el proceso de diseño de las medidas de reforma, mediante la asistencia técnica de un funcionario de SDS que fue financiada mediante el Programa de Servicios de Asesoría (PSA) que el Banco mantenía con el gobierno chileno. Posteriormente, el gobierno solicitó al Banco la elaboración de una operación de préstamo para apoyar el despliegue de la reforma, especialmente en lo referido al desarrollo de las capacidades necesarias por parte de la DNSC y a la puesta en marcha del Sistema ADP. La **opción estratégica** del Programa desarrollado con el Banco consistió así en **facilitar el proceso de implementación de la reforma**, con énfasis en la puesta en marcha de la propia DNSC –en sus diversas responsabilidades- y del sistema ADP, así como en el establecimiento de condiciones básicas para mejorar la gestión de los recursos humanos en el conjunto del sector público chileno (más allá del estrato directivo).

b. Descripción del Proyecto

i. Objetivo(s) del Desarrollo.

El objetivo de desarrollo del Programa fue profundizar la modernización y profesionalización de la gestión del empleo público en Chile a través del fortalecimiento institucional de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC).

ii. Componentes

Componente 1 - Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la DNSC: desarrollar las capacidades internas que permitan a la DNSC dotarse de los sistemas y subsistemas de gestión imprescindibles para el desempeño de sus competencias.

Componente 2 - Apoyo a la Implantación del Sistema de Alta Dirección Pública: contribuir a la implantación efectiva del Sistema de Alta Dirección Pública, apoyando la cobertura de los cargos que vayan incorporándose al proceso.

Componente 3 - Apoyo a la modernización y profesionalización de la gestión de recursos humanos de la Administración Civil del Estado: apoyar el desarrollo, fortalecimiento y modernización del sistema de recursos humanos de los servicios públicos para su profesionalización e informatización, en el marco de la implementación de la Ley del Nuevo Trato.

c. Revisión de la Calidad del Diseño (si aplica)

La calidad del diseño será considerada con relación a tres **criterios**:

- pertinencia de la opción estratégica realizada frente a los desafíos a enfrentar



- consistencia (coherencia) lógica del diseño con la opción estratégica tomada
- viabilidad (política, institucional y operativa) del diseño para su implementación

Con relación a la **pertinencia de la opción estratégica** se observa que el enfoque asumido - centrado en apoyar directamente la implementación de la DNSC y del sistema ADP, así como en establecer condiciones básicas para mejorar la gestión del personal no directivo - respondió adecuadamente a los desafíos que la reforma planteaba. Por una parte, el despliegue efectivo de las medidas de reforma dependía en gran medida de que el gobierno contara con una agencia que desarrollara las capacidades necesarias y se especializara en la materia, y el Programa fue concebido una fuente de recursos (financieros y técnicos) para esta tarea. Por otra parte, dado el tipo de problema de política que originó el proceso de reforma, el establecimiento del sistema ADP era una tarea prioritaria no sólo desde un punto de vista técnico (para la mejora de la gestión pública chilena) sino político (para colaborar con los acuerdos entre las fuerzas políticas que garantizaban condiciones de gobernabilidad). Aunque la mejora integral de la gestión de las personas en el sector público chileno era claramente una tarea de largo plazo que trascendía tanto a la reforma como al Programa, el apoyo que el Programa contemplaba a la implantación de condiciones básicas para la mejora de dicha gestión permitía responder también a necesidades técnicas como políticas (el cumplimiento de los acuerdos entre el gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales). Así, la opción que orientó el diseño del Programa permitió responder a las necesidades técnicas y a los desafíos políticos que la reforma encarnaba. Es muy probable que el temprano involucramiento del Banco en el diseño mismo de la reforma – mediante la asistencia técnica de un funcionario mencionada anteriormente - haya facilitado significativamente el grado elevado de ajuste que se observa entre la opción estratégica del Programa y los desafíos técnicos y políticos de la reforma.

Con relación a la **consistencia (coherencia) lógica del diseño** con la opción estratégica tomada, se considera que la estructura de componentes del Programa es plenamente consistente con dicha opción y responde claramente a las tres áreas de acción priorizadas (desarrollo de capacidades en la DNSC, implantación del sistema ADP y apoyo para la mejora progresiva de la gestión de las personas). La consistencia lógica del Programa se manifiesta claramente en la articulación lógica entre los indicadores de resultado (propósito) y los indicadores de producto de los componentes. A partir de lo anterior, es posible visualizar una vinculación causal entre estos indicadores, a fin de establecer en qué medida el Programa contribuyó efectivamente al logro de los objetivos de desarrollo. Cabe destacar que los indicadores seleccionados son acotados, viables y claramente enfocados en los aspectos sustantivos del Programa.

Con relación a la **viabilidad** (política, institucional y operativa) del diseño para su implementación, se observa que al estar éste directamente anclado en un proceso de reforma institucional que resultaba clave para garantizar la gobernabilidad democrática, el Programa no enfrentó dificultades importantes de carácter político. Desde un punto de vista institucional, el Programa se enfocaba exclusivamente en las acciones de una sola entidad (la DNSC), por lo que no se vio expuesto a los problemas usualmente asociados a la coordinación interinstitucional. Por otra parte, el Programa se concentró en asuntos directamente vinculados a las responsabilidades y acciones sustantivas del Ejecutor (DNSC), por lo que éste siempre tuvo incentivos para preocuparse por la marcha de las acciones del Proyecto. Finalmente, desde una mirada operativa, el esquema de ejecución adoptado, estableció que el Programa fuera directamente dirigido y ejecutado por personal de línea de la DNSC (desde la dirección estratégica hasta la ejecución de actividades y la gestión administrativa), lo que facilitó no sólo la ejecución fluida del Programa, sino que colaboró también al desarrollo de capacidades en la DNSC.

Revisión de la Calidad del Diseño

☒ [X] Muy Satisfactorio (MS) ☐ [] Plenamente Satisfactorio (PS) ☐ [] Menos que Satisfactorio (MS) ☐ [] Insatisfactorio (I)

III. Resultados

En esta sección se toma como referencia el Marco Lógico ajustado en el año 2006 por acuerdo entre el Banco y el Organismo Ejecutor. Dicho ajuste respondió a la necesidad de reflejar mejor, a nivel de indicadores de producto, el devenir efectivo del Programa, sin que con ello se afectasen los objetivos, indicadores de propósito, ni las actividades relevantes del Programa.



a. Efectos Directos

LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO (OD)	
Objetivos de Desarrollo(s) (Propósito)	
<p>1. El objetivo de desarrollo del Programa era profundizar la modernización y profesionalización de la gestión del empleo público en Chile a través del fortalecimiento institucional de la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p> <p>Clasificación: P.</p>	
Indicadores Claves de Efectos Directos	
<p><u>Efectos Directos Planeados:</u></p> <p>1. Desarrollar las capacidades internas de la DNSC que le permitan dotarse de los sistemas y subsistemas de gestión imprescindibles para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Descripción: Cada año la DNSC cumple en un 100% las etapas comprometidas en cada uno de los sistemas relativos a los PMG. Al término del Proyecto aumenta el índice de Mérito del Sistema de Servicio Civil de Chile (Red de Transparencia y Gestión Pública del BID - Línea de Base: 62%)</p>	<p><u>Efectos Directos Logrados</u></p> <p>Durante el año 2008, el porcentaje de cumplimiento de los sistemas fue de un 93%, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación: 100% - Higiene y Seguridad: 100% - Evaluación de Desempeño: 100% - Sistema integral de atención a cliente: 100% - Gobierno Electrónico: no se cumplió con la meta PMG 2008, sin embargo, se desarrollaron los sistemas de soporte necesarios que permitirán a la DNSC operar bajo la modalidad de gobierno electrónico. Este incumplimiento es menor en el marco del PMG y no conllevó que la DNSC no aprobara el Marco comprometido para ese año. Se destaca que el año 2009 se cumplieron las metas asociadas a gobierno electrónico. - Planificación y Control de Gestión: 100% - Auditoría Interna: 100% - Gestión Territorial Integrada: 100% - Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público: 100% - Administración Financiero Contable: 100% - Enfoque de Género: 100% <p>Índice de Mérito 2009: 78%, el que refleja la implementación de los concursos, para los cuales el Programa de Modernización de la DNSC resultó central, sobre todo en lo referido al lanzamiento y consolidación del SADP.</p> <p>En resumen, la DNSC ha desarrollado todos los sistemas, procesos, metodologías y actividades pertinentes que le permiten desarrollar su gestión en un contexto de eficiencia y posicionarse para ampliar y profundizar el sistema, de acuerdo a los requerimientos transversales de las autoridades políticas, del mundo académico y de la sociedad civil.</p>
<p>2. Contribuir al funcionamiento efectivo del sistema de la Alta Dirección Pública a través de la creación y ampliación de los mecanismos de reclutamiento que aseguren una selección en base a méritos e idoneidad de los postulantes.</p> <p>Descripción: El 100% de los concursos públicos de los niveles jerárquicos I y II solicitados a concursar, se realicen a través del Sistema de Alta Dirección Pública.</p>	<p>Cada año se cubre el 100% de los cargos solicitados mediante concurso a través del sistema de Alta Dirección Pública.</p>



El Programa cumplió cabalmente su propósito, contribuyendo a la profundización de la modernización y profesionalización del servicio civil en Chile a través del fortalecimiento de la DNSC.

La evaluación final del Programa señala: “En definitiva, a partir de estos resultados queda claro que ha habido avances sustantivos en el servicio civil chileno en los últimos cuatro años, para los cuales el Programa de Modernización de la DNSC ha sido instrumento central, cumpliendo de esta manera con su fin y propósito”. Otras instancias, como el Consorcio para la Modernización del Estado³, destacan los avances alcanzados por la reforma que el Programa apoyó, señalando que “El avance de la implementación desde el año 2004 a la fecha ha sido significativo, acumulándose ya una experiencia relevante en procesos de selección de directivos”⁴.

Revisión de la Calidad del Diseño

☒ Muy Probable (MP)

☐ Probable (S)

☐ Poco Probable (PP)

☐ Muy Improbable (MI)

b. Externalidades

Una externalidad altamente positiva del Proyecto de Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil en Chile, es que se constituye en un modelo exitoso que puede ser utilizado como fuente de conocimiento para experiencias de reforma en otros países de la región atendidos por el Banco. En este contexto se destaca que el Programa se usó como referencia para diseñar la reforma del servicio civil peruano, actualmente en su etapa inicial.

Otra externalidad positiva derivada del Programa consiste en que dentro del país han surgido opiniones orientadas a replicar el modelo de Alta Dirección Pública en niveles sub nacionales (municipios y gobiernos regionales), e incluso explorar la posibilidad de replicarlo en otros Poderes del Estado (como el Poder Judicial).

³ Este consorcio es un grupo de think tanks representativos de todo el espectro político y académico del país que estudia y propone políticas públicas para la modernización del estado.

⁴ Gianni Lambertini - Ernesto Silva M. 3.1 Hacia un Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. Consorcio para la Modernización del Estado.



c. Productos

PROGRESO EN LA IMPLEMENTACION (PI)			
Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
<p>Componente 1: Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la DNSC.</p> <p>Costo total Componente 1: USD 1.210.000</p> <p>Contrapartida: USD 404.000</p> <p>BID: USD 806.000</p> <p>Desembolso BID %: 84</p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informatización integral de los procesos de gestión de la DNSC. 2. Diseño e implantación de un Plan de Comunicaciones. 3. Diseño e implantación de un Plan de Capacitación y desarrollo institucional de la DNSC. 4. Elaboración de manual de procedimientos para las áreas de gestión financiera, adquisiciones y gestión de recursos humanos. 5. Realización de estudios de apoyo a la toma de decisiones de la dirección. 	<p><u>Productos alcanzados</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas desarrollados: 1) Sistema de Postulación en Línea (SPEL), 2) Portal Web de la DNSC, 3) Sistema OIRs, 4) Correo electrónico, 5) SISPUBLIC, 6) Sistema Evaluación de Desempeño, 7) Sistema de RRHH, 8) Sistema Integrado de Información para la Gestión Pública, 8) Sistema de Apoyo a la Gestión Interna, 9) Sistema de Gestión de Alta Dirección, 10) Sistemas y subsistemas de apoyo a la gestión interna (Backoffice). 2. El diseño del Plan de Comunicaciones se realizó en el 2006 y su implementación se inició en 2007. 3. Los indicadores capacitación se cumplieron en un 100% durante el año 2007. 4. Productos desarrollados satisfactoriamente. 5. Los indicadores de este producto son al menos dos estudios realizados durante el Programa. Se desarrollaron los estudios de un sistema de costos que permita satisfacer las necesidades de información de la DNSC, (i) costo final de las principales actividades de la DNSC, (ii) costo de la selección de un Alto Directivo Público. <p>En resumen este componente se cumplió satisfactoriamente alcanzándose el 100% de sus productos.</p>	
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto		
<p>Componente 2: Apoyo a la Implantación del Sistema de Alta Dirección Pública</p> <p>Costo total Componente 2: USD 2.425.790</p> <p>Contrapartida: USD 960.000</p> <p>BID: USD 1.465.790</p> <p>Desembolso BID %: 100</p>	<p><u>Productos Planeados</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación de convocatorias de concursos de Altos Directivos Públicos. 2. Digitación de antecedentes curriculares de candidatos. 3. Apoyo técnico a los procesos de reclutamiento y selección de postulantes a cargos de Altos Directivos Públicos. 4. Estudio de Remuneraciones de Altos Directivos Públicos. 5. Diseño y seguimiento de Convenios de Desempeño de Altos Directivos. 6. Procesos de Formación de Altos Directivos Públicos. 7. Evaluación del Sistema de Alta Dirección Pública. 8. Modelo referencial de competencias. 9. Capacitación de los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en los concursos de 2º nivel. 		<p><u>Productos Alcanzados</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto alcanzado 2. Debido a que se encuentra en completo funcionamiento el sistema de postulación en línea, la digitación de los antecedentes ya no es realizada. 3. Producto alcanzado. 4. Producto alcanzado. 5. Producto alcanzado. 6. Producto alcanzado. 7. Producto alcanzado. 8. Producto alcanzado. 9. Producto alcanzado. <p>En resumen el componente desarrolló satisfactoriamente todos sus productos.</p>
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)



Componentes (Productos)	Indicadores Claves del Producto			
<p>Componente 3: Apoyo a la modernización y profesionalización de la gestión de recursos humanos de la Administración Civil del Estado.</p> <p>Costo total Componente 1: USD 1.301.232</p> <p>Contrapartida: USD 620.000</p> <p>BID:USD 681.232</p> <p>Desembolso BID %: 85</p>	<u>Productos Planeados</u>		<u>Productos Alcanzados</u>	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos. 2. Apoyo a la informatización de las Unidades de RRHH de los Servicios Públicos. 3. Elaboración de Manual de Concursos. 4. Programa de Capacitación para Comités de Selección. 5. Asesoría en materia de realización de concursos de tercer nivel jerárquico de los Servicios Públicos. 6. Fondo Concursable para el desarrollo de concursos. 7. Diagnóstico del Sistema de Calificación del Desempeño Individual y elaboración de propuesta. 8. Evaluación de Convenios de Desempeño Colectivo. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de Unidad de RRHH y Programa de fortalecimiento diseñado y ejecutado. Productos alcanzados. 2. Los indicadores de este producto eran, contar con un diagnóstico de la situación existente en el campo de las TI de los RRHH y propuesta de apoyo a la informatización realizada. Al primer semestre del año 2007 ambos indicadores fueron cumplidos 3. Manual elaborado. 4. 50 comités de selección capacitados: 32 al año 2006, 9 el año 2007 y 9 el año 2008. 5. Al menos el 50% de los concursos del III nivel jerárquico que se publiquen en el DO, sean asesorados por la DNSC al año 2007. Cumplido 6. Producto finalizado. 7. La evaluación del "Sistema de Gestión de desempeño individual" se realizó el año 2007 y fue entregado a las autoridades. 8. Producto finalizado. <p>A través del Programa se realizaron ocho versiones del Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público (DGP), dictado por la Universidad Alberto Hurtado. El diploma dispone de 35 vacantes, debiendo los participantes tener dedicación parcial para el adecuado cumplimiento de los objetivos del Programa. Asimismo, se realiza en asociación con la Universidad de Notre Dame (Estados Unidos), quien además de su respaldo docente entrega la doble certificación para los participantes del mismo.</p> <p>En resumen este componente se cumplió satisfactoriamente alcanzándose el 100% de sus productos.</p>	
[X] Muy Satisfactorio (MS)	[] Satisfactorio (S)	[] Poco Satisfactorio (PS)	[] Muy Insatisfactorio (MI)	



La ejecución del Programa logró la totalidad de los productos y metas planteadas para el mismo, con una ampliación del plazo de ejecución de sólo 9 meses (periodo breve considerando la situación de otros Programas de modernización institucional en Chile).⁵ Se considera por ello que la implementación fue muy satisfactoria.

Resumen del Progreso en la Implementación Clasificación (PI):			
<input checked="" type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (I)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

d. Costos del Proyecto

Componentes	Presupuesto Vigente (US\$000)			Presupuesto Ejecutado (US\$000)			% Diferencia		
	BID	Local	Total	BID	Local	Total	BID	Local	Total
1. Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la DNSC	806	404	1.210	676	528	1.204	-16%	31%	-0,5%
2. Apoyo a la Implementación del Sistema de Alta Dirección Pública	1.466	960	2.426	1.466	993	2.459	0	3%	1,4%
3. Apoyo a la Modernización y profesionalización de la gestión de los RRHH en la administración Civil del Estado	681	620	1301	577	682	1.259	-15%	10%	-3,2%
4. Evaluaciones de Avance y Final del Programa	47	16	63	45	1	55	-4%	-94%	-13%
TOTAL	3.000	2.000	5.000	2.764	2.203	4.977	-8%	10%	-0,5%
Porcentaje	60%	40%	100%	56%	44%	100%			

IV. Implementación del Proyecto

a. Análisis de los factores críticos

Para explicar la implementación del Programa se considerarán tres tipos de factores que incidieron en él: i) políticos ii) institucionales y iii) de gestión.

i. Factores políticos

1. Existió consenso político transversal sobre la importancia estratégica de la temática de desarrollo de personas en el sector público y especialmente en lo referido a su alta dirección.
2. Como se planteó anteriormente, el diseño del proyecto es un factor crítico de éxito, en tanto es acotado, alineado con el core del negocio y técnica y políticamente viable de implementar.
3. El Programa estaba estratégicamente alineado con el servicio y su alta dirección, por lo que los productos desarrollados pudieron ser implementados sin mayores contratiempos.
4. Desde la preparación del Programa, existió un permanente diálogo político y técnico entre la DNSC y el Banco, lo que permitió un seguimiento efectivo del proyecto y tomar decisiones sobre ajustes cuando fueron necesarios.

⁵ Dicha ampliación fue necesaria fundamentalmente para permitir la realización de una segunda promoción del Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público (DGP).



ii. Factores institucionales

1. La Unidad Ejecutora del Programa, se instaló dentro de la estructura orgánica del organismo ejecutor, lo que permitió una cabal complementación entre el Servicio y el Programa.
2. En complemento a lo anterior, la UE estuvo siempre alineada con los objetivos estratégicos de la DNSC y la estrategia de gestión de la alta dirección, lo que permitió una ejecución eficiente del Programa y tomar las medidas correctivas cuando fue necesario.
3. La DNSC incorporó en su gestión propia todos los sistemas, procesos, productos y metodologías desarrollados en el Programa.

iii. Factores de gestión

1. El Programa estaba diseñado de manera totalmente coherente (con objetivos, indicadores y actividades claros, alineados entre sí y totalmente alcanzables) lo que facilitó su implementación.
2. La gestión administrativa y técnica de la Unidad Ejecutora y de la DNSC en general no presentó contratiempos de ningún tipo.
3. La ejecución presupuestaria del Programa se realizó eficientemente con todas las flexibilidades que fueron necesarias. En este sentido la participación de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha sido relevante y positiva toda vez que ha permitido todas las adecuaciones y enmiendas a los compromisos originalmente adquiridos.
4. No obstante lo anterior, cabe preguntarse si era necesaria la participación de la DIPRES en todas las modificaciones del Programa (como establece el contrato de préstamo), dado que eso retardaba la toma de decisiones y distraía a DIPRES de sus labores. Al respecto, se considera que su participación resultaba indispensable para efectos de control de gestión y el monitoreo de la ejecución, sin embargo podría concentrarse en las decisiones más estratégicas de la Operación.

b. Desempeño de la Agencia Ejecutora

El desempeño de la agencia ejecutora (DNSC) fue satisfactorio, ya que cumplió de manera eficiente y oportuna con todos sus compromisos técnicos y fiduciarios. Desde un punto de vista estratégico, el organismo ejecutor ejerció un liderazgo efectivo y oportuno durante toda la marcha del Programa. La gestión tuvo siempre una visión estratégica, en donde cada producto y sistema desarrollado estaba enmarcado en las necesidades de la DNSC, tomándose todas las medidas de ajuste que fueron necesarias en el momento oportuno. Desde el punto de vista de la gestión operativa del Programa, el organismo ejecutor llevó ordenadamente los procesos administrativos y financieros de los cuales era responsable.

La relación con el Banco fue muy buena, existiendo colaboración permanente tanto en la gestión administrativa del Programa como en el diálogo técnico sobre la materia. En aspectos técnicos, esta colaboración condujo a la elaboración y aprobación de la CH-T1079: Evaluación del desempeño de directivos y funcionarios públicos del área social en Chile. Mediante dicho Proyecto se espera avanzar en la generación de conocimiento, instrumentos y prácticas para mejorar tanto los convenios de desempeño de los Altos Directivos Públicos como el proceso de evaluación de los funcionarios, áreas en las cuales el avance hasta la fecha ha sido limitado.

Clasificación del Desempeño del Prestatario/Agencia Ejecutora

<input checked="" type="checkbox"/> [X] Muy Satisfactorio (MS)	<input type="checkbox"/> [] Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> [] Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> [] Muy Insatisfactorio (MI)
--	--	--	---



c. Desempeño del Banco

El desempeño del Banco fue satisfactorio en cuanto estableció y mantuvo una relación de cooperación técnica permanente con el ejecutor, ofreciendo soluciones y propuestas técnicas incluso antes del diseño del proyecto. Asimismo, hubo una permanente preocupación en cuanto al apoyo brindado para atender las consultas tanto de carácter técnico como fiduciario, surgidas en el marco de la ejecución del Programa.

Al respecto, la relación con el ejecutor estuvo centrada en la gestión estratégica del Programa, en donde los aspectos técnicos y fiduciarios estuvieron siempre al servicio del enfoque estratégico del mismo en pos de cumplir sus objetivos de desarrollo.

En la línea de aportar valor agregado al proceso de reforma del Servicio Civil, el Banco propuso y elaboró conjuntamente con la DNSC una propuesta de Cooperación Técnica enfocada en la mejora de los procesos de evaluación del desempeño de directivos y funcionarios públicos. Dicha propuesta ha sido ya aprobada por el Banco (CH-T1079) y se espera que las nuevas autoridades gubernamentales den su aprobación para la firma del Convenio correspondiente.

El Banco otorgó todas las flexibilidades necesarias a los requerimientos de la operación.

Clasificación del Desempeño del Banco			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

V. Sostenibilidad

a. Análisis de Factores Críticos.

En líneas generales se considera que el Programa obtuvo resultados sostenibles, en tanto:

1. La DNSC ha adquirido capacidades, sistemas, metodologías y competencias que le permiten gestionar eficientemente el sistema de alta dirección pública y desarrollar un proceso de mejora continua del mismo con miras en su profundización vertical y horizontal. La intervención del Sistema de Alta Dirección Pública en la selección de los profesionales del primer y segundo nivel jerárquico, es un proceso instalado y asimilado por la estructura estatal como una buena práctica.
2. Las capacidades desarrolladas por la DNSC le permitirán también continuar con la mejora de los procesos de gestión del personal no incluido en el sistema ADP, fortaleciendo las acciones de desarrollo del personal y extendiendo la concursabilidad en el sector público chileno.
3. Existe un amplio reconocimiento a la labor desarrollada a la fecha por la DNSC, en tanto ha instalado un sistema altamente tecnificado y de clase mundial.
4. Existe consenso académico y político sobre la necesidad de avanzar en la profundización y perfeccionamiento del sistema de gestión de personas en el Estado, tanto horizontal como verticalmente.

b. Riesgos Potenciales

1. El Sistema de Alta Dirección Pública ofrece un mecanismo adecuado para equilibrar las consideraciones técnico/profesionales (competencias) y las consideraciones políticas (responsabilización ante un mandato político) que son inherentes a la función directiva en el Estado. La selección de candidatos mediante un mecanismo objetivo, transparente y políticamente independiente favorece que los candidatos puestos a consideración de las autoridades políticas tengan en la mayor medida posible las competencias técnico/profesionales necesarias. La decisión final por uno de los candidatos por parte de las autoridades políticas (Presidente de la República o



Jefe de Servicio) permite un ajuste con las necesidades de afinidad que son la base de la responsabilización por el mandato político que los gobernantes reciben de la ciudadanía. Sin embargo, se observa que en algunos espacios políticos y de la sociedad civil no se ha comprendido suficientemente la necesidad de este equilibrio, habiendo así posturas que inciden en la necesidad de una selección exclusivamente enfocada en criterios técnico/profesionales o por el contrario- una selección más dirigida hacia criterios de afinidad política con la administración de turno. Resulta obvio que ambas posiciones desconocen aspectos sustanciales de la función directiva en el gobierno, por lo que resultan perjudiciales. Dado que el mantenimiento de este equilibrio es uno de los principales valores del SADP, será necesario en el futuro una labor de mayor difusión y convencimiento respecto a la necesidad y conveniencia del mismo.

2. La ocurrencia de rechazo por parte de las autoridades políticas de todos los candidatos presentados por el Consejo de Alta Dirección (y también, por los comités de selección en el caso de los cargos de II nivel jerárquico) al finalizar un concurso es un riesgo importante que debilita la credibilidad en el sistema además de acarrear importantes costos por selección (para el año 2009, la declaración de concursos desiertos por parte de la Presidenta de la República, alcanzó un 13%).
3. Existe un riesgo de desgaste del SADP como resultado del mantenimiento de remuneraciones poco competitivas. Los servicios públicos remunerados de acuerdo con la Escala Única de Sueldos, cuyos funcionarios no poseen categoría de fiscalizadores u otra equivalente, entregan a sus Directivos rentas inferiores a las del mercado, sin embargo es necesario destacar que esta situación no es en todos los cargos, incluso algunos pueden ser competitivos. Se presenta así un desequilibrio entre un proceso de selección muy sofisticado y exigente, pensado para captar a los mejores directivos y un esquema de remuneraciones deficiente, que desincentiva la postulación de profesionales competitivos. Este riesgo es significativo particularmente en el caso del sector salud, específicamente en los cargos que de acuerdo a los requisitos legales deben ser ocupados por médicos (por ejemplo, subdirector médico de servicios de salud y de hospitales).
4. No se ha resuelto aún la falta de un espacio de interacción estratégica entre la autoridad política y los Altos Directivos Públicos, derivado de un choque de culturas diferentes que debieran gradualmente ir convergiendo. La DNSC como ejecutora del proceso de reclutamiento y selección de los altos directivos públicos debe promover el diálogo estratégico entre autoridades políticas especialmente Ministros, Subsecretarios, y quienes son nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública. Este riesgo no es significativo y así lo ha demostrado la experiencia de instalación, de hecho los porcentajes de desvinculación de los directivos por petición de renuncia de la autoridad son bastante bajos.
5. La reforma realizada y apoyada por el Programa ha logrado notables avances en el caso de los directivos, pero no ha tenido efectos considerables en el resto del servicio público. Si bien se ha avanzado en sentar las bases para una mejor gestión de las personas en aquellas funciones que no corresponden al SADP, en realidad los problemas de rigidez, malos incentivos y falta de compromiso siguen siendo características extendidas en el servicio público chileno. Será necesario en el futuro emprender nuevas medidas de reforma, concentradas esta vez en los estamentos de directivos medios y funcionarios de carrera.

No se tiene información respecto a si alguno de estos riesgos – especialmente el segundo, tercero y quinto - fueron previstos o no al momento del diseño del Programa. Difícilmente podrían haber sido identificados en detalle, aunque tal vez un análisis prospectivo y de contexto hubiera indicado que asuntos como la escala salarial o la separación entre el sistema ADP y el resto de la carrera funcionaria encerraban riesgos como los descritos.

c. Capacidad Institucional

La inclusión de los objetivos estratégicos de los tres componentes del Programa en el Presupuesto del año 2009 de la DNSC, evidencia la vigencia estratégica de los mismos al interior de la institución y ratifican la sostenibilidad del Programa. A lo anterior se suma el financiamiento para el año 2009, con recursos exclusivos de la institución, de la ejecución de todas las actividades que correspondían al componente II, las que se han instalado como actividades cotidianas del servicio.



Clasificación de Sostenibilidad (SO)			
<input type="checkbox"/> Muy Satisfactorio (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfactorio (S)	<input type="checkbox"/> Poco Satisfactorio (PS)	<input type="checkbox"/> Muy Insatisfactorio (MI)

VI. Evaluación y Seguimiento

a. Información sobre Resultados

La evaluación final del Programa hace un detallado análisis de los resultados de éste (tanto a nivel de propósito como de componentes), verificando la calidad y pertinencia de los mismos a los fines estratégicos del proyecto. Asimismo, se incluye una evaluación de impacto que acredita que el Programa cumplió sus objetivos de desarrollo.

b. Seguimiento Futuro y Evaluación Ex-Post

El Organismo Ejecutor no tiene establecido ningún procedimiento para efectuar el seguimiento de los efectos directos ni de los potenciales impactos futuros que puedan derivarse de la ejecución del Programa. A su vez el Contrato de Préstamo no establece ningún requerimiento para que el Ministerio de Hacienda realice este tipo de seguimiento a futuro y no se tiene acordado con el Banco ningún apoyo para este propósito.

No obstante lo anterior, al estar los componentes del Programa incluidos en los objetivos estratégicos de la institución y la mayoría de sus actividades asociadas a los PMG del servicio, el seguimiento futuro de estos resultados y su impacto estarán naturalmente asociados a las actividades habituales de la entidad.

VII. Lecciones Aprendidas

1. Las acciones del Banco asociadas a reformas de política pública o de gestión pública tienen importantes probabilidades de éxito cuando se articulan tempranamente al esfuerzo de reforma. Así, en el caso del Proyecto bajo análisis, la oportuna acción del Banco ofreciendo asistencia técnica mediante los servicios PSA, favoreció no sólo el avance de la reforma misma, sino también que el diseño del Programa fuera muy ajustado a los objetivos, necesidades y capacidades de acción del gobierno en el área de reforma elegido. Considerando que el mecanismo del PSA, no seguirá siendo utilizado por el Banco, se considera importante que éste desarrolle y potencie nuevos mecanismos de asistencia técnica que le permitan vincularse con procesos de elaboración y reforma de políticas públicas, más allá incluso de su inmediata relación con una operación de préstamo.
2. El diseño de un proyecto acotado, con objetivos y componentes política y técnicamente viables, así como con indicadores pertinentes y consistentes, fueron condiciones fundamentales para generar un proyecto que no tuvo mayores problemas de implementación. A esto se sumó una adecuada flexibilidad para la revisión de los supuestos y factores contextuales durante la ejecución del Programa, adecuándolo a las oportunidades y limitaciones emergentes. Dado que la implementación de Programas en el área de modernización institucional usualmente ofrece problemas de implementación, este proyecto constituye una buena instancia de aprendizaje respecto al diseño y ejecución de proyectos para el Banco.
3. Con relación al servicio civil como área de política, la experiencia de la reforma implementada en Chile y apoyada por el Programa bajo análisis sugiere dos lecciones de política. En primer lugar, indica que la opción por instaurar un estamento directivo con características, condiciones y procesos distintos a la carrera funcionaria regular, es una opción que permite afrontar los desafíos de dotar a los gobiernos de adecuada capacidad directiva cuando no es posible enfrentar globalmente los problemas integrales del servicio civil (incluyendo en esto los desafíos de generar



capacidad directiva). En particular, esta separación puede permitir a los gobiernos actuar para fortalecer significativamente los criterios de mérito en la selección y colocación de directivos públicos, aún cuando no se cuente con las capacidades u oportunidades para elevar el grado de mérito efectivo en el conjunto global del servicio público. Cabe mencionar, sin embargo, que este tipo de opción encierra riesgos, como aquellos referidos al mantenimiento de una escala salarial general que puede imponer importantes limitaciones a los avances en el estamento directivo (como viene ocurriendo por ejemplo con el sistema ADP en el área de salud). En segundo lugar, la experiencia vivida en Chile muestra que las reformas de los servicios civiles requieren de agencias específicamente enfocadas en la gestión de las personas en el Estado y que sean capaces – mediante un diseño institucional adecuado - de gestionar el complejo equilibrio entre las dimensiones técnicas y políticas que son sustantivas de todo sistema de servicio civil.

Anexos:

1. Actas del Taller de Cierre.
2. Evaluación del Prestatario.





ANEXO I – Acta de Taller de Cierre

CHILE

AYUDA MEMORIA

**Taller de Cierre del Programa Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil
(CH-L1008) (1622/OC-CH)**

Objetivo de la Reunión: Analizar el informe borrador del PCR del Proyecto Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Participantes:

- **Organismo Ejecutor:** Sra. Lorena Pérez, Sub Directora de Desarrollo de las Personas; Sra. Patricia Ibáñez, Sub directora de Alta Dirección Pública; Sr. Marcos Santander, Jefe de Gabinete; Sr. Juan Ignacio Bravo, Jefe de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Procesos ; Gabriela Ceballos, Profesional de Apoyo de la DNSC para el Programa BID.
- **Banco:** Juan Carlos Cortázar, Especialista Sectorial ICS; Eric Latorre, Consultor.

Fecha: 20 de enero de 2010

I. Antecedentes

1. La ejecución del programa concluyó formalmente su plazo del último desembolso el 22 de junio de 2009, encontrándose totalmente cerrada desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero.
2. De acuerdo a las normas del Banco corresponde realizar el informe final del proyecto (PCR), el cual es preparado por el Banco y analizado con el ejecutor, de tal manera de compartir sus conclusiones y obtener lecciones del proyecto que puedan ser aplicadas por el Banco en otras operaciones que financie.
3. El informe preparado por el Banco, presentó en general una visión muy satisfactoria del programa, considerando tanto sus resultados, diseño, ejecución y seguimiento.
4. Durante la reunión cada participante pudo expresar sus opiniones y análisis de los hitos del proyecto y los productos entregados por éste, lo que se pasa a detallar a continuación.

II. Temas considerados en el Taller

1. El Banco manifestó que en general la evaluación del desarrollo del Programa era muy satisfactoria, tanto en lo relativo al logro de resultados como a su diseño, ejecución y seguimiento.



2. A nivel general se destacó que la temática del programa ha sido prioritaria en la agenda del gobierno en los últimos 10 años, por lo que se desarrolló un proceso estructurado para la instalación de un servicio civil en Chile, que pasó por la dictación de la ley, la creación de una organización que administrara el tema y finalmente por un programa de desarrollo de la DNSC para que pudiera adquirir las capacidades y competencias necesarias que le permitieran lograr sus objetivos. En el contexto anterior, el programa contó con todos los apoyos políticos e institucionales necesarios para que fuera viable y finalmente cumpliera sus objetivos tal como ocurrió.
3. A nivel del diseño se destacó la existencia de una serie de elementos que crearon las condiciones de éxito del programa:
 - a. Se presentó una total consistencia entre el problema estratégico planteado en el diagnóstico del programa y la solución estratégica tomada.
 - b. El programa era totalmente coherente entre sus componentes y objetivos de desarrollo, en donde la ejecución eficiente de los primeros aseguraba razonablemente el alcance de sus objetivos.
 - c. El programa estaba alineado con el giro del negocio institucional y era prioritario en la agenda de la institución, por lo que contó con todos los elementos viabilidad necesarios para un proyecto.
4. En cuanto a la ejecución del Programa, se destacó:
 - a. La unidad ejecutora fue altamente eficiente en el cumplimiento de su labor, tanto en los aspectos estratégicos y técnicos del programa, como en los temas fiduciarios.
 - b. La ejecución del programa se realizó de manera eficiente, destacándose que la introducción del PEP fue una herramienta muy útil de planificación y seguimiento tanto para el ejecutor como para el Banco.
 - c. Un elemento clave del éxito del programa, fue la capacidad del organismo ejecutor de anticipar problemas y situaciones que debían ser corregidas del diseño original del programa, para lo cual se presentaron oportunamente ante el Banco las propuestas de ajuste, las que fueron aprobadas sin contratiempos considerando que en todos los casos estaban sólidamente fundamentadas.
5. A nivel de productos, el programa los desarrolló en su totalidad y de manera muy satisfactoria, destacándose que todos estos productos fueron exitosamente implementados e incorporados en la gestión habitual del servicio, lo que asegura la sostenibilidad del mismo. Se destaca dentro de estos productos el Diplomado en Gestión de Personas para el Sector Público (DGP), que fue altamente valorado por la administración con una muy alta demanda.
6. El ejecutor coincidió con todos los aspectos antes mencionados, y destacó el apoyo del Banco, especialmente en su disposición a analizar y aprobar oportunamente los ajustes que debieron realizarse al programa, el diálogo técnico permanente que se estableció con la DNSC y el apoyo en materias fiduciarias.



7. Se incorporó al documento del PCR todos los comentarios y precisiones específicas realizadas por la DNSC, las que complementan el documento y no lo alteran en ningún aspecto sustantivo.
8. Se resaltó además que el proyecto generó importantes externalidades positivas, entre las que se destacan, el constituir un modelo exitoso que puede ser utilizado como fuente de conocimiento para experiencias de reforma en otros países de la región atendidos por el Banco. En este contexto se destaca que el programa se usó como referencia para diseñar la reforma del servicio civil peruano, actualmente en su etapa inicial.

Santiago de Chile, 26 de enero de 2010

María Fernanda Reyes Araneda
Coordinador del Programa BID (S)

Juan Carlos Cortázar
Jefe de Proyecto, BID

Informe de Terminación de Proyecto

PCR

Nombre del Proyecto: Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil

País: Chile

Sector/Subsector: Reforma / Modernización del Estado

Equipo Unidad Ejecutora:

Fabián Pérez C. : Coordinador del Programa BID / Jefe de la División de Gestión Interna de la DNSC

Gabriela Ceballos G.: Encargada Financiera del Programa BID

Número de Proyecto:1622/OC-CH

Número de Préstamo(s), CT(s):CH-L1008

i. Antecedentes del Programa

El Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil financiado en parte por el Banco Interamericano de Desarrollo tiene como principal objetivo contribuir a la Modernización de la Administración Civil del Estado de Chile, bajo los referentes de profesionalización, desempeño y calificación.

En el país un hito relevante en la modernización de la gestión de los recursos humanos en el Estado es la promulgación de la Ley 19.882, que establece una nueva política en materia de gestión y desarrollo de las personas, que crea un sistema de Alta Dirección Pública e instaura la Dirección Nacional del Servicio Civil. Todo ello, para dotar al Estado de una administración profesional, donde el mérito, la idoneidad y la probidad sean los requisitos fundamentales de quienes conducen los servicios públicos.

A seis años de la creación del Servicio Civil, los desafíos de la gestión se han materializado en dos ejes de acción: la modernización y gestión estratégica de recursos humanos y la implementación y desarrollo del Sistema de Alta Dirección Pública, los cuales presentan importantes avances a destacar, muchos de los cuales se incluyen a continuación:

Subdirección de desarrollo de las personas:

La Dirección Nacional del Servicio Civil realizó, entre 2005 y 2006, un estudio "Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos pertenecientes a la Administración Central del Estado" cuyo objetivo es identificar las fortalezas y brechas en gestión con el fin de iniciar un Programa de Fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos (URH) para apoyarlas en el desarrollo de acciones que fomenten su profesionalización y desarrollo creciente.

Ello contempla la creación de una comunidad de RRHH, la preparación de un programa de formación y capacitación destinado a los Jefes de las URH y la elaboración de una Guía Informática de Sistemas de Apoyo en Recursos Humanos, cuyo objetivo es poner a disposición de los servicios públicos de la administración civil del Estado una guía que contenga sistemas informáticos de soporte a funciones específicas para dichas unidades, lo anterior son hitos contemplados en el desarrollo del Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Las funciones de la SDP:

Diseñar políticas para mejorar la gestión de personas en la administración civil del Estado en sus fases de ingreso, desarrollo y evaluación.

Entregar asesoría especializada en materias de gestión de personas a las autoridades de Gobierno e implementar políticas e iniciativas de capacitación que fortalezcan la modernización de los servicios públicos.

Promueve que, en la gestión de personas que trabajan en el sector público, se incorporen variables para evitar discriminaciones en materias tales como género, tendencias sexuales, religión, étnicas, discapacidades físicas y otras de similar naturaleza.

- Asesoría en selección de personas: entregar asesoría en materia de selección de directivos de alto nivel, que no están incluidos en el Sistema de Alta Dirección Pública, a autoridades, ministros de Estado, subsecretarios y jefes de servicios.
- Premio Anual por Excelencia Institucional: creado por ley, es otorgado anualmente por el Servicio Civil a los tres organismos públicos destacados por su buena gestión, la calidad de los servicios proporcionados a sus usuarios/as, eficiencia institucional y productividad. Implica un incentivo económico a los funcionarios/as de las instituciones ganadoras.
- Buenas Prácticas Laborales: difusión e implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales, con el propósito de precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, garantizando, especialmente, igualdad de trato entre hombre y mujeres.

Subdirección de alta dirección pública:

Mediante concursos públicos y transparentes, busca reclutar directivos de excelencia e idóneos para ejercer los más altos cargos del Estado.

Privilegia el mérito y las competencias por sobre otras consideraciones. Es un sistema confidencial y no discriminatorio.

El Consejo de Alta Dirección Pública garantiza el debido cumplimiento de los procesos de selección. Es un organismo autónomo y está integrado por 5 consejeros, cuatro de ellos nombrados con participación del Senado de La República. La Presidencia del Consejo de Alta Dirección Pública es ejercida por la/el Director/a del Servicio Civil.

- Son parte del sistema 104 servicios públicos. Son instituciones que ejecutan políticas públicas o proveen de servicios a la comunidad, de un total de aproximadamente 170 servicios de la administración civil del Estado. A ellos se suman, otros 21 organismos públicos que seleccionan sus más altas autoridades a través del Sistema.
- En total, 891 cargos seleccionados por concurso. Ciento cuarenta y nueve son de Primer Nivel Jerárquico, fundamentalmente jefes de servicio; y 742 de Segundo Nivel Jerárquico, entre ellos, directores regionales, jefes de división o equivalentes.
- Altos directivos tienen una duración de tres años en su cargo y pueden ser renovados hasta dos veces, por igual periodo. Se desempeñan con dedicación exclusiva.

ii. Calidad del Diseño del Programa

El diseño para el desarrollo del Programa, se realizó a través de los tres componentes, los cuales apuntan al fortalecimiento de los aspectos considerados más significativos para que la Dirección Nacional del Servicio Civil pueda cumplir con las funciones que le Ley le encomienda.

En el caso del componente N° 1, “Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la DNSC”, las principales actividades han estado centradas en los productos relativos a la informatización integral de los procesos de gestión, plasmando un nuevo reto organizativo y tecnológico que lleve a la DNSC a integrar una nueva forma de administración.

En el caso del componente N° 2, “Apoyo a la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública” las principales actividades han estado centradas en los productos relativos a la concursabilidad de los Altos Directivos Públicos y a la gestión de los subsistemas del ciclo de vida

laboral de los Altos Directivos Públicos, nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, a fin de fortalecer la función directiva.

Por ultimo, en el caso del componente N° 3, “Apoyo a la modernización y profesionalización de la gestión de los recursos humanos de la administración civil del estado” las principales actividades han estado centradas en la implementación del “Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público” (DGP). Este Diplomado se enmarca dentro de un programa de fortalecimiento para las URH del sector público que desarrolla la DNSC, constituye un espacio pionero e innovador en materia de formación de excelencia para los funcionarios/as públicos.

El contrato de préstamo define un modelo de ejecución, que consideraba a la DNSC la responsabilidad principal del Programa, manteniendo la relación directa con el Banco. Para cumplir dicho objetivo el Programa utiliza las respectivas Subdirecciones y Divisiones de su estructura administrativa y contable-financiera con el apoyo técnico que requiera.

Asimismo, de acuerdo al Informe de Proyecto² el diseño original del Programa tenía tres niveles para la ejecución del mismo, y que en términos generales el diseño se mantuvo:

La dirección estratégica del Programa está a cargo de la Dirección Nacional del Servicio Civil que cumple las siguientes funciones:

- Definir lineamientos estratégicos de acuerdo a los contenidos del contrato de préstamo
- Nombrar vía resolución interna a los Jefes de Proyecto
- Aprobar los POA y presentarlos al Banco

La coordinación general de las actividades técnicas está a cargo de la Jefatura de Gabinete de la Dirección Nacional de Servicio Civil, no obstante, a partir del año 2007 la coordinación perteneció al Jefe de la División de Gestión Interna. En dicha función coordina la supervisión de:

- Jefes de proyectos y grupos de proyectos
- Consolidar los POA de componentes
- Presentar POA consolidado a la Dirección Nacional
- Velar por el cumplimiento de términos y obligaciones del contrato
- Servir de único interlocutor técnico, operativo y administrativo del Banco para el Programa

En esta lógica el primer componente está a cargo de la División de Gestión Interna, el segundo de la Subdirección de la Alta Dirección Pública y el tercero de la Subdirección de Desarrollo de las personas.

Para el seguimiento y evaluación del grado de avance logrado del Programa, éste se basó en la matriz del Margo Lógico, el cual incluye un conjunto de indicadores en cada uno de los componentes. Asimismo, incluye también indicadores para el propósito del Programa y para su fin.

Durante el segundo semestre del año 2006, se identificó la necesidad de desarrollar cambios al Marco Lógico del Programa, con el objetivo de reflejar de mejor manera la evolución que ha tenido el Programa y ajustarlo a la presentación del presupuesto consolidado en el Informe de Proyecto.

² Informe de Proyecto, Programa de Fortalecimiento de la Dirección de Servicio Civil (CH-L1008). Documento del Banco Interamericano de Desarrollo

En resumen, se considera el diseño del Programa de Fortalecimiento del Programa BID como satisfactorio, dado que se inserta como parte sustantiva de la estructura básica de la DNSC y del quehacer institucional de su misión.

iii. Implementación del Proyecto

El desarrollo del Programa en los casi cuatro años de ejecución, no presento complicaciones y/o dificultades que hayan colocado en riesgo su normal desarrollo.

Como se menciono en el punto I, unos de los factores positivos a destacar es la *Integración del Programa* en la estructura de la DNSC (Subdirecciones y Divisiones), esto permitió contar con un equipo de trabajo transversal. El Programa es un modelo caracterizado por la cogestión, que exhibe un liderazgo activo a nivel de coordinación, reflejo de la voluntad política que tiene la dirección para avanzar en el cumplimiento de los productos y objetivos del Programa.³

Un segundo factor positivo, es que la ejecución del Programa BID, fue funcional a la agenda pública y de Gobierno, en efecto, los tres componentes se enmarcan dentro de la modernización del Estado y la profesionalización de la gestión pública.

El desarrollo del componente N° 1, “Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la DNSC”, ejecutado financieramente en un 84 % de su presupuesto, permitió contar con plataformas modernas en materia de tecnología de información y comunicaciones contribuyendo al fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En el caso del desarrollo del componte N° 2, “Apoyo a la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública”, ejecutado financieramente en un 100 % de su presupuesto, permitió contar con una plataforma institucional que respondió a los requerimientos exigidos por la ciudadanía. Se cumple el objetivo de contar con una sistema confidencial y no discriminatorio, en que prima la búsqueda de competencias por sobre otras consideraciones.

Y por ultimo, en el caso del componente N° 3, “Apoyo a la modernización y profesionalización de la gestión de los recursos humanos de la administración civil del estado” ejecutado financieramente en un 85 % de su presupuesto, se cumplió con los objetivos, destacándose la realización del primer Diagnóstico de Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos, lo cual dio origen a la elaboración e inicio de un “Plan de Fortalecimiento 2006-2008” para éstas Unidades, en el que se destacó los Encuentros Nacionales de Jefaturas de RRHH en el Sector Público”, importante paso para el diseño e implementación de estrategias y acciones para la modernización y profesionalización de la Administración Civil del Estado.

En síntesis, como factores positivos se puede mencionar los siguientes:

- El Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, se encontraba alineado con la estrategia y objetivos de la propia Institución.
- La formación del equipo de la Unidad Ejecutora, y los responsables de cada componentes con sus respectivos productos, son funcionarios de la DNSC, permitiendo internalizar las actividades planteadas en el diseño del Programa, como parte de sus propias funciones laborales.
- Las actividades que se expresan en el marco lógico del Programa son claras y el logro de cada una de ellas, permiten cumplir con el propósito del Programa de Fortalecimiento de la Institución.
- El Rol del Banco, es de facilitador y con excelente disposición a los requerimientos solicitados por la Unidad Ejecutora, por ejemplo: cambios presupuestarios entre componentes, contrataciones directas, entre otras.

³ Informe de avance Programa BID – Leonel Tapia

Dentro del desarrollo del Programa, y como parte de la dinámica de un Programa, surgieron algunas complicaciones, no obstante estas permitieron obtener aprendizajes y enseñanzas y así, sobrellevar con éxito la ejecución del mismo.

La Unidad Ejecutora menciona dos sistemas fundamentales en la Administración Pública, que con el surgir de los años, permitieron, no en una totalidad, integrarse al desarrollo y ejecución del Programa:

- SIGFE, Sistema de Gestión Financiero del Estado: Al segundo año de la ejecución del Programa, se pudo contar en el Sistema SIGFE, con un área transaccional exclusiva para el Programa, lo que nos permitió llevar de manera ordenada y fidedigna todos los movimientos de gastos e ingresos de la ejecución financiera del Programa. No obstante lo anterior, y como se observó en cada Estado Financiero auditado por la Contraloría General de la República, las rendiciones enviadas al BID con los formatos exigidos por el propio Banco, no eran compatibles con los informes y/o reportes emanados del SIGFE.
- CHILECOMPRA, Mercado electrónico para asistir los procesos de contratación entre compradores y proveedores del Estado: Durante el desarrollo del Programa, se tuvo que integrar tanto las exigencias del Banco como las propias de Chilecompra. Se puede mencionar que todas las licitaciones realizadas con recursos del endeudamiento realizadas en el portal de Chilecompra, se le exigió a los oferentes presentar sus ofertas en papel como lo exige el documento de compras y licitaciones GN-2220 del BID, y además presentar sus ofertas en el portal. Sin embargo, se logró una suscripción de convenio marco con Chilecompra, que permitió agilizar la contratación de empresas de selección y head hunting en los procesos de reclutamiento y selección.

Desempeño del Banco: La Unidad Ejecutora manifiesta que el desempeño del Banco, en términos generales fue participativo y facilitador a todas las necesidades solicitadas por la Institución. Brindó el apoyo técnico a las consultas realizadas de carácter administrativo y financiero para la ejecución exitosa del Programa.

Fue flexible, dentro de sus políticas, con los requerimientos solicitados, como por ejemplo, actualización en el marco lógico, solicitudes de modificaciones a los presupuestos de cada producto a nivel de componentes, respetando los totales designados en el presupuesto original.

Lo que podemos comentar, en términos de aprendizaje por parte del Banco, es haber proporcionado mayor apoyo técnico, en áreas como la realización del Informe de Progreso, la realización de los Informes Financieros (Conciliación del Fondo Rotatorio), entre otras tantas actividades que por desconocimiento de la unidad ejecutora fue difícil la realización de ellas.

En síntesis, el desempeño fue satisfactorio, y permitió que el desarrollo del Programa no haya presentado complicaciones, que afectaran la implementación del proyecto.

Desempeño del Prestatario: La Unidad Ejecutora se desempeñó con liderazgo y alineado a los objetivos estratégicos.

El modelo de gestión utilizado por la Unidad Ejecutora, se estructuró definiendo grupos de proyectos, de forma tal de coordinar y realizar todas las actividades necesarias para alcanzar los productos. (Trabajos transversales). Esta estructura permitió enfrentar con eficiencia la obtención de los productos de cada componente. El desafío que se nos planteó en el desarrollo del Programa, fue garantizar una mirada global del Programa, para asegurar coherencia interna y facilitar la acción sinérgica entre los componentes. El desafío se cumplió, puesto que las acciones que incluye el Programa eran, en su mayoría, parte de la gestión regular del Servicio, y por tanto se abordaron en la perspectiva de una mirada compartida.

iv. Sostenibilidad

La sostenibilidad del Programa, nunca se vio en riesgo, ni tampoco se consideran riesgos potenciales, se destacan en el éxito del Programa, que los objetivos de propósito y fin fueran adecuados, y tuvieran una estrecha relación con la misión institucional y los objetivos estratégicos de la DNSC.

v. Lecciones aprendidas

La unidad ejecutora hace un resumen, tomando en consideración las evaluaciones intermedias realizadas al programa, destacándose las siguientes lecciones aprendidas y claves para el buen desarrollo del Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil:

- ✓ La voluntad política permitió la implementación adecuada de los componentes y productos, en la medida que se expresa en cambios significativos en la forma de gestionar y ejecutar el Programa.
- ✓ El programa ha aportado la visión regional, que permite establecer comparaciones y el desarrollo de un cierto benchmarking institucional. Asimismo, esta dimensión regional ha favorecido el diálogo e intercambio técnico con otros países de la región, cuestión fundamental desde el punto de vista de la política pública impulsada por el Estado de Chile.
- ✓ Los programas con financiamiento externo elevan la probabilidad de tener un impacto significativo si contribuyen con sus recursos y conocimientos al desarrollo del negocio principal de la institución, como es el caso de la DNSC y su implementación no está aislada del quehacer institucional. También ayuda en la pertinencia del diseño el desarrollo de componentes más transversales de tal forma que el Programa no contribuya a la departamentalización o segmentación.
- ✓ La ejecución del Programa, se haya realizado por personal de la estructura orgánica del Servicio y no a través de una Unidad Ejecutora independiente permitió una cabal complementación entre el Servicio y el Programa de Fortalecimiento del BID.
- ✓ El Programa ha permitido el desarrollo de redes y comunidades virtuales a través del uso de tecnologías.
- ✓ El desarrollo de plataformas modernas en materia de tecnologías de información y comunicaciones ha contribuido decisivamente al fortalecimiento del Servicio.
- ✓ Se valoriza el aporte metodológico del BID, en todos los procedimientos exigidos por el BID.