

# Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos

I N F O R M E E J E C U T I V O

Dirección Nacional del Servicio Civil  
Subdirección de Desarrollo de las Personas



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
SERVICIO CIVIL



Diagnóstico de las Unidades de  
**Recursos Humanos**  
de los Servicios Públicos

I N F O R M E E J E C U T I V O

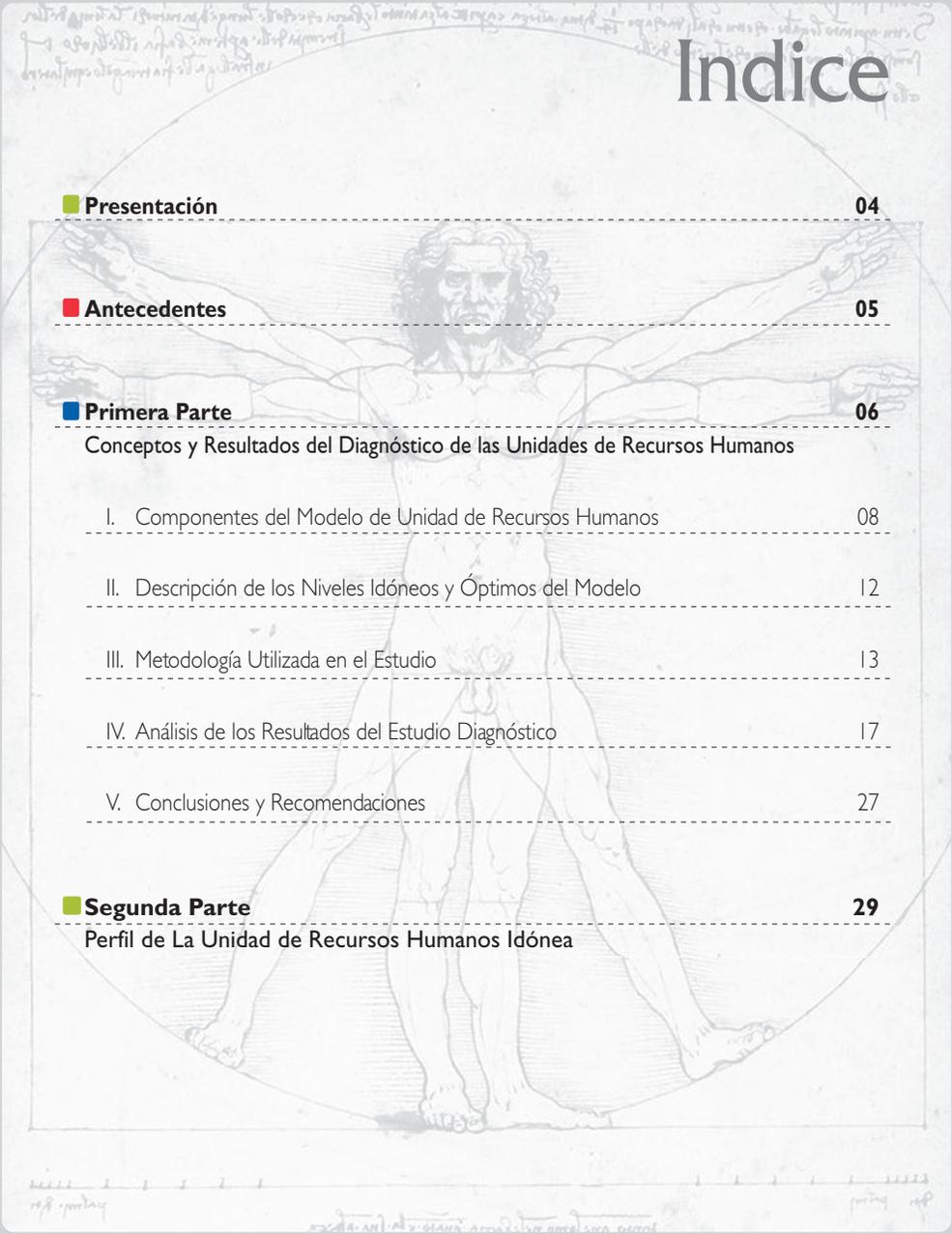
Dirección Nacional del Servicio Civil  
Subdirección de Desarrollo de las Personas



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
SERVICIO CIVIL







# Indice

■ <b>Presentación</b>	<b>04</b>
-----------------------	-----------

■ <b>Antecedentes</b>	<b>05</b>
-----------------------	-----------

■ <b>Primera Parte</b>	<b>06</b>
------------------------	-----------

## Conceptos y Resultados del Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos

I. Componentes del Modelo de Unidad de Recursos Humanos	08
---	----

II. Descripción de los Niveles Idóneos y Óptimos del Modelo	12
---	----

III. Metodología Utilizada en el Estudio	13
--	----

IV. Análisis de los Resultados del Estudio Diagnóstico	17
--	----

V. Conclusiones y Recomendaciones	27
-----------------------------------	----

■ <b>Segunda Parte</b>	<b>29</b>
------------------------	-----------

## Perfil de La Unidad de Recursos Humanos Idónea

## Presentación

La Dirección Nacional del Servicio Civil - DNSC - presenta en este informe los resultados del primer diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos - URH - de los servicios públicos, que estuvo a cargo de la Subdirección de Desarrollo de las Personas. El principal objetivo de este estudio era contar con una base de información actualizada y consistente para facilitar la tarea de asesoría de la DNSC en la definición de estrategias, programas de acción, profesionalización y modernización de estas Unidades.

El diagnóstico se realizó entre los meses de octubre de 2005 y febrero de 2006, por lo tanto, sus resultados y conclusiones se circunscriben a este momento determinado, durante el cual, se recogió la información, pudiendo a la fecha, en cada servicio, haber ocurrido cambios en sus respectivas URH.

Este informe consta de dos partes. En la primera, se exponen los resultados del diagnóstico realizado a ciento sesenta (160) URH de servicios públicos regidos por el Estatuto Administrativo; los conceptos y la metodología que orientaron la recolección de los datos; y el análisis de los mismos recopilados para estos efectos. En la segunda parte, se presenta un Modelo o perfil idóneo de las URH - de aquí en adelante el Modelo - que incorpora los principales aspectos a ser alcanzados por las URH en términos de recursos, subsistemas de gestión de las personas, y de posición y jerarquía de las mismas.

Como ya fue señalado anteriormente, con este primer diagnóstico la DNSC dispone de una línea base que describe el estado de ciento sesenta (160) URH de servicios públicos, a partir de la cual, podrá evaluar en el tiempo, el impacto de políticas y acciones tendientes a una mayor modernización y profesionalización en la gestión de las personas en los servicios públicos, especialmente impulsadas por la DNSC. Por otra parte, la metodología utilizada en este diagnóstico permitirá que cada Servicio pueda analizar y evaluar sus propios avances y brechas, sus fortalezas y debilidades en esta área, en la perspectiva de avanzar hacia niveles óptimos de desarrollo en cada una de las URH.

No obstante, es importante consignar que el Modelo aquí utilizado no pretende realizar un análisis comparado entre las URH, ya que los resultados son válidos para las instituciones estudiadas y debe enmarcarse en las características de cada una de éstas, considerando por ejemplo, el tamaño de sus dotaciones; tiempo de existencia, carácter cualitativamente diferente de sus prestaciones, servicios o productos, número de personas que atiende, entre otros aspectos, todo lo cual impacta en el nivel y características que las URH tenían al momento de realizar el diagnóstico<sup>1</sup>.

De esta forma, la DNSC pone a disposición de cada uno de los servicios públicos los resultados obtenidos en este diagnóstico, con el propósito de aportar al fortalecimiento y gestión de personas en el sector público.

Finalmente, quiero agradecer a las jefaturas de Unidades de Recursos Humanos y sus integrantes, quienes, con su colaboración y activa participación en el proceso de recolección de datos, han hecho posible la realización de este diagnóstico.

ROSSANA PÉREZ FUENTES  
DIRECTORA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

<sup>1</sup> En efecto, el nivel de desarrollo de los componentes y elementos varía dependiendo de las características de la institución, su tamaño y antigüedad, entre otros aspectos.

## Antecedentes

Junto a una serie de medidas políticas y legislativas destinadas a modernizar la institucionalidad y la gestión pública, los distintos gobiernos democráticos - desde la década de los noventa - han dado impulso también a una serie de iniciativas tendientes específicamente a fortalecer y profesionalizar la gestión de las personas en el Sector Público.

En este contexto se promulga en Chile la Ley N° 19.882, en junio del año 2003, que encomienda a la DNSC, especialmente las siguientes funciones:

- Participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de Modernización del Estado;
- Promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público;
- Realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública;
- Fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios;
- Realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones.

Reconociendo la importancia de estas funciones la DNSC realiza este primer "Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos pertenecientes a la Administración Civil del Estado", con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de las mismas, como punto de partida para diseñar e implementar estrategias y acciones para fortalecer la modernización y profesionalización de la Administración Civil del Estado.

Este estudio fue desarrollado con financiamiento del Banco Interamericano del Desarrollo, como parte del Programa de Fortalecimiento Institucional de la DNSC y se realizó entre los meses de octubre del 2005 y febrero del 2006, por las empresas consultoras Deloitte y CDO Consulting Group.

Los objetivos centrales de este estudio fueron:

- a) Elaborar un diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de cada uno de los servicios de la Administración Civil del Estado, según sus grados de desarrollo.
- b) Establecer un Modelo de URH de referencia para los servicios públicos, que permitiera hacer evaluaciones en el tiempo de los estándares deseables de desempeño de sus subsistemas de recursos humanos, las metas, plazos y recursos necesarios.
- c) Formar una base inicial de datos de cada servicio y de sus Subsistemas de Recursos Humanos, que permitiera sustentar con información rigurosa, las tareas de asesoría de la DNSC en el ámbito de la definición de estrategias, programas de acción, profesionalización y modernización de las URH.

## Primera Parte

### Conceptos y Resultados del Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos

06

Cada vez con más fuerza, existe amplio consenso respecto a que - tanto en el ámbito público como privado - el comportamiento humano es la variable determinante de la eficiencia y calidad de los servicios que se entregan a las personas. Asumir esta convicción, obliga a considerar precisamente a las personas que trabajan en una organización, en el centro de cualquier estrategia integral de gestión y desarrollo para mejorar los servicios que se otorgan a usuarios/clientes. Visto así, el diseño de una estrategia integral, va mucho más allá de adecuar a las personas a determinados estándares de calidad profesional o de buenas prácticas laborales, su real contribución se mide en función de la capacidad de esta estrategia para provocar impactos sobre los resultados de la organización.

De acuerdo a lo señalado por Francisco Longo<sup>2</sup>, la Gestión de Recursos Humanos requiere, en específico, de políticas, subsistemas y prácticas, que para contribuir estratégicamente al logro de resultados, necesitan presentar un grado razonable de activación, interacción y sinergia. Se requiere, por ejemplo, un Subsistema de Planificación que permita alinear las políticas y prácticas de recursos humanos con la estrategia de los servicios y subsistemas de organización del trabajo, de gestión del empleo, del rendimiento, de compensación, y también un subsistema transversal de relaciones humanas y sociales.

En virtud de estas consideraciones, la DNSC estimó necesario realizar el primer diagnóstico de las URH en el sector público, ya que son estas unidades las responsables de gestionar las políticas, procesos y procedimientos de personal en cada uno de los Servicios Públicos de la Administración Civil del Estado, y de ellas depende - en gran medida - el éxito de la política modernizadora que se ha impulsado a través de la creación de la DNSC.

Para efectos de este diagnóstico, esta Dirección elaboró un Modelo, el cual, considera y define los principales aspectos que debieran presentar - en algún momento de su desarrollo - las URH, en términos de recursos disponibles, subsistemas de administración y gestión, e incidencia y posición dentro de la jerarquía de cada Servicio.

De esta forma, este Modelo aporta una línea base para cada URH en los servicios públicos, a partir de la cual, es posible definir su nivel de desarrollo, describir y evaluar los avances de cada Unidad en el tiempo, y establecer - en cada caso - las distancias respecto de un horizonte óptimo.

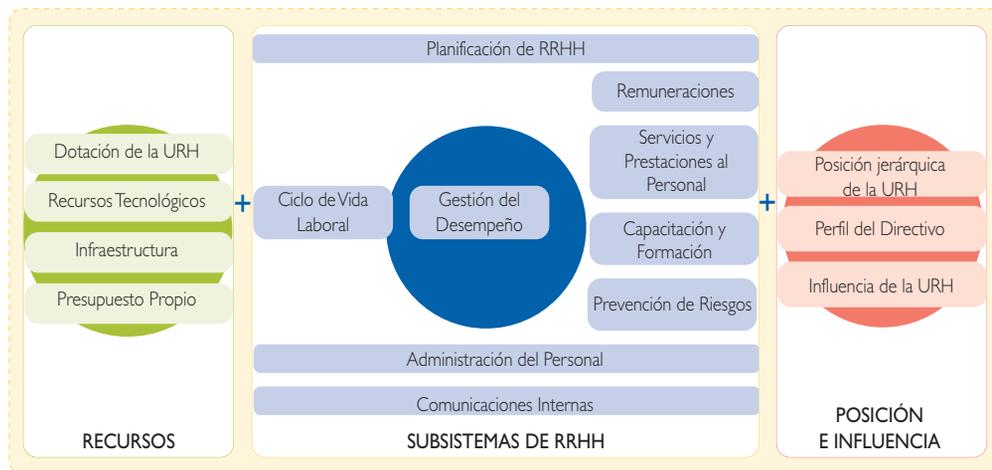
---

<sup>2</sup> Consultor internacional, Licenciado en Derecho de la Universidad de Barcelona. Es Profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos, Director del Instituto de Dirección y Gestión Pública, y Director del Master en Dirección Pública (EMPA) de la Escuela Superior de Administración de Negocios, ESADE, en Barcelona (España).

Analíticamente, lo señalado implica oponer el estado actual de cada Unidad a un conjunto coherente de subsistemas básicos de administración y gestión de personas, a cuya contraluz se puedan advertir, respecto de cada subsistema real, sus fortalezas y debilidades, avances y brechas.

El Modelo de URH propuesto considera tres (3) componentes básicos: Recursos de la Unidad, Subsistemas de Recursos Humanos y Posición e Influencia de la Unidad, los cuales se detallan más adelante. A su vez, cada Componente posee un conjunto de Elementos internos, más allá de cualquier nivel particular de desarrollo. Así, este Modelo se estructura como indica el siguiente diagrama:

**FIGURA N° 1**  
Modelo de Unidad de Recursos Humanos



## I.COMONENTES DEL MODELO DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Tal como fue señalado, este Modelo esta constituido por tres (3) Componentes, y que a continuación se detallan:

### Componente I. Recursos de la URH:

Corresponde a insumos básicos para el nivel de desarrollo alcanzado por los Subsistemas de Recursos Humanos, que condicionan el nivel de desarrollo de la Unidad.

TABLA N°1

Elementos del Componente Recursos de la URH

ELEMENTOS	VARIABLES
Recursos Tecnológicos	Equipamiento TICs disponible en la URH. Grado de apoyo ofrecido por las TICs a las funciones de la URH. Competencia de la URH en el uso del apoyo TICs (computadores, herramientas de software, sistemas computacionales, Internet, etc.).
Dotación de la Unidad	Expertiz de los funcionarios de la URH en los Subsistemas de RRHH. Formación de los funcionarios de la URH.
Infraestructura	Equipamiento propio. Espacios propios para reuniones. Proporción de metros cuadrados por persona.
Presupuesto Propio <sup>3</sup>	Presupuesto ejecutado de libre disposición de la URH. Presupuesto ejecutado de la URH destinado a capacitación interna en el último año.

<sup>3</sup> El elemento "presupuesto propio", presentó dificultades en la evaluación, no lográndose obtener información precisa sobre el particular. Por lo tanto, se ha optado por omitir del análisis e integración diagnóstica este dato, dejándolo constatado sólo conceptualmente en el reporte.

**Componente 2. Subsistemas de Recursos Humanos:**

Los Subsistemas son los procesos que permiten administrar y gestionar las personas del servicio. Los Subsistemas identificados como relevantes para este estudio, son los que se muestran en la siguiente Tabla.

**TABLA N°2**

Elementos del Componente Subsistemas de Recursos Humanos

SUBSISTEMAS	VARIABLES
<b>Planificación de RRHH</b>	Planificación de RRHH para el Servicio. Perfiles de cargo. Planificación de la dotación del Servicio. Participación en la formulación del presupuesto del Servicio en recursos humanos. Gestión presupuestaria.
<b>Ciclo de Vida Laboral</b>	Reclutamiento. Selección. Inducción para personas ingresadas por concurso o traslado. Desarrollo de carrera y promoción (caso contrata y plantas). Desvinculación.
<b>Gestión del Desempeño</b>	Planificación del desempeño. Evaluación del desempeño. Gestión del desempeño institucional. Calificación del desempeño individual.
<b>Remuneraciones</b>	Administración de las remuneraciones.
<b>Servicios y Prestaciones al Personal</b>	Gestión de beneficios. Servicios a los funcionarios.
<b>Capacitación y Formación</b>	Detección de necesidades y formulación del Plan Anual de Capacitación. Comité Bipartito de Capacitación. Compra de servicios de capacitación. Selección de beneficiarios de la capacitación. Evaluación de la capacitación (medición de impacto por parte del Comité Bipartito de Capacitación con la asesoría de la URH)
<b>Administración del Personal</b>	Control presencial de personal (ausencias, licencias médicas, vacaciones, días administrativos, permisos especiales). Expedientes del funcionario. Servicios de gestiones internas.
<b>Comunicaciones Internas</b>	Relación de la URH con asociaciones gremiales. Relación de la URH con los funcionarios Implementación de directrices de la Dirección aplicada a los funcionarios.
<b>Prevención de Riesgos</b>	Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.

### Componente 3. Posición e Influencia:

Se refiere al grado de incidencia relativa de la URH al interior del servicio, lo que se traduce en la posición jerárquica que la URH ocupa en la organización, y en el acceso a la toma de decisiones, en especial, de su directivo. Los aspectos que se consideraron fueron los siguientes:

**TABLA N°3**  
Elementos Componente Posición e Influencia

ELEMENTOS	VARIABLES
Posición jerárquica de la Unidad de Recursos Humanos (en el organigrama del servicio)	Cargo del Directivo de la URH.
	Dependencia de la URH.
	Cantidad de niveles jerárquicos que existen entre la jefatura del servicio y la URH.
Perfil del Directivo	Estilo de negociación predominante.
	Complejidad de la toma de decisiones.
	Conciencia organizacional.
Influencia de la Unidad de Recursos Humanos (al interior del servicio y entre pares)	Influencia del Directivo de la URH

Este Modelo así concebido, es la herramienta metodológica que permite contrastar y describir cuantitativa y cualitativamente los actuales niveles de desarrollo de las URH diagnosticadas. Para tal efecto, el Modelo considera una escala ascendente compuesta por cinco (5) niveles de desarrollo, a fin de establecer la distancia estadística y cualitativa en que se encuentra cada URH, respecto de cada una de las etapas del Modelo.

### Ejes Transversales

El Modelo consideró además ejes de análisis que cruzan transversalmente los componentes y elementos del mismo. Para medirlos, se generaron tres (3) índices que dan cuenta de los avances y brechas en la modernización y profesionalización de las URH. Estos índices son: Productividad (eficacia y eficiencia), Transparencia (meritocracia y no discriminación), y Flexibilidad de la gestión (innovación).

A continuación se describen detalladamente cada uno de ellos.

#### Productividad:

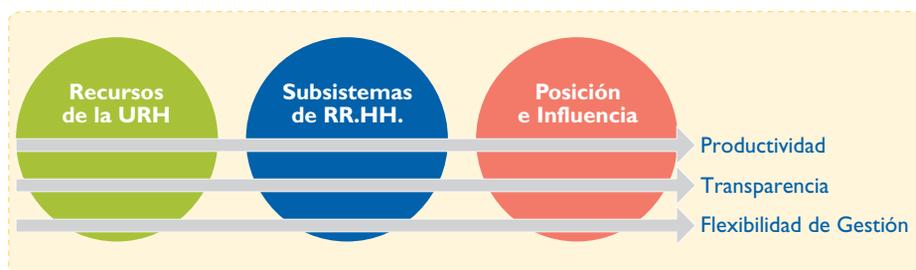
Da cuenta de la medida en que la URH es capaz de desarrollar las tareas que le permitan cumplir sus objetivos, utilizando los recursos disponibles. Considera la eficacia (capacidad de generar los resultados esperados y por sobre el estándar) y la eficiencia (capacidad de gestionar adecuadamente los recursos asegurando la calidad del producto final).

#### Transparencia:

Describe en qué medida las decisiones que se toman en la URH están fundamentadas en criterios técnicos, asegurando la probidad y la igualdad de acceso a las oportunidades. Está compuesto por competencias - las decisiones basadas en la adecuación del cargo - capacidades del personal, y no discriminación.

#### Flexibilidad de la Gestión:

Da cuenta de la medida en que la Unidad es capaz de tomar decisiones de manera relativamente autónoma, descentralizada, creando soluciones a la medida de los desafíos internos y externos que enfrenta, y realizando innovaciones.



Desde un punto de vista práctico, para cada categoría de servicios, las brechas también se pueden establecer respecto de un horizonte concreto real, considerando los sistemas y las prácticas de las URH, que hoy presentan los niveles de mayor complejidad e incidencia.

Este diagnóstico permite - dentro de cada categoría de servicios - identificar las prácticas que se deben desarrollar; aquellas que hay que reformular y mejorar; y por último, las que hay que reforzar y socializar; y que, adaptadas a la realidad concreta de cada servicio y su entorno, pueden ser replicadas, transmitidas o asumidas - total o parcialmente - como modelo concreto de referencia por los demás servicios.

## II. DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES IDÓNEOS Y ÓPTIMOS DEL MODELO

Este Modelo de URH describe, tal como se ha señalado, etapas superiores de desarrollo, que tomadas en conjunto constituyen un horizonte o estándar óptimo de desarrollo. Se entenderá por óptimo, aquel nivel de desarrollo, que permite a la URH promover y alinear las competencias de las personas con los objetivos estratégicos del servicio. Este nivel superior implica la sinergia entre recursos, subsistemas de gestión y efectivos niveles de incidencia, de las URH en la gestión de resultados de cada servicio.

El Modelo, contiene además etapas de desarrollo cuyas variables o "puntos críticos" representan un funcionamiento operativo y de gestión de procesos de RRHH en sintonía con las exigencias de la modernización del Estado, y fija un horizonte o estándar idóneo de desarrollo de las URH posible de alcanzar al mediano plazo.

Se entenderá por idóneo, aquel nivel que fija un estándar necesario que las URH deben alcanzar, para iniciar un desarrollo más estratégico, liderando la gestión de los distintos procesos de RRHH contenidos en el Modelo, para impactar en los resultados de los servicios a mediano plazo<sup>4</sup>.

Este nivel de idoneidad estará dado por aquellos grados de desarrollo en la gestión de las personas que son posibles y necesarios de alcanzar, haciendo uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) disponibles en la mayoría de las URH diagnosticadas. Asimismo, haciendo uso eficiente del actual instrumental de gestión gubernamental (Programas de Mejoramiento de la Gestión, Convenios de Desempeño Colectivo, Programas de Compromisos Gubernamentales, Balances de Gestión Integral, entre otros); y a partir de la normativa legal existente, en especial de la Ley N° 19.882 (sistemas de concursos, transparentes y meritocráticos, nueva carrera funcionaria, política de remuneraciones vinculadas al cumplimiento de compromisos, entre otros aspectos).

12

El nivel más básico de evaluación de un Elemento, es el Punto Crítico (PC), que corresponde a una variable relevante del componente. Su estado de desarrollo es evaluado a través de ítems o alternativas de respuestas, con una escala de cero (0) a cinco (5).

El Modelo consideró un nivel superior de agregación y evaluación, que corresponde a la puntuación de cada uno de los tres (3) Componentes, a partir de las evaluaciones de cada uno de los Elementos que lo integran, los cuales también tienen una valoración que varía entre cero (0) y cinco (5). Este nivel de agregación corresponde al Nivel de Desarrollo Observado para cada URH evaluada, y que es a la suma ponderada de las calificaciones de los dieciséis (16) Elementos que integran el Modelo y que se describen en las Tablas 1, 2 y 3.

Finalmente, el Nivel de Desarrollo Observado también considera tres subniveles: uno incipiente: que se encuentra entre los valores inferiores y los valores medios. Un subnivel intermedio, que se encuentra en torno a los valores de idoneidad, pero con un potencial de evolución creciente, y por último, un subnivel ascendente, cuyos elementos alcanzan un promedio global sobre los niveles de idoneidad, presentando, a la vez, un potencial de desarrollo hacia valores óptimos. Lo anterior se describe en la Tabla 4.

**TABLA N°4**  
Subniveles de Desarrollo de la URH

SUB NIVEL	RANGO
Incipiente	Niveles 0 – 1 – 2
Intermedio	Nivel 3
Ascendente	Niveles 4 – 5

<sup>4</sup> El detalle completo del Perfil de la URH Idónea se encuentra desarrollado en la segunda parte del documento.

### III. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO

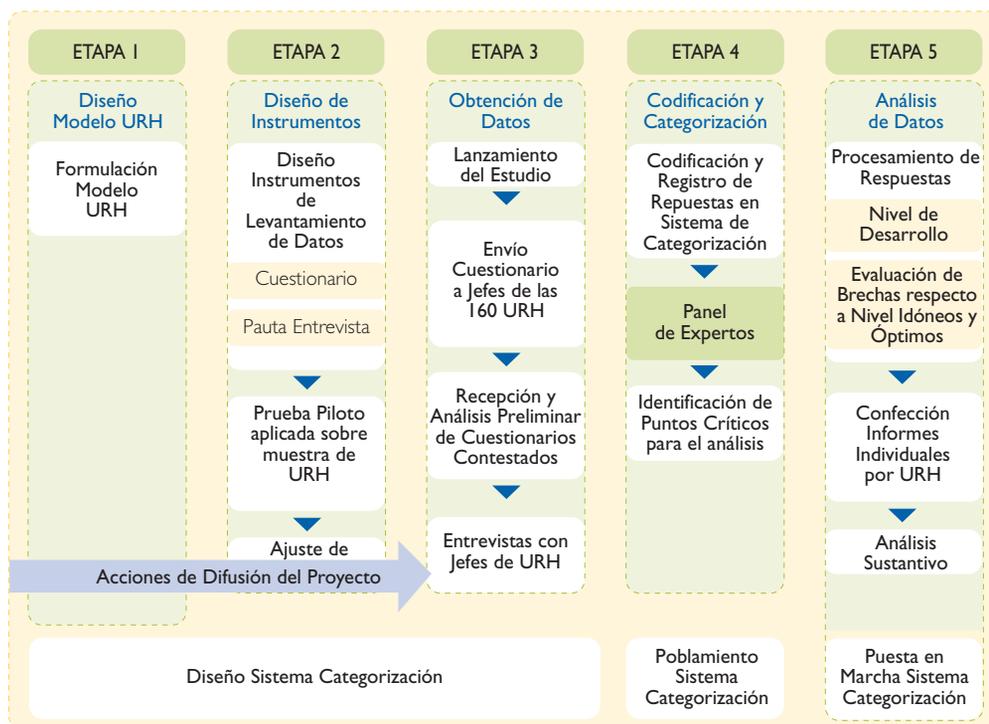
La metodología utilizada en el estudio combinó un enfoque cualitativo y cuantitativo, desarrollado sobre la base de cuestionarios estructurados auto suministrados y entrevistas semiestructuradas aplicadas a las jefaturas de las URH.

Por otro lado, con el propósito de ordenar y clasificar la información obtenida, se utilizó el Modelo definido para el diagnóstico, mediante el cual, se ordenaron las dimensiones que el estudio consideró relevantes al momento de observar y recolectar la información de las URH. Así, la recolección de información se realizó por medio de tres (3) instrumentos:

1. Un **Cuestionario** aplicado a los Jefes de Recursos Humanos de los 160 servicios diagnosticados.
2. Una **Entrevista** a cada uno de esos directivos.
3. Un **Panel de expertos**, conformado por directivos destacados en su gestión de recursos humanos, con el objetivo de obtener sus apreciaciones sobre la información obtenida, para su posterior análisis.

En el siguiente cuadro se exponen las etapas del estudio y las técnicas de recolección de la información utilizadas.

**FIGURA N° 3**  
Fases del Estudio



Por otro lado, se realizó un análisis a partir de fuentes secundarias, específicamente de los Balances de Gestión Integral (BGI) de todos los servicios que fueron considerados por el estudio. Esta revisión permitió, por un lado, construir las categorías mediante las cuales se ordenaron los servicios, y por otra parte, validar la información entregada por los encuestados y entrevistados otorgándole mayor confiabilidad a los datos recolectados.

Para la etapa cuatro (4), correspondiente al procesamiento de la información, operacionalización de las variables y posterior ordenamiento de los resultados, se utilizó el siguiente procedimiento:

1. Se identificó cada variable dentro de los tres (3) componentes definidos en el Modelo.
2. Para cada variable se definió un número determinado de ítems.
3. Para cada ítem un número de preguntas cerradas contenidas en el cuestionario estructurado.
4. Luego se procedió a generar un puntaje promedio a partir del resultado del cuestionario y las mediciones cualitativas que permitieron diagnosticar los tres (3) componentes y ordenar a los servicios de acuerdo a ello.

### Universo del Estudio

Para efectos del Estudio se consideraron todos los servicios públicos que integran la Administración Central del Estado, es decir, al conjunto de organismos dependientes de los Ministerios del Sector Público, independiente del sistema de remuneraciones por el que se rija cada uno de ellos.

El conjunto de organismos que forman parte de los 18 ministerios, incluida la Presidencia de la República, suman en total 170 servicios públicos de los cuales el Estudio consideró a 160<sup>5</sup>. En consecuencia, el diagnóstico tuvo una cobertura aproximada al 100%, al considerar las unidades responsables de la gestión de las personas en cada una de estas reparticiones.

Se exceptuaron aquellas instituciones que son autónomas respecto del poder Ejecutivo, tales como, la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, el Congreso Nacional y el Ministerio Público.

### Operacionalización de las Variables Contenidas en el Modelo

Tal como ya fuera indicado precedentemente, el Modelo de este estudio, consideró las siguientes dimensiones:

#### Componente 1:

La disponibilidad y el uso de Recursos de la URH.

#### Componente 2:

Los Subsistemas de RRHH, referidos a los procesos que permiten administrar y gestionar los Recursos Humanos.

#### Componente 3:

La Posición e Influencia alcanzada por la URH en el contexto del servicio al que pertenece.

A su vez, cada Componente se desglosa en Elementos, que corresponden a los principales conceptos o atributos de cada Componente, llegando a un total de dieciséis (16) elementos en el Modelo completo. Tal cual se detalla en la tabla siguiente.

<sup>5</sup> Tanto los criterios como los servicios no considerados se detallan a continuación; servicios no regidos por el Estatuto Administrativo, servicios regidos por el Estatuto Administrativo con una dotación menor a diez personas, servicios cuyas funciones son reservadas. Los servicios excluidos fueron el Fondo Nacional de la Discapacidad; Superintendencia de Valores y Seguros; Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras; Consejo Superior de Educación; Consejo de Rectores; Subsecretaría de Carabineros; Subsecretaría de Redes Asistenciales; Consejo Nacional de Televisión; Agencia Nacional de Inteligencia y la Dirección Nacional del Servicio Civil, que no fue parte de la investigación, no obstante, con posterioridad este Servicio utilizó la metodología del presente estudio para diagnosticar su URH.

**TABLA N°5**  
Componentes del Modelo

COMPONENTE RECURSOS	COMPONENTE SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	COMPONENTE POSICION E INFLUENCIA
Recursos Tecnológicos	Planificación de RRHH	Posición Jerárquica de la URH
Dotación de la URH	Ciclo de Vida Laboral	Perfil del Directivo
Infraestructura	Gestión del Desempeño	Influencia de la URH
Presupuesto Propio	Remuneraciones	
	Servicios y Prestaciones al Personal	
	Capacitación y Formación	
	Prevención de Riesgos	
	Administración del Personal	
	Comunicaciones Internas	

Para cada Punto Crítico se definió un valor “idóneo” y un valor “óptimo”:

**Valor Idóneo:**

Calificación esperada de idoneidad de un atributo relevante (punto crítico) del modelo, con valores entre dos coma cuatro (2,4) y tres coma siete (3,7) puntos, dependiendo de la actividad, subsistema o elemento a evaluar.

**Valor Óptimo:**

Calificación máxima de cinco (5) puntos para la variable de acuerdo al Modelo. Se refiere a un estado superior respecto al atributo evaluado.

**TABLA N°6**  
Niveles Idóneos por Componente y por Elemento

COMPONENTE	NIVEL IDÓNEO POR COMPONENTE	ELEMENTO	NIVEL IDÓNEO POR ELEMENTO
Recursos	3,2	1 Recursos Tecnológicos	3,7
		2 Dotación de la URH	3,0
		3 Infraestructura	3,0
		4 Presupuesto Propio	3,0
Subsistemas de RRHH	2,9	5 Planificación de Recursos Humanos	2,4
		6 Ciclo de Vida Laboral	3,0
		7 Gestión del Desempeño	3,0
		8 Remuneraciones	3,0
		9 Servicios y Prestaciones al Personal	3,0
		10 Capacitación y Formación	3,2
		11 Prevención de Riesgos	3,0
		12 Administración del Personal	3,0
		13 Comunicaciones Internas	2,7
Posición e Influencia	3,0	14 Posición Jerárquica de la URH	3,0
		15 Perfil del Directivo	3,0
		16 Influencia de la URH	3,0

En suma, si bien en promedio el nivel de idoneidad corresponde a tres (3) puntos en una escala de cero (0) a cinco (5) el perfil de idoneidad, no es una línea plana y uniforme respecto de todos los puntos críticos del Modelo.

Un supuesto del estudio fue que el nivel de desarrollo de las URH, es dependiente de algunas características de los Servicios Públicos, en particular, de la magnitud de su dotación. Por ello, el diagnóstico distingue cuatro categorías:

**TABLA N°7**  
Categorías de Servicios según Dotación

CATEGORÍA	DOTACIÓN DEL SERVICIO	TAMAÑO	N° DE SERVICIOS EN LA CATEGORÍA	%
A	100 o menos personas	Pequeño	45	28,1
B	101 a 500 personas	Mediano	61	38,1
C	501 a 3.000 personas	Grande	36	22,5
D	Más de 3.000 personas	Muy Grande	18	11,3

Finalmente, se utilizó un instrumento adicional para los procesos de almacenamiento, procesamiento y entrega de reportes, el cual correspondió a un Sistema de Información de las URH, consistente en una aplicación Web para el almacenamiento de la información de cada Unidad diagnosticada, para la realización de los cálculos que permitieran determinar el nivel de desarrollo de las mismas y para consultas y elaboración de informes. Esta aplicación facilitará nuevos procesos de diagnóstico a futuro.

#### IV .ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DIAGNÓSTICO

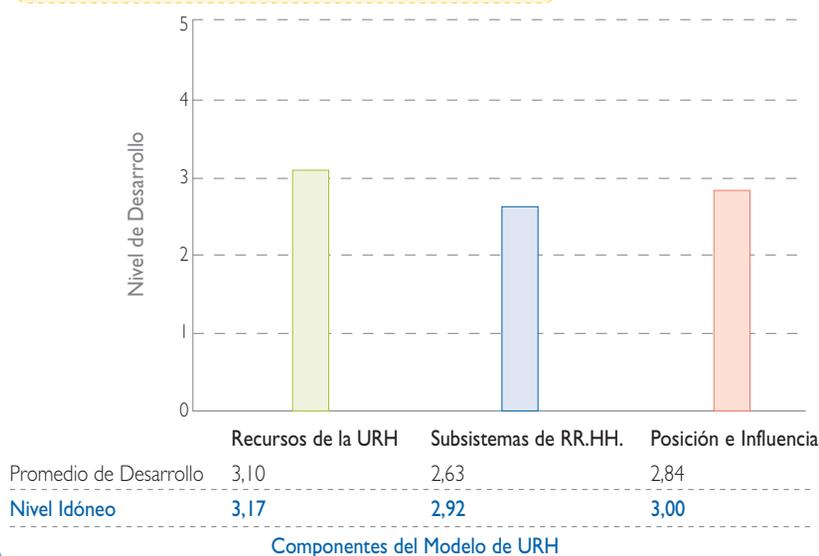
El nivel promedio de desarrollo obtenido por las URH de la Administración Civil del Estado fue de dos coma ochenta y cinco (2,85) puntos. Es importante considerar que de acuerdo a los estándares definidos por el estudio el valor promedio de idoneidad fue tres (3).

A partir del análisis se obtuvieron los siguientes resultados según componentes:

- Tal como se aprecia en el Gráfico I, el Componente Recursos de la URH obtuvo un promedio de tres coma uno (3,1), siendo el más desarrollado de todos.
- En segundo lugar, se ubicó el Componente Posición e Influencia de la URH, con un promedio de dos coma ochenta y cuatro (2,84) que, en general, presenta una menor brecha respecto al nivel idóneo.
- En tercer lugar, se aprecia al Componente Subsistemas de RRHH, con un promedio de dos coma sesenta y tres (2,63), obteniendo la brecha global más significativa respecto del nivel idóneo.

**GRÁFICO N° I**

Nivel de Desarrollo de los Componentes del Modelo de URH

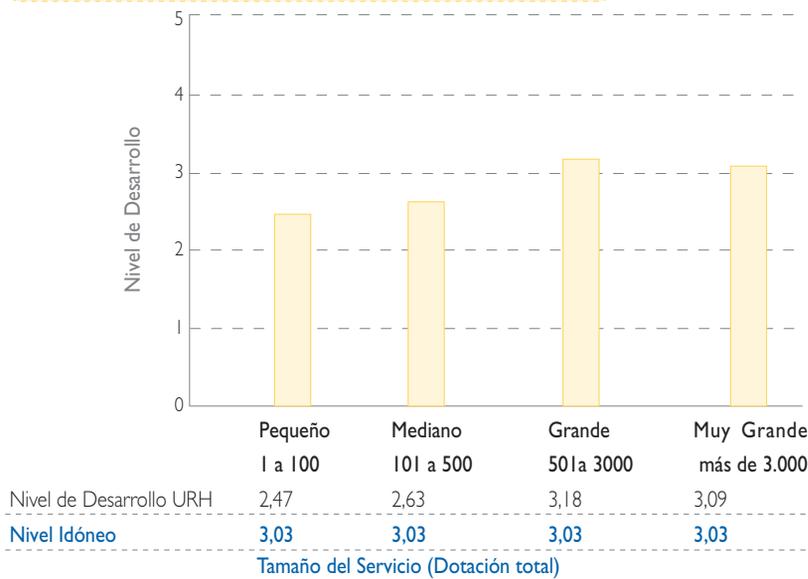


A partir de lo anterior, se podría advertir que la dimensión sobre la cual se deben concentrar y focalizar las políticas y programas de fortalecimiento a las URH se relacionan con el componente subsistema de recursos humanos, en éste por lo demás, están contenidos los procesos básicos de la gestión de las personas en los Servicios de la Administración Civil del Estado.

Según la segmentación por dotación de personal de los servicios a las que pertenecen las URH realizadas en el estudio, se observa una diferencia clara entre los servicios de menos de quinientas (500) personas y los de más de quinientas (500), siendo éstos últimos, los que presentan un mayor nivel de desarrollo. Ver Gráfico 2.

**GRÁFICO N° 2**

Nivel de Desarrollo de la URH según Categoría de Tamaño de Servicio



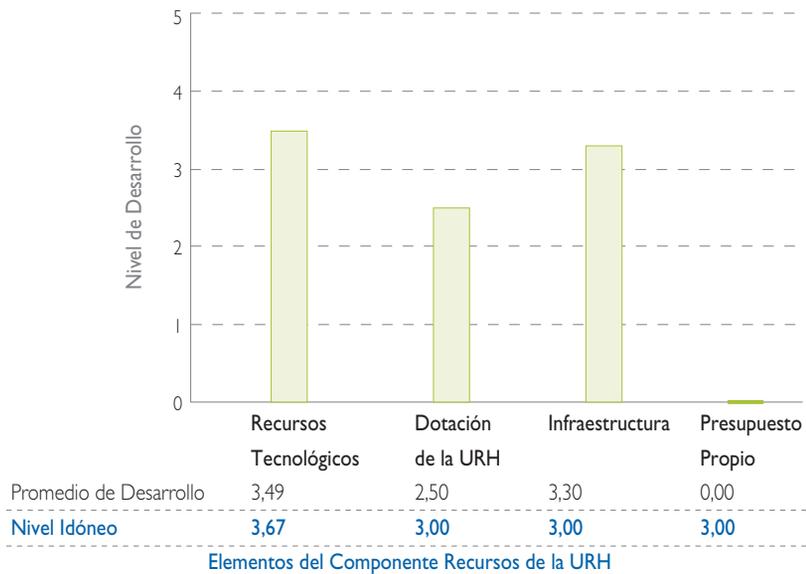
A continuación se expone el análisis detallado de cada componente:

#### Componente: Recursos de la Unidad de Recursos Humanos

Las URH presentaron, en general, un nivel de desarrollo idóneo de sus Recursos Tecnológicos y de su Infraestructura, pero un nivel insatisfactorio de su Dotación, presentando un desarrollo por debajo del nivel de idoneidad definido (Gráfico 3).

**GRÁFICO N° 3**

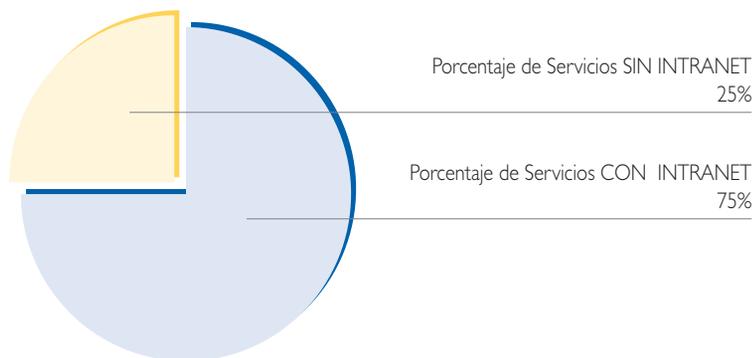
Nivel de Desarrollo de los Elementos del Componente Recursos de la URH



El resultado obtenido en el área de tecnología e infraestructura es consistente con los esfuerzos realizados por el Proyecto de Modernización del Estado, específicamente en el proyecto de Gobierno Electrónico, destinados a la incorporación de TICs. En efecto, el 75% de los servicios al momento del diagnóstico, contaban con Intranet, según se puede apreciar en el Gráfico 4.

**GRÁFICO N° 4**

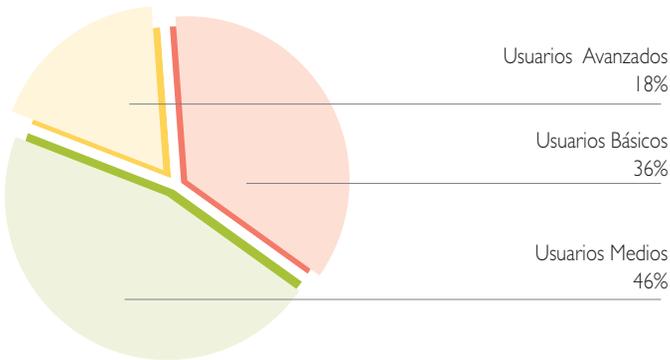
Porcentaje de servicios que cuentan con Intranet institucional



El 64% de las URH entregan información y otorgan servicios a través de Intranet. De acuerdo al marco general utilizado por el Gobierno para el desarrollo de las TICs, intranet se constituye en una herramienta clave para la entrega de información, la oferta de trámites internos en línea y el contacto o relación con los usuarios del sistema, en este caso, los propios funcionarios de la institución.

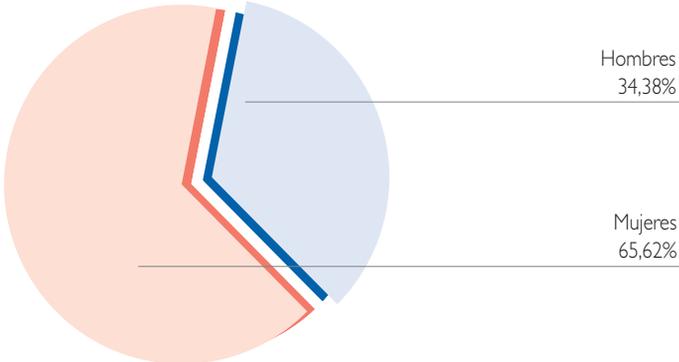
Se complementa el diagnóstico con el dato referido a los niveles de preparación que poseen los funcionarios de las URH en el uso de las nuevas tecnologías, donde el 46% de ellos presentaron un nivel medio, un 18% avanzado y el 36% un nivel básico en el uso de las TICs (Gráfico 5).

**GRÁFICO N° 5**  
Categorías de Usuarios de las URH en TICs



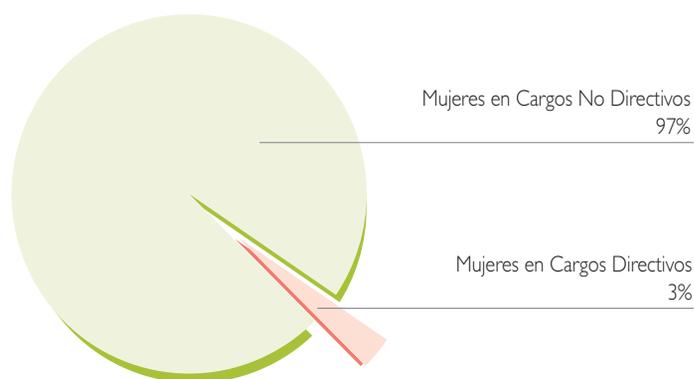
Considerando la variable género, los datos señalan que casi dos tercios de la dotación de las URH son mujeres (Gráfico 6).

**GRÁFICO N° 6**  
Dotación de las URH según Género



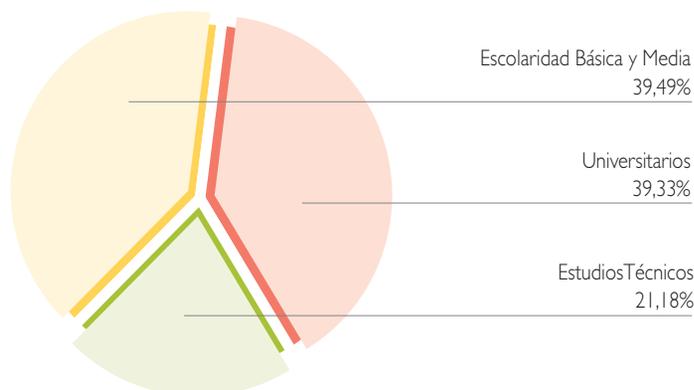
Contrasta con el alto porcentaje de mujeres que son parte de las dotaciones en las URH, el que sólo un 3% de ellas ocupen al momento del diagnóstico, cargos directivos en estas Unidades, tal como se aprecia en el Gráfico 7. Este dato señala la necesidad de profundizar acciones que colaboren con la promoción y formación de mujeres al interior de las URH aumentando con ello su posibilidad de acceso a cargos directivos.

**GRÁFICO N° 7**  
Porcentaje de Mujeres en Cargos Directivos / No Directivos en las URH



Se observa en el Gráfico 8, que aproximadamente el 40% de las dotaciones de las URH tiene estudios universitarios y poco más del 20% estudios técnicos. Este dato en particular, puede ser considerado relevante al momento de analizar la situación de las unidades estudiadas, ya que una alta profesionalización contribuirá con las posibilidades de desarrollo estratégico de la gestión al interior de las URH.

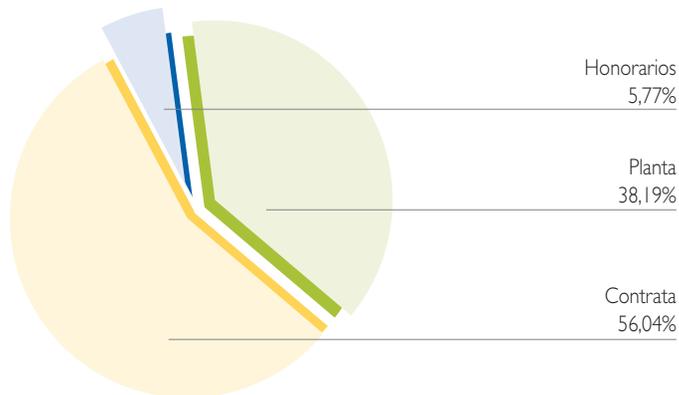
**GRÁFICO N° 8**  
Dotación de las URH Según Nivel de Educación



De acuerdo a los datos obtenidos, el personal que compone las URH, según su tipo de contrato (calidad jurídica), se distribuye de la siguiente manera: un 56% están a contrata, un 38% corresponde a la planta del servicio y casi un 6% son honorarios (Gráfico 9).

**GRÁFICO N° 9**

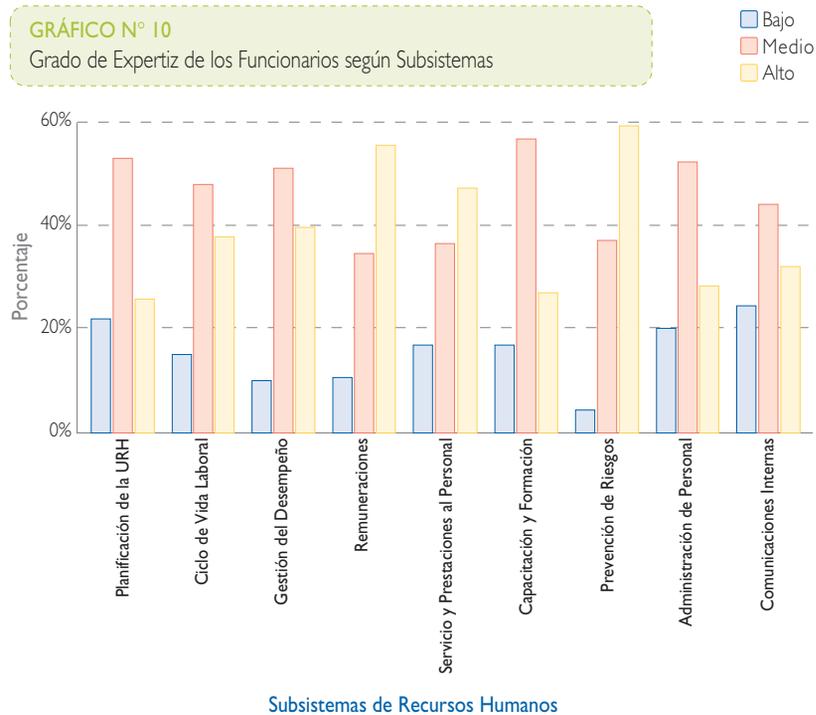
Dotación de las URH según Tipo de Contrato



Según se muestra en el Gráfico 10, los mayores niveles de expertiz de las URH se concentran en los Subsistemas de Remuneraciones, Servicios y Prestaciones al Personal y Administración de Personal. Los subsistemas que presentan los más bajos niveles de desarrollo son Planificación de RRHH, Comunicaciones Internas, Capacitación y Formación, y Prevención de Riesgos. Conforme a estos antecedentes, podemos proyectar que uno de los desafíos que deberán enfrentar las URH es, cómo asumir nuevos enfoques de gestión de personas, con equipos especializados en aspectos procedimentales y administrativos.

**GRÁFICO N° 10**

Grado de Expertiz de los Funcionarios según Subsistemas



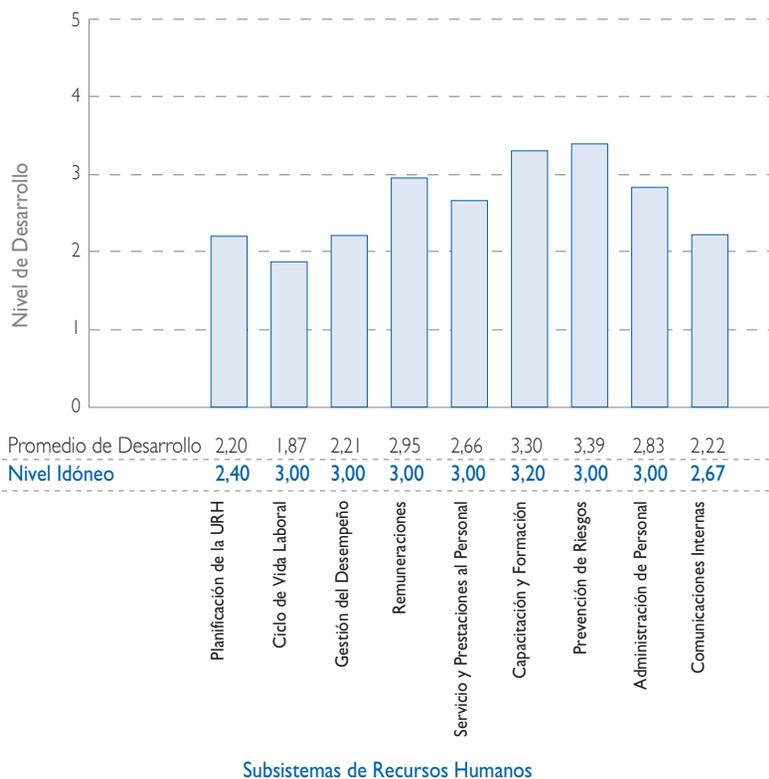
En resumen, considerando la información presentada respecto al Componente Recursos, el elemento Recursos Tecnológicos presenta el mayor nivel de desarrollo, superando el nivel idóneo, mientras que el elemento Dotación de la Unidad, es el que presenta menor evaluación y, en consecuencia, presenta la mayor brecha. Esto implica que la principal área de mejora en este Componente está referida a incrementar la calidad de las dotaciones de las URH en especial lo referido a formación y experiencia, aspecto fundamental para que éstas puedan realizar aportes de mayor valor a los Servicios de los que forman parte.

**Componente: Subsistemas de Recursos Humanos**

En este Componente, los elementos que presentan mayor nivel de desarrollo corresponden a los Subsistemas Prevención de Riesgos, Capacitación y Formación y Remuneraciones (Gráfico 11). El subsistema que presenta un menor nivel de desarrollo a nivel general, es Ciclo de Vida Laboral, no obstante, su fuerte vinculación con la gestión y desarrollo de la carrera funcionaria: Reclutamiento, Selección, Inducción, Desarrollo de Carrera y Desvinculación. Le siguen el Subsistema de Planificación de Recursos Humanos, siendo sus puntos críticos: Planificación de la Dotación, Participación en la Formulación del Presupuesto del servicio, y Gestión Presupuestaria; y el Subsistema de Gestión del Desempeño: Planificación del Desempeño, Evaluación del Desempeño, Gestión del Desempeño Institucional y Calificación del Desempeño Individual.

**GRÁFICO N° 11**

Nivel de Desarrollo de Elementos del Componente Subsistemas de RRHH



El Gráfico 11, nos indica además que el perfil predominante de las URH, se relaciona con aspectos procedimentales y rutinarios, más que con acciones orientadas hacia una dimensión de desarrollo estratégico de la gestión de personas.

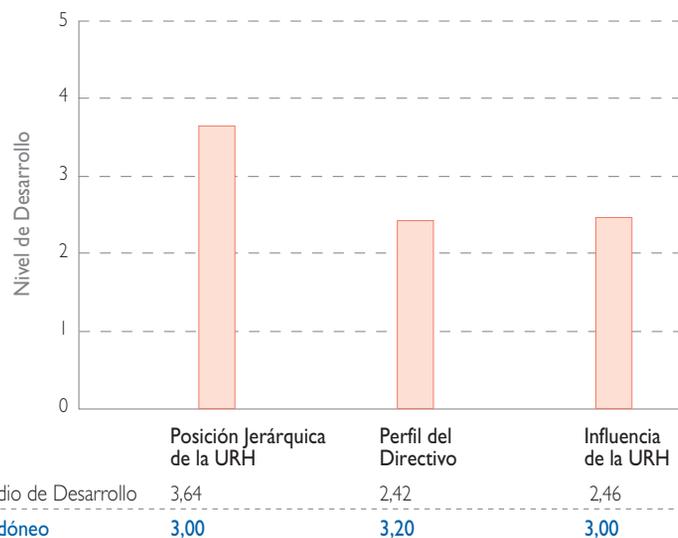
Considerando que el Componente Subsistemas de RRHH presenta mayor brecha en relación al nivel idóneo definido, resulta fundamental que se generen políticas y programas orientados a potenciar el desarrollo de los Subsistemas de RRHH, con especial énfasis en los elementos más débiles (Ciclo de Vida Laboral, Gestión del Desempeño y Planificación de RRHH). En tal sentido, es relevante generar directrices para que el elemento Planificación de RRHH sea el encargado de promover el desarrollo de los elementos deficitarios logrando con esto, una visión sistémica e integrada entre los subsistemas.

### Componente: Posición e Influencia de las Unidades de Recursos Humanos

Respecto a este Componente, el elemento que destaca con un mayor nivel de desarrollo es la Posición Jerárquica de la URH, es decir, la ubicación formal y efectiva de la URH dentro de la estructura orgánica de cada servicio, ubicándose sobre el nivel básico de idoneidad. El elemento que presenta un menor nivel de desarrollo relativo es el Perfil del Directivo (Gráfico 12).

**GRÁFICO N° 12**

Nivel de Desarrollo de Elementos del Componente Posición e Influencia



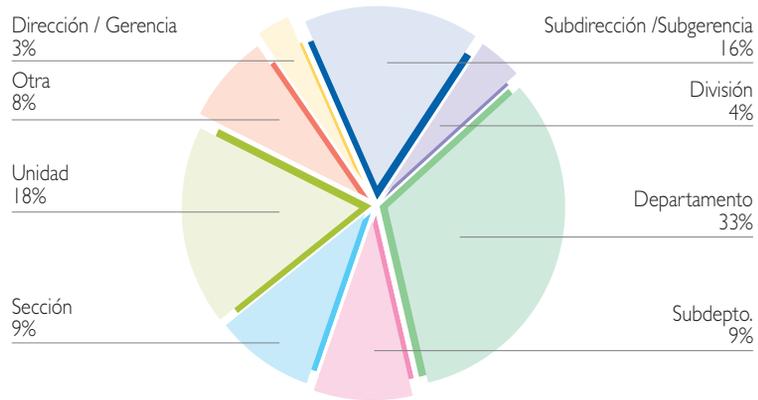
Elementos del Componente Posición e Influencia

Por otra parte, según se muestra en el Gráfico 13, un 56% de las URH posee la categoría de Gerencia, División, Subdirección o Departamento, dependiendo directamente de la jefatura del servicio.

Cabe señalar que en un 40% de los casos mencionados anteriormente, al momento del diagnóstico, correspondieron a jefaturas de Administración y/o Finanzas, cuyas funciones principales están orientadas a desarrollar las áreas de finanzas, contabilidad y servicios. Casi la mitad de las URH están en una relación de dependencia, respecto de su organigrama, de tres (3) o más niveles por debajo del Jefe de Servicio, lo que implica una distancia considerable de la cúspide de la institución, y por lo tanto, lejano a las decisiones estratégicas de la misma.

**GRÁFICO N°13**

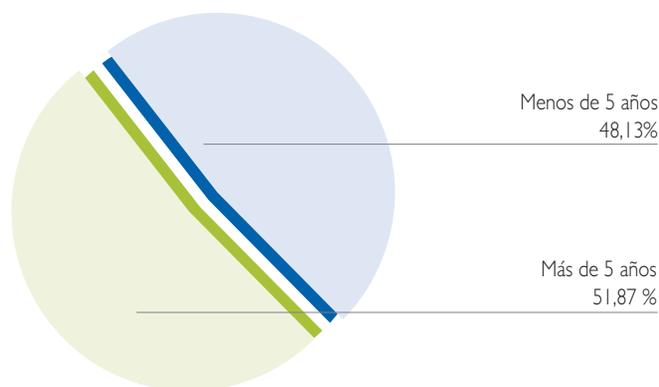
Posición Jerárquica de la URH en el servicio



En cuanto a la experiencia profesional de la Jefatura a cargo de la Unidad, el Gráfico 14 muestra que prácticamente la mitad de ellos tiene menos de cinco (5) años de experiencia en RRHH. Esto se debe, por una parte, al ingreso de profesionales jóvenes a las URH, pero también, a que muchas de las jefaturas ocuparon cargos en otras áreas de los Servicios, antes de trabajar en RRHH o de asumir como directivos de estas Unidades. En virtud de esto, es posible pensar en el diseño de una línea de desarrollo y fortalecimiento en formación, entrenamiento y acompañamiento para las jefaturas de las URH.

**GRÁFICO N° 14**

Años de Experiencia de las Jefaturas de URH en temas de RRHH



Por otra parte, los datos señalan que no obstante el promedio obtenido en Posición Jerárquica de la URH, cualitativamente se observó la diversidad de formas y niveles jerárquicos que asumen, lo que impone ciertas restricciones de tipo estructural a la participación de las jefaturas de las Unidades en las instancias formales de toma de decisiones. En general, se aprecia como área de mejora el reforzamiento de la Posición e Influencia de la URH para que pueda asumir un rol más estratégico y modernizador dentro de cada servicio. Junto con ello, se requiere difundir el Perfil de Competencias Idóneo para la jefatura de esta Unidad, de manera que no sólo oriente los procesos de selección, sino que su gestión sea proactiva y se constituya en un facilitador de todos los Subsistemas de Recursos Humanos.

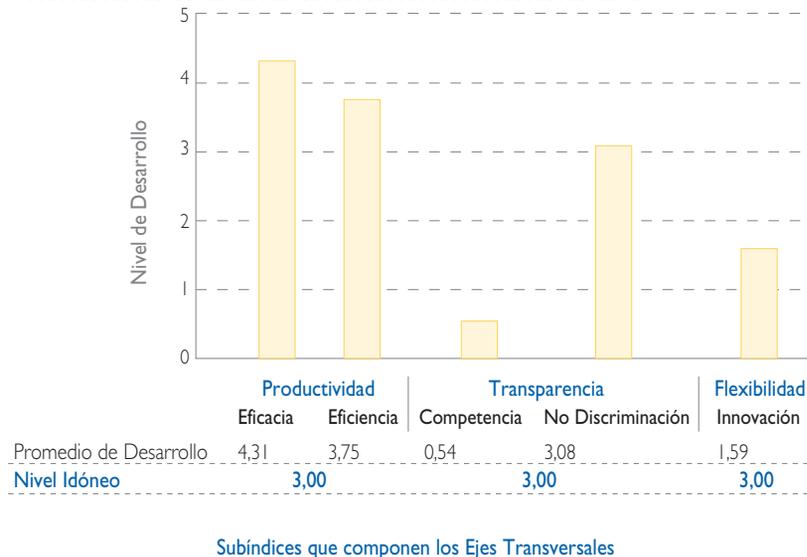
### Ejes Transversales

En términos generales los índices construidos para medir los ejes transversales, presentaron el siguiente resultado. El índice para medir Productividad, es decir, la eficacia y eficiencia de los procesos, mostró valores por sobre el nivel idóneo, mientras que el índice de Transparencia resulta evaluado con un bajo puntaje en el subíndice competencia (Gráfico 15).

El diagnóstico indica que tanto el número de cargos con perfiles de competencias como las decisiones de recursos humanos basadas en este modelo son todavía escasas. La gestión por competencias, si bien está definida en las políticas de gestión de recursos humanos del Estado, todavía es incipiente, probablemente porque es un tema técnico nuevo sobre el cual las URH requieren mayor formación.

**GRÁFICO N° 15**

Nivel de Desarrollo de los Ejes Transversales



De acuerdo con el gráfico y los resultados obtenidos en los ejes transversales, el subíndice No Discriminación se presenta como desarrollado en las Unidades, ajustando el resultado final del eje Transparencia observado por el estudio, lo que permite proyectar condiciones favorables para el despliegue de buenas prácticas laborales en los servicios públicos que fueron parte del estudio.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan las principales conclusiones que se obtienen a partir del estudio diagnóstico realizado. En este sentido, el ánimo de la Dirección Nacional del Servicio Civil es contribuir a generar reflexiones colectivas en esta materia y a canalizar nuevos aportes y propuestas concretas en cada servicio en particular:

- 1. La mayoría de las URH presentaron en general niveles de desarrollo relativamente bajos respecto al nivel idóneo establecido.** Por ende, la prioridad respecto al desarrollo de estas Unidades a nivel país se encuentra en asegurar que la gran mayoría de ellas reduzca sus brechas y alcance el nivel idóneo requerido. De los datos se infiere la necesidad de generar una red de apoyo, vinculación y sinergia entre las URH, con la finalidad de compartir información y colaborar en su mejoramiento y fortalecimiento. Un segundo ámbito, se refiere a la identificación de mejores prácticas, conocimiento crítico y de recursos susceptibles de ser compartidos, que pudieran acelerar los procesos de mejora y avance en las mismas.
- 2. Actualmente los roles de la mayoría de las URH de los servicios públicos diagnosticados están más bien centradas en procesos administrativos y operativos.** Expertos y directivos coinciden en la necesidad de transitar hacia un rol más estratégico, lo que implica una mayor comprensión y alineación con el “giro del negocio” de la institución por parte de quienes se desempeñan en las Unidades. Opera a favor el que los directivos de estas Unidades en general poseen trayectoria en el servicio público y manejan los códigos y lenguaje del Estado. La formación específica en el área de recursos humanos constituye, una necesidad y oportunidad de mejora.
- 3. El Componente de Recursos de la URH es el que presenta los mejores niveles de desarrollo.** Le sigue el Componente Posición e Influencia de la URH, que, en general, presenta una leve brecha respecto al nivel idóneo. En tercer lugar, y como principal ámbito de mejora, se aprecia al Componente Subsistemas de RRHH el más complejo y de mayor peso en el modelo, con la brecha global más significativa respecto del nivel idóneo.
- 4. Falta de interacción y sinergia entre los Subsistemas de RRHH, en particular, Ciclo de Vida Laboral, Capacitación y Formación, Gestión del Desempeño y Comunicaciones Internas.** Se asume que los resultados del Subsistema de Evaluación de Desempeño deberían ser insumo para Capacitación y Formación, pero esto no se da en la práctica. Consistente con los datos obtenidos, los expertos señalan que el proceso de evaluación del desempeño no funciona correctamente, y se muestran en general muy críticos sobre el proceso de calificación, que, a juicio de ellos, no logra facilitar la Gestión del Desempeño. Se mencionan los beneficios de contar con procesos de evaluación integrales, y mayormente centrados en la mejora del desempeño a través de la retroalimentación efectiva, medición de brechas, y compromisos de desempeño. Al respecto, es especialmente necesario formar y desarrollar liderazgos facilitadores de este proceso.
- 5. Relevancia del Subsistema Comunicaciones Internas en la conformación del clima interno del servicio.** Sin embargo, el tema no forma parte de las atribuciones de la URH y, en la mayoría de los casos, tampoco hay en el servicio otra Unidad a cargo de gestionar las comunicaciones. En el caso de los servicios que tienen más desarrollo en Tecnologías de Información, se descansa principalmente en la Intranet del servicio como medio de comunicación, pero no se reporta una gestión estratégica del Subsistema que facilite la articulación de los cambios institucionales y la interlocución entre los distintos grupos de interés del servicio.

6. **El Subsistema de Remuneraciones evidencia una adecuada integración con los Subsistemas de servicios y Prestaciones al Personal y Gestión del Desempeño.**
7. **Bajo desarrollo del Subsistema Planificación de RRHH.** En el caso de las URH que sí cuentan con un sistema formal de planificación, el nivel de desarrollo observado de los subsistemas restantes es mayor: Muchos entrevistados señalan contar con perfiles de cargos por competencias; sin embargo, es poco lo que se los utiliza para gestionar; no integrándolos a los otros subsistemas de gestión de personas. En consecuencia, el no contar con un proceso de planificación formal, limita la articulación de la información de los diversos subsistemas.
8. **El desempeño exitoso de las URH incide fuertemente en el posicionamiento de la jefatura de estas Unidades, y el lugar que la misma ocupa en la jerarquía institucional,** pero además, la convicción del jefe superior del servicio respecto del rol estratégico que debe jugar la Unidad en el desempeño del servicio. La visión política de la jefatura se vuelve fundamental para colocar los temas de gestión de personas entre los objetivos centrales de la Institución. La jefatura de estas Unidades, en suma, deben compatibilizar el rol técnico con el rol político-estratégico.
9. **Dentro del perfil del jefe de Recursos Humanos se debiera considerar las competencias para impactar en el mejoramiento de algunos subsistemas,** tales como, habilidades para comunicarse y negociar; y capacidad para desarrollar e instalar una visión estratégica de la gestión de personas en sintonía con el giro principal del servicio. Otra competencia destacada como muy necesaria es la capacidad de las jefaturas de estas Unidades de desplegar iniciativas que les permitan superar obstáculos de tipo normativo que existen en la Administración Pública, y generar acciones innovadoras tendientes al logro de un salto cualitativo en la gestión de sus URH.
10. **Las jefaturas de las URH señalan que existe escaso nivel de interacción entre sí y que la rotación de Directivos en los servicios públicos, dificulta el desempeño de su gestión.** Respecto al escaso nivel de interacción que tienen con jefaturas de Recursos Humanos de otros servicios, señalan que incluso éste se produce a nivel del mismo Ministerio. En este sentido, plantean la importancia de que las Subsecretarías asuman un mayor rol de coordinación. En relación a la rotación de los Directivos de los servicios, indican podría generar falta de continuidad y cambio en las prioridades, con un impacto que puede afectar negativamente en el desempeño de la gestión de recursos humanos.
11. **Impacto de los Directivos de los servicios públicos en el desarrollo de las URH bajo su dependencia.** En el diagnóstico se determinó cualitativamente la presencia de jefes de servicios que no tienen objetivos estratégicos directamente asociados a RRHH, que además, mantienen distancia con el jefe de la URH, y no los incorporan a instancias formales de las decisiones estratégicas del servicio (sólo se les consulta temas administrativos). Es necesario fortalecer las nuevas concepciones de la gerencia pública, donde el accionar de la Gestión de Personas es un factor clave para el éxito en los resultados de la organización.

De esta forma, los jefes de servicios que demuestran un compromiso activo y eficiente en la promoción y desarrollo de las personas, han incorporado entre los objetivos estratégicos de la institución, metas específicas en el terreno de la Gestión de Recursos Humanos. La jefatura de la Unidad es integrante de los comités en que se discuten o toman decisiones concernientes al servicio en general, y se mantiene una línea directa y frecuente con él, lo que significa que la Gestión de Recursos Humanos puede asumir roles estratégicos de apoyo que implican un mayor desarrollo global de la gestión de la Institución.

## Segunda Parte

### Perfil de la Unidad de Recursos Humanos Idónea

El Modelo Idóneo de las URH que a continuación se presenta, orienta a las mismas respecto de un horizonte de cambios necesarios y posibles de alcanzar en términos de Recursos, Subsistemas de Gestión, y de Posición y Jerarquía dentro del servicio, a fin de que pueda al mediano plazo, avanzar hacia roles de socio estratégico y de agente de la modernización y profesionalización de la gestión de las personas de la Administración Civil del Estado.

La DNSC, propone un modelo idóneo o perfil de URH posible de alcanzar al mediano plazo. Considera los tres (3) Componentes señalados: Recursos, Subsistemas de RRHH y Posición e Influencia, sus respectivos elementos constitutivos y sus variables específicas o “puntos críticos”, que presenten un funcionamiento operativo y de una gestión de procesos de RRHH en sintonía con el proceso de modernización del Estado en marcha, influyente y posicionada en la estructura jerárquica de la institución.

A continuación se describen los niveles idóneos de cada uno de los elementos de los tres (3) Componentes del Modelo de URH:

#### Componente I: Recursos

##### Recursos de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)

Definido como el conjunto de equipamiento, herramientas de software, sistemas de información, bases de datos y comunicaciones utilizados en el desarrollo de las tareas operativas y de gestión en la URH.

- **Equipamiento TICs disponible en la URH:**  
El nivel idóneo está dado por la existencia de un número suficiente de computadores conectados a una red local (LAN) de la URH, que aseguren el 100% de funcionarios de la URH utilizando software y programas pertinentes para desarrollar su función.
- **Grado de apoyo ofrecido por las TICs a las funciones de la URH:**  
Su nivel de idoneidad lo da la utilización de sistemas computacionales integrados con interfaces automáticas (incluyendo al sistema de contabilidad) que apoyan las funciones relevantes y contienen datos coherentes y no redundantes. Los funcionarios de la URH pueden acceder a herramientas computacionales integradas, y trabajan con datos consistentes y confiables.
- **Competencia de la URH en el uso del apoyo TICs (PC, servidores, software, sistemas computacionales, Internet, etc.):**  
El nivel idóneo de este subelemento considera que las personas de la URH utilizan con destreza la totalidad de las funcionalidades ofrecidas por el apoyo TICs disponible. Por lo tanto, se cuenta con personal capacitado en el uso eficaz y eficiente de los recursos computacionales disponibles.

### Dotación de la URH

Personas que forman parte del equipo de la Unidad de RRHH con grado de expertiz medio-alto en los subsistemas de RRHH que se atienden.

### Infraestructura:

Salas, equipamiento y espacios para el uso preferencial de la URH.

## Componente 2: Subsistemas de RRHH.

### Subsistema de Planificación de Recursos Humanos:

Mediante la planificación la URH identifica, evalúa y prioriza las necesidades de RRHH y la correspondiente gestión presupuestaria a corto, mediano y largo plazo del servicio, asegurando el alineamiento a la estrategia institucional; contrastando necesidades detectadas con capacidades internas y disponibles e identificando las acciones que deben tenerse en cuenta para cubrir las diferencias.

- **Planificación de RRHH para el servicio (PRH):**

El nivel idóneo considera la existencia de un proceso de planificación de RRHH activo, a corto, mediano y largo plazo, que priorice las necesidades de RRHH cuantitativas y cualitativas, basado en herramientas de diagnóstico que incorporen de forma central las prioridades y orientaciones estratégicas del servicio con una correcta gestión presupuestaria. Se cuenta con un sistema de gestión por competencias, con levantamiento de perfiles para la mayoría de los cargos.

- **Perfiles de cargo:**

La URH lleva un registro con perfiles de competencia, el cual se actualiza periódicamente.

- **Planificación de la dotación:**

Se genera un plan del servicio, anual o bianual, formal, basado en información cuantitativa y cualitativa de la dotación planta y contrata, que permite acercar las características de ella a las necesidades del servicio, presentes y futuras.

- **Participación en la formulación del presupuesto del servicio en Recursos Humanos:**

La URH, en consulta con las otras Unidades del servicio, formula propuesta de plan presupuestario del gasto en RRHH para toda la institución, como producto final de la participación formal en las instancias correspondientes a la formulación de presupuesto, como son las reuniones periódicas de revisión de ejecución presupuestaria, entre otras.

- **Gestión presupuestaria:**

El nivel idóneo considera la existencia de un registro sistemático de los gastos de personal y de las líneas de gastos relacionadas, con reportes y análisis que son utilizados por la URH, Directivos y jefe de servicio como apoyo a la toma de dediciones, cumpliéndose y optimizándose, entre otros, el gasto anual en personal del servicio.

**Subsistema Ciclo de Vida Laboral:**

Se hace cargo de la gestión de los eventos asociados a personas del servicio, desde su ingreso, hasta su egreso de la institución.

**■ Reclutamiento:**

Atiende los procesos de reclutamiento, con uso de medios de comunicación escritos, según normativa (Diario Oficial/diario de circulación nacional), vía WEB y vía intranet, según sea el caso, aplicando control y análisis de resultados.

**■ Selección:**

En los procesos de selección, para los cargos de planta, contrata y honorarios, las personas contratadas pasan de manera exitosa por un proceso de selección formal, quedando los informes de los contratados y no contratados en una base de datos para futuros procesos. Se incorpora perfiles de competencias como criterio para el proceso de selección, y son aplicadas pruebas psicométricas y/o técnicas, con participación de las áreas demandantes.

**■ Inducción para personas que ingresan al servicio:**

La URH genera un proceso de inducción formal y estructurado, que toca aspectos generales del servicio, por el que pasan todos los nuevos funcionarios(as), y con un responsable que lo ejecuta.

**■ Desarrollo de Carrera:**

La URH genera las condiciones para que la movilidad dentro de la organización sea ejecutada velando por la no discriminación e interés de los involucrados. Las decisiones de promoción se toman en base a los factores de selección establecidos en el Decreto 69 (H) y a los aspectos que incluye la Ley N° 19.882, con un procedimiento claro y conocido por todos los funcionarios.

**■ Desvinculación:**

Existe un proceso de desvinculación que sistematiza las conductas o desempeño funcionario por debajo de lo esperado. Se contemplan procesos sistemáticos de difusión de la aplicabilidad del bono de incentivo al retiro, para aquellos funcionarios que bordean la edad para aplicar dicho sistema, disminuyendo así el porcentaje de personas mayores a la edad de retiro.

### Subsistema de Gestión del Desempeño:

Permite planificar, medir y gestionar el desempeño de los miembros del servicio, asegurando su aporte para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Planificación del Desempeño:**

La URH genera condiciones que permiten alinear a los funcionarios en la definición de compromisos de gestión individual, para ello se realizan programas de capacitación que entregan herramientas útiles a directivos y funcionarios para concretar compromisos de gestión individual acordes a las necesidades del servicio.

- **Gestión del Desempeño Institucional:**

La URH colabora en el alineamiento de los compromisos de desempeño institucional y metas de desempeño individual, contribuyendo a que existan canales de comunicación entre ambos, en la formulación, monitoreo y evaluación de ellos.

- **Evaluación del Desempeño:**

La URH genera condiciones e instrumentos de diálogo formales en los procesos de evaluación, que permiten la entrega de retroalimentación al funcionario, por parte del evaluador, en torno al cumplimiento de sus compromisos, con el fin de potenciar sus fortalezas y superar sus deficiencias, y contribuir al desarrollo de la organización en el ámbito del mejoramiento de la gestión interna.

- **Calificación del Desempeño Individual:**

La URH genera condiciones para un proceso de calificación que incorpora, entre otros, como base de su criterio de evaluación algunas competencias transversales definidas previamente.

### Subsistema Remuneraciones:

Encargado de administrar los componentes fijos y variables de las remuneraciones, de acuerdo con la legislación vigente.

- **Administración de las remuneraciones:**

La URH maneja información relacionada con remuneraciones a través de una herramienta computacional especializada, la cual genera y rescata información del sistema de pago de remuneraciones.

### Subsistema de Servicios y Prestaciones al Personal:

Encargado de administrar las prestaciones que la institución otorga a sus funcionarios para contribuir a solventar los gastos por contingencias personales y de su grupo familiar.

- **Gestión de Beneficios:**

La URH planifica acciones tendientes a conseguir servicios y prestaciones que no se escapen del presupuesto y que no estén prohibidos por la ley. A nivel informal, la URH gestiona actividades de desarrollo personal para los funcionarios, apoyando en el servicio de actividades extra laborales. Hay una administración eficiente de las prestaciones y beneficios que contemplan los sistemas de previsión y bienestar social en conformidad a la ley y de protección a la maternidad de acuerdo a las disposiciones del Código del Trabajo (Art.83 del Estatuto Administrativo).

- **Servicios a los Funcionarios:**

La URH cuenta con personal especializado para la atención y respuesta de las consultas que realizan los funcionarios respecto de temas relacionados con los beneficios de bienestar que otorga el Servicio, con un procedimiento que cuenta con un protocolo de atención.

#### Subsistema Capacitación y Formación:

Da cuenta de los esfuerzos realizados en materia de capacitación y desarrollo de habilidades, para el mejor desempeño del cargo actual o de las aptitudes de las personas que desempeñan en el servicio, así como para preparar a las personas para ascensos y promociones.

- **Formulación del Plan Anual de Capacitación:**

La URH colabora para que el Plan Anual de Capacitación esté orientado en una visión de mediano plazo y corresponda a una detección de necesidades.

- **Comité Bipartito de Capacitación:**

La URH a través del responsable de capacitación forma parte del Comité Bipartito de Capacitación. El Comité permite la participación activa de los funcionarios, y constituye una instancia técnica y de apoyo a la dirección del servicio.

- **Compra de servicios de capacitación:**

La URH elabora metodologías específicas para la compra servicios de capacitación y selección de proveedores.

- **Selección de beneficiarios de capacitación:**

La URH desarrolla un sistema depurado para la selección de beneficiarios de capacitación que contiene criterios difundidos y socializados en el servicio (a través de la Web, guías informativas, charlas, entre otros), esta selección de beneficiarios se encuentra alineada con los otros Subsistemas de Recursos Humanos, como con los resultados de la evaluación del desempeño, los perfiles de selección, etc.

- **Evaluación de la capacitación:**

La URH desarrolla un sistema de evaluación de la capacitación en base a la medición del grado de satisfacción del participante con el programa (reacción) y de los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje).

#### Subsistema Prevención de Riesgos:

Tiene como rol principal, prevenir los accidentes laborales y enfermedades profesionales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida laboral del personal.

- **PMG de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo:**

La URH participa en el sistema de monitoreo de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, con un responsable del tema, aportando con informes periódicos, no sólo a la dirección del servicio sino también a los funcionarios, comprometiéndolos a través de diversos medios de comunicación, con el logro de resultados.

### Subsistema Administración de Personal:

Vela por el sistema de información que sustenta las decisiones de recursos humanos, manteniendo actualizados los registros de personal. También brinda información relevante al personal respecto a la situación administrativa de cada uno. Sustenta todos los procesos administrativos del área de recursos humanos, incluyendo el control de presencia, feriados y vacaciones.

- **Control presencial del personal** (ausencias, licencias médicas, vacaciones, días administrativos, permisos especiales):  
La URH cuenta con procesos de control que entregan información oportuna para la toma de decisiones, de las cuales son un insumo, como por ejemplo: Subsistema Remuneraciones.
- **Expediente del Funcionario:**  
La URH cuenta con un procedimiento formal de registro de la información de los funcionarios, a cargo de un responsable de administrarla y de otorgar información en la medida que se demande.
- **Servicios de gestiones internas** (resoluciones, contratos, cometidos funcionarios, licencias, vacaciones): La URH cuenta con estándares de respuesta de las gestiones internas, y controla su cumplimiento coordinando las áreas que participan en el proceso. Existe un responsable para cada categoría de las gestiones internas.

### Subsistema de Comunicaciones Internas:

Encargado de velar por la calidad y gestión de las relaciones entre la URH, los funcionarios y las asociaciones gremiales.

- **Relación de la URH con las asociaciones gremiales:**  
La URH colabora para que el jefe del servicio se reúna con las distintas asociaciones gremiales para tratar, atender y negociar las distintas demandas que se generen. Así mismo, genera las condiciones para que las asociaciones gremiales puedan solicitar reuniones extraordinarias para tratar temas puntuales. Estas reuniones son de carácter formal, con registro de acuerdos y compromisos.
- **Relación de la URH con los funcionarios:**  
La URH genera un canal formal, a través del cual, los funcionarios puedan expresar sus opiniones, inquietudes, sugerencias y reclamos, y se les da respuesta a sus requerimientos. Se instalan canales de comunicación a través de revistas, boletines, intranet, etc.
- **Implementación de directrices de la dirección del servicio aplicada a funcionarios:**  
La URH genera canales que permiten la circulación fluida y precisa a todos los involucrados de las decisiones que adopta la dirección del servicio, en sus diferentes niveles (directrices institucionales).

### Componente 3: Posición e Influencia de la Unidad de Recursos Humanos.

#### Posición Jerárquica de la URH:

Sus puntos críticos consideran Cargo del jefe de RRHH, Categoría de la URH (División, Departamento, Sección, Oficina), y cantidad de niveles jerárquicos que existen entre la jefatura del servicio y la URH.

#### Perfil del Directivo de la URH

- **Estilo de Negociación Predominante:**

El jefe de la URH, considera, prepara y emplea datos y/o argumentos en una negociación, incorporando una visión de experto y estableciendo acuerdos de beneficio mutuo; priorizando los intereses y necesidades más relevantes de la propia institución; identificando los intereses de la contraparte para elaborar propuestas; con competencias en planificación, conocimiento acabado de los objetivos estratégicos de la organización, y generación de una adecuada relación con la contraparte, que le permiten compatibilizar los intereses individuales en pro de la misión institucional.

- **Complejidad de la Toma de Decisiones:**

El jefe de la URH toma decisiones considerando una oportunidad o problema en forma anticipada. Realiza acciones proactivas para crear oportunidades o evitar crisis futuras en el corto plazo (3 a 12 meses). La capacidad de diagnóstico organizacional, de visualización de escenarios, le permite generar planes de contingencia en beneficio de la institución.

- **Conciencia Organizacional:**

El jefe de la URH comprende el clima y la cultura organizacional. Reconoce las restricciones organizacionales tácitas, “qué es” y “qué no es posible” en ciertos momentos o en ciertas posiciones. Reconoce y usa la cultura corporativa y el lenguaje para ser escuchado. Por lo tanto, este directivo es un conocedor de los rasgos culturales de su servicio, en cuanto a sus valores y creencias, a la claridad institucional que tienen los distintos actores, particularmente el personal y las asociaciones gremiales, al grado de satisfacción que siente el personal por su institución, la comunicación formal e informal existente, lo que le permite plantearse como un facilitador y comunicador creíble.

#### Influencia de la URH:

El jefe de la URH participa en el comité de la dirección, en lo que respecta a decisiones de corto plazo que involucran a todo el servicio; la organización lo reconoce por su capacidad de propuesta técnica y acciones concretas.

The background is a solid light green color. On the right side, there are several large, overlapping, organic shapes in a slightly darker shade of green. These shapes resemble stylized leaves or flowing liquid forms, creating a sense of movement and depth. The shapes are positioned vertically, with some extending from the top and others from the bottom of the page.

**Diseño:**

[www.publisigad.com](http://www.publisigad.com)

**Impresión:**

Editora e Imprensa Maval Ltda.

[www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
SERVICIO CIVIL

