

Diploma en Gestión
de Personas para
el Sector Público
2007 - 2008 :
EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES
DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN



GOBIERNO DE CHILE
DIRECCIÓN NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO



Diploma en Gestión
de Personas para
el Sector Público
2 0 0 7 - 2 0 0 8 :
EXPERIENCIAS Y APRENDIZAJES
DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN



GOBIERNO DE CHILE
DIRECCIÓN NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL



UNIVERSIDAD
ALBERTO HURTADO



ÍNDICE

Presentación Directora Servicio Civil.....	9
Presentación del Banco Interamericano de Desarrollo	13
Presentación Rector Universidad Alberto Hurtado	15
Introducción.....	17

Capítulo I

El Diploma en gestión de personas para el sector público: características y funcionamiento	23
1.1 Un modelo para concebir la gestión de personas en el Estado.....	25
1.2 El modelo formativo del Diploma	30
1.3 Las competencias del directivo en gestión de personas	41

Capítulo 2

El proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH	49
2.1 Definición y objetivos del proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH	49
2.2 Principales contenidos entregados en el DGP acerca del proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH.....	50
2.3 Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH.....	51
2.4 Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH.....	76
2.5 Análisis DNSC: desafíos y orientaciones institucionales en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH.....	87
2.6 Análisis UAH: proyecciones y desafíos en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH.....	90

Capítulo 3

El ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas93

3.1 Definición y objetivos del ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas93

3.2 Principales contenidos entregados en el DGP acerca del ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas94

3.3 Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas.....96

3.4 Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas112

3.5 Análisis DNSC: desafíos y orientaciones institucionales en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas120

3.6 Análisis UAH: proyecciones y desafíos en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas.....123

Capítulo 4

El ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas.....125

4.1 Definición y objetivos del ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas125

4.2 Principales contenidos entregados en el DGP acerca del ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas126

4.3 Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas.....127

4.4 Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas.....136

4.5 Análisis DNSC: desafíos y orientaciones institucionales en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas139

4.6 Análisis UAH: proyecciones y desafíos en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas142

Capítulo 5

El ciclo de gestión del cambio organizacional	145
5.1 Definición y objetivos del ciclo de gestión del cambio organizacional	145
5.2 Principales contenidos entregados en el DGP acerca del ciclo de gestión del cambio organizacional	146
5.3 Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo de gestión del cambio organizacional	148
5.4 Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el ciclo de gestión del cambio organizacional.....	156
5.5 Análisis DNSC: desafíos y orientaciones institucionales en el ciclo de gestión del cambio organizacional.....	160
5.6 Análisis UAH: proyecciones y desafíos en el ciclo de gestión del cambio organizacional	164
Álbum Fotográfico.....	167
Referencias Bibliográficas	173



Presentación Directora Servicio Civil

Los procesos de modernización del Estado impulsados en el último tiempo, han puesto un especial acento en las personas/funcionarios/as que trabajan en los servicios públicos, entendiendo que su aporte y desempeño son fundamentales para consolidar un Estado moderno al servicio de sus ciudadanos. En virtud de este reconocimiento, se han venido impulsando e implementando distintas reformas y acciones que han contribuido a mejorar las condiciones laborales y el desarrollo de los funcionarios públicos.

A partir de lo anterior, las áreas de Recursos Humanos y los equipos profesionales que las integran se han visto enfrentados a nuevos desafíos y también a nuevas oportunidades. Los temas de gestión y desarrollo de las personas, han ido encontrando mayor “escucha” y sintonía al interior de la organización, y mejores contextos para ir posicionándose –gradualmente– como un área estratégica y relevante en la gestión institucional.

Por otra parte, también existe cada vez mayor consenso en que la gestión de personas es responsabilidad de toda la institución; que las personas y sus desempeños, son determinantes en la gestión y resultados organizacionales y que el acento más administrativo y operativo que ha caracterizado la gestión de estas áreas, es insuficiente y necesario de orientar para dar respuesta a los nuevos desafíos.

En esta tarea, tres aspectos son fundamentales. En primer lugar, el liderazgo y el compromiso de los equipos directivos y cada jefatura en particular. Se requiere de directivos públicos comprometidos con la definición e implementación de políticas institucionales de gestión de personas y capaces de visualizar y promover al interior de sus propios servicios la gestión de personas como un eje estratégico y transversal para el fortalecimiento y el logro de los objetivos institucionales. En segundo lugar, una gestión de personas orientada hacia una perspectiva estratégica, esto es, dirigida hacia la consecución de los objetivos fijados por la institución con planes estratégicos, que integren los intereses y finalidades de la organización y el desarrollo de las personas a corto, mediano y largo plazo y por último, áreas de Recursos Humanos fortalecidas y con jefaturas y equipos profesionales de alto nivel, más vinculados a roles estratégicos, de especialistas en la gestión de personas y como asesores expertos hacia la dirección del servicio.

En esta perspectiva, para la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) un importante eje de su gestión ha estado asociado precisamente a desplegar esfuerzos sistemáticos para difundir la importancia de una gestión estratégica de personas en los servicios y el rol que los directivos públicos tienen en este ámbito; fortalecer y apoyar la profesionalización y desarrollo de las URH, y particularmente, apoyar a las jefaturas y equipos profesionales de estas Unidades, como actores claves en la implementación de cambios en esta perspectiva.

¿Por qué un Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público?

A inicios del 2006, la DNSC da a conocer el primer “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos”¹ que junto con establecer una línea base de información sobre las URH de los servicios públicos –inexistente a esa fecha– concluye, entre otros aspectos, que los directivos y profesionales estaban mayoritariamente desempeñando labores administrativas y operativas; que estas URH y sus directivos no tenían posicionamiento estratégico al interior de la organización (estructura y función del área); que entre las áreas de RRHH de un mismo sector o Ministerio se producía un escaso nivel de interacción y colaboración (mejores prácticas, procedimientos comunes, entre otros) y que la formación específica en el área de gestión de personas de sus directivos profesionales, a partir de las particularidades del sector público, era prácticamente inexistente. En particular, el diagnóstico concluyó la importancia de “contar con formación específica en el área de recursos humanos para fortalecer y profesionalizar el trabajo de los responsables de las URH y de ese modo, impactar positivamente en los resultados y en la gestión de los servicios públicos” y “considerar el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño de las URH tales como habilidades de comunicación, negociación y capacidad para instalar y desarrollar una visión estratégica de la gestión de personas en sintonía con el giro principal de las instituciones”.

Es así como, se diseña el “Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público” que ha implementado la Universidad Alberto Hurtado y que ha contado con el financiamiento del Banco Interamericano para el Desarrollo.

La importancia de este Diploma –inédito en la administración pública– radica en que a través de él es posible visualizar, promover e instalar nuevas miradas de gestión de personas; difundir y promover un Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos para el sector público chileno y generar una comunidad de directivos y profesionales comprometidos con la profesionalización de estas áreas y con la gestión de personas en el sector público. El Diploma además, ha permitido crear redes de colaboración, compartir prácticas y experiencias y disponer

¹ Este Estudio fue desarrollado con financiamiento del Banco Interamericano del Desarrollo, como parte del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, por las empresas consultoras Deloitte y CDO Consulting Group, quienes a través de una licitación pública se adjudicaron el estudio.

de una cartera de iniciativas y proyectos de fortalecimiento institucional en el ámbito de la gestión de personas para cada una de las instituciones de los participantes del programa.

A partir de esta experiencia formativa de dos años de implementación (2007 – 2008) y en un esfuerzo conjunto con la Universidad Alberto Hurtado, resulta relevante compartir y entregar los aprendizajes, desafíos y la sistematización de información y prácticas generada en cada versión del Diploma.

Como Servicio Civil queremos agradecer especialmente a la Universidad Alberto Hurtado, y al equipo del programa, por su compromiso en el desarrollo del Diploma. Esta alianza público - privada en el marco de un proceso formativo, pone de manifiesto la importancia de las Universidades con el mejoramiento de la gestión pública como responsables de la formación de los/as funcionarios públicos que están en la administración y de los que vendrán. También reconocer a todos/as los/as participantes de cada una de las siete versiones, que con esfuerzo y dedicación pudieron concluir satisfactoriamente su formación, y finalmente agradecer a los profesionales del Servicio Civil que permitieron que el Diploma fuera posible.

Rossana Pérez Fuentes

Directora Nacional del Servicio Civil



Presentación Especialista Sectorial del Banco Interamericano de Desarrollo

La modernización de los servicios civiles en América Latina y el Caribe es una de las reformas institucionales que con mayor lentitud ha avanzado en las últimas décadas. Aunque en varios países han tenido lugar esfuerzos orientados a mejorar la calidad del servicio público, la debilidad de los consensos políticos y de las capacidades técnicas necesarias han trabado estas reformas, cuyos resultados y beneficios sólo son perceptibles en el mediano plazo. El caso de Chile destaca, en cambio, como uno de los esfuerzos más sostenidos de reforma desde los años noventa, que recibió un fuerte impulso con la aprobación de la Ley 19.882 en junio de 2003 que crea el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), como entidad responsable de orientar la gestión de las personas en la administración pública. El servicio civil chileno se ha convertido así en un punto de referencia para otras administraciones públicas de la región, tanto desde el punto de vista de las opciones de política que ha asumido como de las condiciones institucionales y decisiones que han hecho viable un proceso de reforma sostenido.

La reforma del servicio civil es un proceso sumamente complejo, debido a que un buen sistema de gestión de las personas en la administración pública debe combinar atributos institucionales que no son fáciles de armonizar. Idealmente, los servidores públicos deben ser **responsables** ante las autoridades democráticamente elegidas por la elaboración, gestión e implantación de políticas que respondan al mandato político que dichas autoridades encarnan. Pero, en balance con lo anterior, los servidores deben también velar por valores e intereses ciudadanos que están por encima de los intereses políticos de los gobernantes de turno, así como defender la neutralidad de la acción del Estado frente a las posibles arbitrariedades de los gobernantes. Para ello es necesario que los funcionarios gocen de **autonomía** frente a aquellas demandas de gobernantes, políticos y grupos de poder que atenten contra los intereses ciudadanos o la neutralidad de la acción pública. Como resulta obvio, los dos requerimientos anteriores exigen que quienes conforman la administración pública tenga la **capacidad técnica** necesaria para ejercer eficazmente su papel tanto en la elaboración e implantación de políticas como en el ejercicio neutral de la autoridad pública.

El equilibrio entre estos tres atributos es fundamental. Un servicio público que goce de elevada responsabilidad y autonomía pero carezca de las capacidades técnicas será simplemente ineficaz en la gestión de las políticas públicas, tendiendo más bien a concentrarse en la defensa de garantías y derechos corporativos de los funcionarios por encima de los intereses de los ciudadanos. Pero un servicio civil que goce de elevada autonomía y muestre elevada capacidad técnica, corre el serio riesgo de administrar los asuntos públicos al margen del mandato ciudadano cabalmente expresado mediante un sistema político, debilitando así las instituciones y valores democráticos. Lograr un equilibrio adecuado entre los atributos mencionados es un objetivo fundamental de los procesos de reforma del servicio civil, mediante el establecimiento de procesos de gestión de las personas que hagan efectivos dichos atributos como orientadores de la labor de los servidores públicos.

La publicación que entrega la Dirección Nacional del Servicio Civil permite apreciar con detalle los avances logrados en Chile en uno de los sistemas de gestión de las personas que resulta clave para la calidad del servicio civil: el proceso formativo de los servidores. Este proceso tiene impacto directo en las capacidades técnicas de la administración, que es uno de los atributos institucionales que menor desarrollo muestra en los servicios públicos de la región. Un gran acierto del mencionado Diploma es combinar una formación centrada en el desarrollo de habilidades gerenciales con el ejercicio de diseñar e implementar un proyecto específico de mejoramiento de la gestión de las personas en el sector público. La revisión cuidadosa de las numerosas iniciativas de mejoramiento que han sido implementadas por los participantes en el Diploma da buena cuenta de cómo un proceso de formación puede tener un impacto no sólo indirecto –a través de la adquisición de conocimientos– en el ejercicio de la función pública, sino un efecto directo a través del desarrollo de capacidades de gestión por medio de la acción innovadora llevada a la práctica.

Las lecciones de diseño pedagógico, implementación de la formación y evaluación de competencias –por mencionar algunas– que pueden extraerse de la experiencia del Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público que esta publicación presenta, son así valiosas no solamente para el gobierno y la sociedad chilena, sino para otros países de la región. Felicitamos a la Dirección Nacional del Servicio Civil por esta iniciativa y esperamos que la experiencia se profundice y pueda ser compartida con otras administraciones públicas latino-americanas y del Caribe.

Juan Carlos Cortázar Velarde

Especialista en Modernización del Estado

Banco Interamericano de Desarrollo

Presentación Rector Universidad Alberto Hurtado

Estimado Lector:

Es difícil quebrar los mitos cuando ellos se asientan como verdades indiscutidas e indiscutibles. En Chile cuesta que se crea que una universidad privada pueda tener como preocupación fundamental el colaborar con el servicio público y con la elaboración de las políticas que han de orientar a la sociedad y al Estado. Se piensa que tales universidades sólo buscan el lucro inmediato.

Del mismo modo, es parte de la leyenda hecha dogma que todo funcionario público es ineficaz, incapaz de sacrificio, que no quiere perfeccionarse o que está menos preparado que quienes trabajan en el sector privado.

Este Diploma es una clara prueba que podemos, con hechos concretos, desmentir los mitos tanto de lo que es una universidad como de lo que en Chile son los servidores públicos. El programa fue creado a partir de un trabajo conjunto de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) con la Universidad Alberto Hurtado, y en estos dos años de funcionamiento muestra frutos de alto valor.

Desde su fundación la Universidad se definió como una universidad pública en su cometido, aunque privada en su origen y administración. Ella considera un logro y un inmenso servicio al país el *Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público*, que se ha impartido por siete veces y seguirá impartándose durante el 2009. Hemos hecho el mayor esfuerzo, siguiendo nuestra misión, por entregar un programa de calidad académica, multidisciplinario y con un fuerte sentido ético y social.

Este Diploma ha contado con alumnos que son Jefes o profesionales de Unidades de Recursos de todos los Servicios Públicos de Chile, quienes haciendo grandes sacrificios se han preparado para servir mejor. No cabe duda que la correcta atención a las personas que conforman cada una de las Instituciones es uno de los elementos que tienen que priorizarse en la anhelada modernización del Estado. Que se haya dado atención a la gestión de las personas, que son el centro de toda organización, va en la línea correcta de las reformas que harán de Chile un país más moderno y más justo.

Esta iniciativa es pionera y la amplia participación observada demuestra la buena disposición que tienen los funcionarios públicos chilenos de aprovechar las oportunidades de perfeccionarse y capacitarse.

Nuestra Universidad, continuadora de ILADES (Instituto Latinoamericano de Estudios Sociales), considera que el Diploma en gestión de personas debería salir de las fronteras de Chile, contribuyendo a un proceso latinoamericano de integración. Agradecemos por eso el interés demostrado por el BID, que fiel a su misión de asegurar el desarrollo en Latinoamérica ha brindado un apoyo esencial al proyecto.

Finalmente quisiera señalar que una parte importante de la calidad y el éxito del Diploma radica en su posibilidad de brindar doble certificado gracias al serio compromiso de la Universidad de Notre Dame, que es una de las más reconocidas universidades de los Estados Unidos.

Esperamos que las versiones 2009 sean tan provechosas como las anteriores y permitan extender el programa a otros países.

Quisiera terminar agradeciendo a la Universidad de Notre Dame, al BID, a la Dirección Nacional del Servicio Civil, a todos los profesores que han impartido cursos y muy particularmente a quienes han sido responsables de la organización del Diploma.

Del mismo modo, deseo felicitar y agradecer a los alumnos que han confiado en nosotros y que han evaluado muy positivamente esta experiencia. La aplicación de lo aprendido redundará en mucho bien para la administración pública.

Atentamente

Fernando Montes S.J.

Rector Universidad Alberto Hurtado

Introducción

La publicación que a continuación se entrega está enfocada en la gestión de personas en el Estado, y más específicamente, en el esfuerzo que ha hecho el Gobierno de Chile durante los últimos dos años para formar a un grupo importante de profesionales encargados de llevar a cabo esta función en los servicios públicos a través del *“Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público (DGP)”*.

Este programa formativo está orientado a generar nuevas competencias y habilidades en directivos y profesionales del área para alinear la gestión de personas de los servicios públicos con los objetivos de cada servicio, promover la entrega de servicios de excelencia a la ciudadanía y agregar valor estratégico a la gestión institucional, reconociendo y difundiendo buenas prácticas.

El Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público materializa el compromiso de la Dirección Nacional del Servicio Civil con las URH de los servicios públicos, en virtud de los resultados diagnósticos previos sobre la gestión de recursos humanos en el Estado chileno, que evidenciaron la necesidad de contar con formación específica en el área de recursos humanos para fortalecer y profesionalizar el trabajo de los responsables de las URH y desarrollar competencias para mejorar el desempeño de las mismas, considerando las particulares características de la gestión de personas en el sector público.

La realización del Diploma ha contado con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo y ha sido ejecutado por un equipo interfacultades de la Universidad Alberto Hurtado. Como se explicará en las páginas siguientes, el programa combina la entrega de contenidos, el desarrollo de habilidades en los participantes y el desarrollo de aprendizaje e iniciativas concretas de fortalecimiento de la gestión de personas en las instituciones. El modelo de formación desarrollado permite que los profesionales y directivos que participan en el Diploma puedan compartir prácticas, información y conocimientos, impactando efectivamente en la generación de una comunidad en torno a la gestión de personas que modernice efectivamente este ámbito de acción dentro del Estado.

Entre los años 2007 y 2008 el *Diploma en Gestión de Personas para el sector público* fue realizado en 7 versiones, siendo 3 de ellas desarrolladas el primer año y las 4 restantes, el 2008. El

universo de participantes en dichas versiones fue de 227 personas. En ese contexto, participaron representantes de 140 servicios públicos, que se agrupan en 17 Ministerios. Esto da cuenta de un promedio de 33 asistentes por versión.

Si se toma en consideración la región de la cual provenían los asistentes, se puede señalar que el 69% provenía de la Región Metropolitana, con un total de 156 personas. En cuanto a la participación de otras regiones, las con más asistentes, después de la Región Metropolitana, fueron las regiones de Valparaíso y del Bío-Bío.

Considerando información desagregada por sexo de los/as participantes, es posible señalar que la participación fue equilibrada entre hombres y mujeres, asistiendo 113 y 114, respectivamente.

Específicamente, esta publicación pretende sistematizar algunos contenidos y orientaciones surgidos en el contexto del DGP, que pueden ayudar a orientar las futuras acciones de mejoramiento en el ámbito de la gestión de personas en los servicios públicos. Ha sido editada conjuntamente por la Dirección Nacional del Servicio Civil y la Universidad Alberto Hurtado, confirmando la factibilidad de alianzas institucionales virtuosas en función de propósitos comunes: la generación de conocimientos relevantes, la modernización del Estado chileno y el desarrollo de un modelo de gestión de personas pertinente para los servicios públicos.

En el primer capítulo, se presenta información relevante acerca del funcionamiento y la forma en que ha sido diseñado el Programa, que incluye la descripción del modelo de gestión de personas que estructura el Diploma, el cual se organiza en función de cuatro procesos/ciclos que deben gestionarse paralelamente:

- El proceso de planificación y soporte de la gestión de personas.
- El ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas.
- El ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas.
- El ciclo de gestión del cambio organizacional.

En los capítulos dos al cinco se abordará de manera sistemática cada uno de estos procesos/ciclos de la gestión, a partir de una secuencia lógica, que permitirá no sólo comprenderlos, sino entender el lugar que las diferentes temáticas que éstos abordan han tenido y tienen actualmente en las iniciativas de mejoramiento de la gestión de personas en el sector público. La revisión en cada proceso/ciclo incluye:

1. Definición y objetivos del ciclo/proceso dentro de la gestión de personas en el sector público.
2. Principales contenidos entregados en el DGP acerca del ciclo/proceso.
3. Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo/proceso.
4. Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el ciclo/proceso.
5. Análisis de la Dirección Nacional del Servicio Civil sobre los desafíos y orientaciones institucionales en el ciclo/proceso.
6. Análisis de la Universidad Alberto Hurtado sobre las proyecciones y desafíos en el ciclo/proceso.

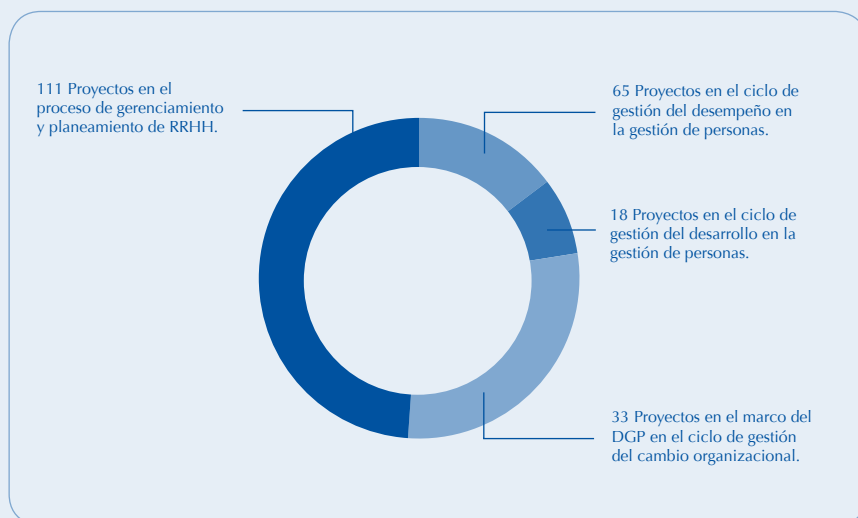
De esta manera, además de la lectura sistemática de toda la información, el lector podrá revisar selectivamente ciertas secciones de estos capítulos, dependiendo de su interés. Así por ejemplo, si su preocupación es fundamentalmente conceptual, las dos primeras secciones de cada uno de estos capítulos le ofrecerán una visión acerca del modelo de gestión de personas y la manera en que se tratan sus contenidos en el Diploma.

Ahora bien, si el foco del lector está en comprender la evolución de la gestión de personas en el Estado chileno durante la última década, la revisión de la tercera sección de cada uno de estos capítulos (iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo/proceso) permitirá hacerse un panorama amplio acerca de la orientación de las reformas y medidas en la gestión de personas en los últimos años en los servicios públicos. Resulta importante aclarar que esta recopilación de iniciativas representa el reporte de un ejercicio de análisis desarrollado en el marco del Diploma, y en ese sentido, sólo da cuenta de lo recordado e informado por los participantes en cada versión acerca de las iniciativas desarrolladas en sus propias instituciones. Los nombres de las iniciativas probablemente no coincidan con la apelación oficial que estas iniciativas tuvieron, y sin duda, hay una proporción amplia de iniciativas en gestión de personas de esos u otros servicios públicos que no han sido consignadas en el listado. De todos modos, esta información ha constituido un insumo de alta relevancia para los participantes al momento de analizar la evolución de la gestión de personas, y es ese valor de aprendizaje el que justifica su inclusión en esta publicación.

Por otra parte, si el interés del lector se centra en los proyectos de fortalecimiento generados por los participantes para sus propias instituciones, la cuarta sección de los capítulos dos, tres, cuatro y cinco, entrega la lista en detalle acerca de los proyectos, autores y servicios públicos a los que corresponden. Los 227 proyectos de fortalecimiento institucional generados se distribuyen según los procesos/ciclos de gestión tal como se presenta en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N°1

Distribución de los Proyectos de fortalecimiento institucional (PFI) desarrollados en el marco del DGP según ciclos/procesos del modelo de gestión de personas



Fuente: DGP, versiones 2007-2008

Al final, en cada capítulo, se presentan las reflexiones acerca de los desafíos futuros para cada ciclo/proceso de gestión de personas a partir de la reflexión desarrollada por las dos instituciones que coeditan esta publicación: la Universidad Alberto Hurtado como instancia académica que reflexiona sobre la gestión de personas y la Dirección Nacional del Servicio Civil como la institución del Estado chileno encargada de promover y orientar el desarrollo de la gestión de personas en el sector público.

De esta forma, esta publicación busca mostrar algunos elementos centrales del Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público (DGP) y busca congregar a lectores diversos.

En primer lugar, a los antiguos participantes del DGP, a quienes se les ofrece un material de valor tanto a nivel conceptual como de sistematización –generado en parte importante por ellos mismos–, que puede servir de integración y compendio de su participación en el Programa.

Luego, a directivos y profesionales del ámbito de la gestión de personas en el sector público, para que encuentren orientaciones e ideas de valor en la infatigable búsqueda de mejores formas de cumplir este rol. En tercer lugar, a académicos y analistas del ámbito de la gestión de personas, se ofrece un material amplio y riguroso, que sistematiza información relevante para entender las dinámicas globales y las necesidades más sensibles de los sistemas organizacionales de nuestro Estado. Por cierto, a los futuros participantes del DGP, para que se incentiven y preparen para el nuevo desafío.

Este programa formativo se funda en el profundo y compartido convencimiento de que la formación de profesionales en gestión estratégica de personas impacta efectivamente en la calidad de los servicios que el Estado entrega a los ciudadanos. Más aún cuando se acompaña del desarrollo de un modelo pertinente y orientador de gestión estratégica de personas para el sector público y de la creación y creciente fortalecimiento de una comunidad de profesionales de la gestión de personas en el sector público.

El desafío de la gestión de personas es siempre complejo y condicionado por infinitas dimensiones. La actividad exige brindar una asesoría de excelencia a directivos y jefaturas, en torno a la dimensión social inevitablemente presente en las diferentes decisiones de su quehacer. Exige también entregar servicios de calidad al personal, apostando además por el desarrollo profesional de los funcionarios públicos.

El compromiso, la excelencia y la mirada estratégica de directivos, profesionales y funcionarios redundarán directa y significativamente en el servicio que entregarán nuestras instituciones públicas a todos los chilenos.



CAPÍTULO I

El Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público: características y funcionamiento

Tanto en organizaciones públicas como privadas, desde hace algunos años resulta un lugar común señalar que las personas son el principal recurso con que cuentan para el logro de los objetivos institucionales. La gestión de recursos humanos (GRH) se presenta progresivamente como un tema clave dentro de las instituciones, indispensable para la modernización cultural y la conjunción entre el éxito organizacional y la satisfacción de las personas. Sin embargo, al enfrentarse a las realidades concretas de las organizaciones, es frecuente encontrar disonancias entre los discursos y las prácticas, la imposibilidad de implementar las estrategias diseñadas, así como la menor importancia asignada a la GRH en relación a otras áreas de la gestión (planificación, finanzas, informática, etc.).

A nivel de las instituciones del Estado chileno, la situación de la GRH es en especial problemática y paradójica. Los discursos oficiales sitúan a las personas como centro de la modernización y del buen servicio a la ciudadanía, pero la serie de restricciones normativas, económicas y culturales a las que se enfrentan los procesos de cambio institucional hacen que frecuentemente las iniciativas de modernización de la gestión de personas se vean frustradas o paralizadas. Las prácticas de GRH se enfrentan constantemente a la tensión entre orientarse a criterios normativos externos –frecuentemente tomados de manuales de gestión desarrollados en contextos culturales e institucionales muy diferentes– o adecuarse a la realidad concreta en la cual están insertos.

En el Estado, progresivamente se señala la necesidad de construir referentes específicos para la GRH en instituciones públicas, que den pistas pertinentes para enfocar los procesos de modernización y ofrezcan herramientas puntuales para su desarrollo. La escasa información existente acerca de las prácticas de GRH (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2006) da cuenta de la aplicación descontextualizada de referentes normativos que buscan definir el nivel de desarrollo en relación a un estado óptimo incierto, y que no logran situar contextualmente las restricciones y oportunidades de desarrollo real de la gestión de personas.

La GRH –y también la que se desarrolla en el Estado– se caracteriza por la ausencia de información de contexto institucional que oriente las políticas de desarrollo. La mayor parte de las veces las iniciativas responden a “modas” importadas que no necesariamente se adecuan a las necesidades y posibilidades reales de las organizaciones. De hecho, más que un espacio coherente e integrado, la GRH ha sido descrita tanto como un cuerpo de conocimientos, como un conjunto de discursos y de prácticas realizadas en las organizaciones, donde la mayor parte de los modelos manifiestan una tentación universalista orientada a la existencia de una manera de concebir y practicar la GRH, donde se confunden frecuentemente lógicas descriptivas y prescriptivas, y donde abundan juicios de valor e ideológicos, tales como la concepción de la empresa como un todo, el mito del consenso y de la coherencia, el rechazo de las contradicciones y conflictos, así como el culto del desempeño y de la excelencia (Pichault y Nizet, 2000).

Este es el diagnóstico que lleva a la construcción e implementación del Diploma en gestión de personas para el sector público. A continuación se describirá el modelo de comprensión de la gestión de personas en el sector público utilizado para estructurar el Diploma, el cual, se nutre de dos corrientes fundamentales, la GRH y la modernización del sector público. Luego, se revisarán las principales características del modelo formativo del DGP, para concluir este capítulo con algunas observaciones relevantes a propósito de las competencias para la gestión de personas observadas en los participantes del Diploma, así como, los desafíos futuros para el ejercicio del rol y para la formación de especialización en gestión de personas.

1.1 Un modelo para concebir la gestión de personas en el Estado

a. La gestión de personas: ciclos y procesos

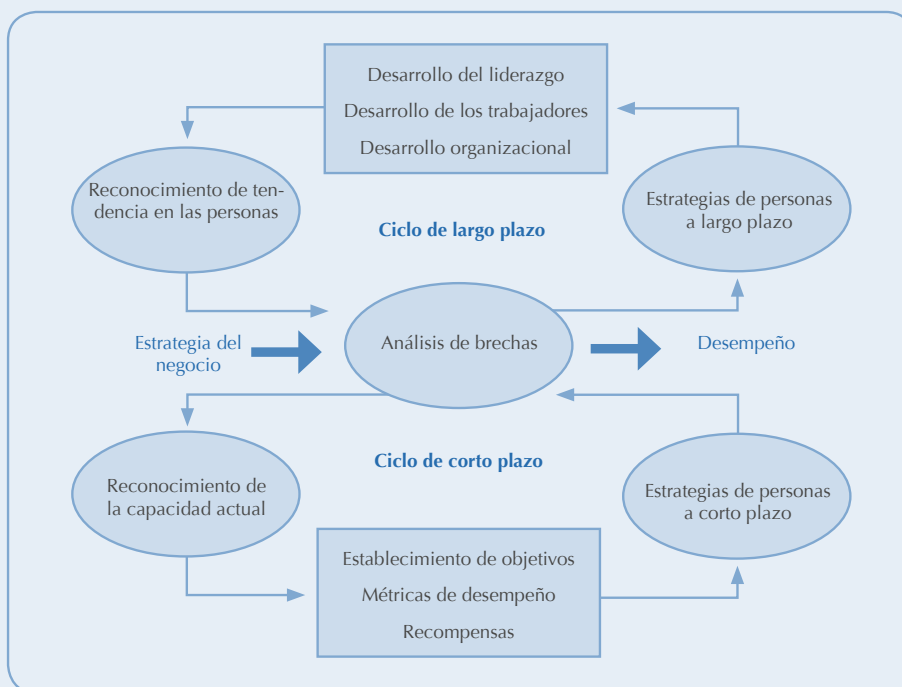
Sekiou et al. (2001) definen la GRH como el conjunto de medidas (políticas, procedimientos, etc.) y de actividades que implican a los recursos humanos, que se orientan hacia una óptima eficacia y desempeño por parte de los individuos y de la organización. Según estos autores, la GRH poseería una perspectiva individual y consideraría a las personas como un recurso más que como un costo, teniendo como prioridad la repartición de la función de administración de personas como forma de coordinar los recursos. Los objetivos de la GRH tienen que ver con el atraer, conservar, desarrollar, motivar y satisfacer a las personas, así como, garantizar la eficacia de la organización y de los trabajadores.

La evolución de la GRH tiende a situarla actualmente como un elemento estratégico en las organizaciones, llamado a adecuar sus prácticas a los cambios y desafíos organizacionales, lo que la sitúa como un tema en permanente evolución y tensión. El desafío actual de la GRH consistiría en posicionarse, por un lado, como un socio estratégico del negocio, y, por otro, ser guía de los empleados con los que trabaja (Ulrich, 1999). Se ha constatado la tendencia para orientar y localizar la GRH en el lugar donde se gestiona el negocio, aumentando la importancia de la función, y a la vez, generando incertidumbre por la débil capacidad de las áreas para enfrentar este tipo de desafíos (Abarzúa, Contreras y Robles, 2002).

Gratton (2001) ha generado un modelo de proceso relativo a la Gestión de Personas. Este modelo refleja el equilibrio entre las actividades relativas a ciclos de corto y de largo plazo de los cuales debe preocuparse la GRH. El ciclo de corto plazo o gestión del desempeño plantea que en un plazo relativamente corto es necesario dotar a la organización de nuevas capacidades, reordenar los objetivos y los sistemas de evaluación y reformar los mecanismos de evaluación. Así, se busca incrementar la base de capacidades y competencias por medio del entrenamiento y la formación basada en capacidades. El ciclo de corto plazo ofrece la oportunidad de introducir ajustes graduales a medida que se perfilan los objetivos de la organización.

Por su parte, el ciclo de largo plazo de la GRH refleja el desarrollo de la base de conocimientos de la organización, generado por medio de las capacidades y competencias de gestión. Se encuentran presentes en este ciclo los impulsores o palancas del cambio estructural, el desarrollo de liderazgo y transformaciones de la empresa, los cuales –por su complejidad y escala– exigen la atención de variados agentes organizacionales por muchos años. Las interacciones entre los distintos elementos del modelo se muestran en la siguiente figura:

FIGURA N°1
Modelo de procesos para la gestión de personas



Fuente: Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss, 1999

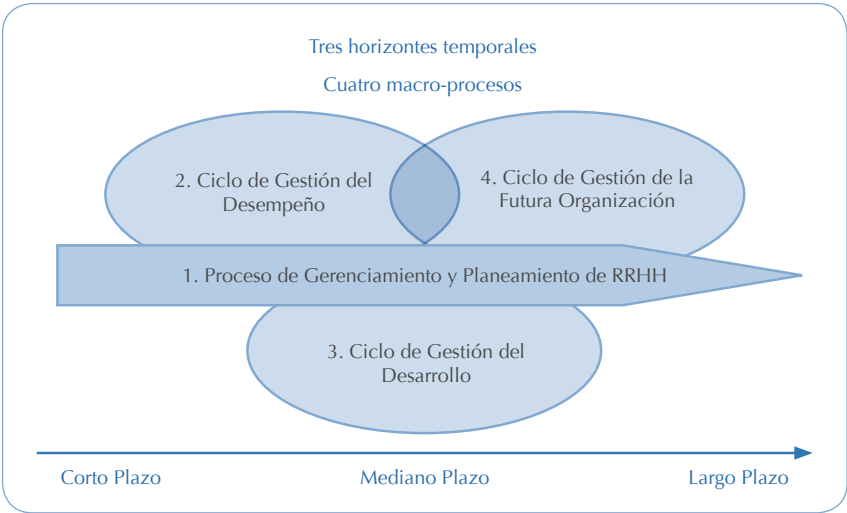
En un estado ideal del modelo de procesos de personas, los ciclos de corto y largo plazo, se muestran como un ciclo de repetición donde todos los elementos ocurren simultáneamente. La articulación de la visión, la investigación de la capacidad actual y futura, la conciencia de la brecha que separa las necesidades futuras y las necesidades actuales, así como la creación de una estrategia de personal, son todos elementos que se reajustan continuamente según los cambios de los objetivos organizacionales a corto plazo y la visión a largo plazo.

La reflexión teórica y principalmente la aplicación práctica de este modelo hacen pertinente agregar un ciclo más al modelo antes descrito, el de mediano plazo, correspondiente a la gestión del desarrollo de los empleados. En ese marco, el ciclo de GRH de corto plazo –la gestión del desempeño- busca que los puestos de trabajo y la organización estén provistos con individuos idóneos, con metas de desempeño definidas y pertinentes, y recompensados de manera que sea posible asegurar el logro de los objetivos fijados. El ciclo de mediano plazo –la gestión del desarrollo- no se centra en las metas de corto plazo sino en los objetivos que permitirán que la organización sea eficaz en el futuro para cumplir su misión, por lo que busca la preparación de las personas de todos los niveles de la organización para ser competentes

en los escenarios venideros contemplados en la estrategia; se trata de un ciclo que articula, por la vía de preparar las capacidades de las personas y de los equipos, para el éxito futuro. Finalmente, el ciclo de GRH de largo plazo –la gestión de la transformación– se centra en los procesos de cambio necesarios para orientar a la organización en su conjunto hacia los horizontes de largo plazo vinculados a la misión institucional en contextos cambiantes; es este ciclo el que informa de los requerimientos futuros en capacidad de equipos y de personas, al ciclo de mediano plazo.

Así también, para comprender las prácticas reales en GRH, el modelo propuesto por la Universidad Alberto Hurtado agrega un macroproceso transversal a todos los ciclos, referido al gerenciamiento y planeamiento de RRHH (información y recursos) los cuales alimentan el desarrollo de los tres ciclos. En la figura siguiente se grafica este modelo.

FIGURA N°2
Horizontes temporales y procesos de gestión de personas



Fuente: Abarzúa, 2008

A continuación se describen los elementos que comprenden los tres ciclos temporales y el macro-proceso de planificación y soporte.

Macro-proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH: En este macro-proceso lo esencial radica en examinar las capacidades y rol de la función recursos humanos en la planificación y control de las actividades asociadas. Es relevante el posicionamiento e influencia del área así como los sistemas de soporte para su desempeño. En este macro-proceso se consideran las políticas de recursos humanos presentes en la organización, los contenidos que

éstas abarcan y cómo ha sido gestada. Respecto a la planificación, se considerará el horizonte temporal con el que se planifica en GRH, los contenidos de dicha planificación, la existencia y calidad de indicadores (cumplimiento presupuestario, actividades programadas), además de las lógicas de medición del cumplimiento de GRH y presupuesto anual. El tema del posicionamiento del área o unidad de recursos humanos es otro elemento a considerar en este macro-proceso, incluyendo el nombre del área y el grado de dependencia de otras funciones, así como la trayectoria del área de dónde viene y cuándo se crea y su rol, es decir si a ésta se le asocia un rol de administrador, socio estratégico, gestor del cambio, administrador de la motivación o administrador de procesos, etc.

Ciclo de GRH de corto plazo: Este ciclo permite analizar la traducción y el alineamiento de las metas organizacionales a los equipos y las personas, como también la calidad y disponibilidad de los recursos humanos para el desempeño de las tareas, incluyendo la calidad del entorno en que se desenvuelven las personas en la empresa. En este ciclo será de relevancia dar cuenta de los procesos y políticas de reclutamiento y selección de personas, los criterios asociados, existencia de perfiles para seleccionar, indicadores de evaluación del éxito de la selección. Así también, se considera la evaluación del desempeño, el proceso y los contenidos de esta evaluación, la relevancia institucional de ésta, su relación con otros sistemas de GRH e indicadores de éxito o cumplimiento de la evaluación. Se considerará además temas asociados a la capacitación para los puestos de trabajo, la existencia de programas, las formas de detección de necesidades de la capacitación y la existencia de indicadores. Por último, será significativo en este ciclo analizar temas relacionados con el bienestar y calidad de vida, temas prioritarios en esta área, usuarios de las intervenciones ejecutadas.

Ciclo de GRH mediano plazo: Este ciclo permite analizar cómo la organización se prepara para el éxito futuro en cuanto a garantizar las capacidades individuales y de los equipos para los requerimientos futuros de la estrategia. Los temas que se observan se relacionan con el desarrollo profesional y/o de carrera, los mecanismos utilizados, el ajuste entre las necesidades organizacionales y de las personas, tensiones principales del proceso. Además de la formación/desarrollo de directivos y del personal clave para los escenarios futuros (la gestión del liderazgo). También en este ciclo es donde se gestiona y administra la transferencia del conocimiento clave de cada organización.

Ciclo de GRH largo plazo: Este ciclo analiza las acciones y sistemas que permiten anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios para adaptarse y/o influir en los cambios mayores del entorno. Por lo mismo, se vuelve vital el proceso de planificación estratégica y la incorporación de los componentes psicosociales al mismo. Son temas relevantes la gestión del clima y la cultura organizacional requeridos. Así también, las estrategias utilizadas para gestionar las relaciones laborales, como palanca de viabilidad y legitimidad de los cambios. Además de las acciones ejecutadas en torno al desarrollo y cambio organizacional asociado a

escenarios de cambio o tensión en la misión organizacional o proyecto de negocio, es decir, el conjunto de acciones que permitan traducir los requerimientos de la estrategia en diseños organizacionales durables y eficaces.

b. Modernización del Estado y gestión de personas

Las prácticas de recursos humanos en los servicios públicos en Chile, foco de este programa de formación, han formado parte del proceso de reformas administrativas que ha desarrollado el Estado chileno en los últimos años. La reformas del Estado no sólo se han convertido en uno de los temas centrales de la agenda política en Chile, sino que para la política mundial se ha relevado como una temática sustancial. La construcción de un nuevo tipo de Estado ha resultado fundamental para América Latina, donde se observan algunas particularidades, tales como la mayor intensidad de la situación inicial de crisis de Estado, las crisis fiscales, el agotamiento del modelo anterior de desarrollo económico y la deuda externa. La primera generación de reformas enfatizó la dimensión financiera de la crisis de Estado, siendo el ajuste estructural y la reducción del Estado la estrategia implementada. Una segunda generación de reformas buscó reconstruir el aparato estatal, armonizando las tendencias globales de cambio, en especial, para responder a la competencia económica propia de la globalización (CLAD, 1998). Los desafíos actuales de la modernización del Estado tendrían que ver con la democratización de la gestión pública, el crecimiento económico y la disminución de la desigualdad social (Ruiz, 2005).

Según Bresser-Pereira (2004), la democratización de la administración pública significa convertir a la ciudadanía en un sujeto directo de su control. Para aportar a la construcción de ciudadanía, la democracia en la administración debe redundar en el aumento de su eficiencia. Luego de constatarse en muchos países una administración pública cooptada por intereses políticos partidarios y particulares –que no logró cambiarse a través del modelo burocrático–, se plantea la necesidad de contar con un cuerpo de funcionarios neutro y altamente profesionalizado que sirva con eficiencia a la política y sea eficientemente controlado por ella.

En este contexto, la mayoría de los países desarrollados o en desarrollo han ofrecido como solución la denominada Nueva Gestión Pública. Ésta pretende ser una alternativa tanto a la gestión tradicional como al gerenciamiento clásico. Aunque sus fuentes de inspiración son múltiples, trata de construir un cuerpo de conocimientos y técnicas para el sector público, orientándolos hacia el rendimiento y los resultados. A partir de los cambios realizados, se dio paso, desde una estructura basada en normas centralizadas, a otra, sustentada en la responsabilidad de los administradores, avalados por resultados efectivamente producidos. Este nuevo modelo podría responder con mayor rapidez a los grandes cambios ambientales que acontecen en la economía y en la sociedad contemporánea. De esta manera, la reforma de la

gestión pública se ha orientado a fomentar los criterios de mercado en la provisión de servicios públicos y a desarrollar estilos y técnicas de gestión similares a los utilizados en la empresa privada para aumentar la eficiencia de los servicios públicos.

En el caso de Chile, desde 1990 a la fecha, la reforma del Estado se ha ejecutado a través de acciones orientadas a adecuar el Estado a los requerimientos del desarrollo histórico y social del país, buscando un nuevo Estado, más ágil y más orientado al cumplimiento de metas (Portales, 2001). Al inicio del Gobierno del presidente Ricardo Lagos, se asumieron una serie de compromisos en materia de modernización y profesionalización del Estado, dentro de los cuales resaltaron las políticas de Recursos Humanos en el sector público. En esta área los cambios han apuntado principalmente al desarrollo de los principios de probidad, transparencia e igualdad de oportunidades, destinadas a garantizar a todas las personas de la administración pública equidad en su desarrollo y promoción, así como la gestión participativa y la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos públicos.

En particular, la reforma a la gestión de los recursos humanos del Estado chileno impulsada el año 2002 se centró en cuatro ejes fundamentales: 1) creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil como la institucionalidad que permite implementar en los servicios públicos la nueva política de personal; 2) creación del Sistema de Alta Dirección Pública (selección, desarrollo y evaluación de los directivos de I y II nivel jerárquico), 3) modernización y profesionalización de la carrera funcionaria, y 4) política de remuneraciones que adiciona a la remuneración fija, una parte variable asociada al desempeño institucional (DNSC, 2007). Estos cambios impulsados en el marco de las reformas del Estado plantean numerosos desafíos a nivel de la GRH, y en particular, a nivel de las áreas y Unidades de Recursos Humanos (URH) de los diferentes servicios públicos.

1.2 El modelo formativo del Diploma

Las organizaciones necesitan métodos aplicados de desarrollo de competencias, que por un lado logren la adquisición de destrezas, y que al mismo tiempo, provoquen los cambios en el desempeño y los resultados que se necesitan.

Uno de los sistemas más tensionados con el advenimiento de la gestión por competencias es el de capacitación. En efecto, el desafío es cómo romper los métodos tradicionales de traspaso de conocimiento con una lógica de traspaso de habilidades con impacto o retorno en el lugar de trabajo y sus desafíos. Se ha actualizado la nomenclatura de descripción y medición de necesidades de desarrollo. Hace falta actualizar los mecanismos de capacitación, de tal forma que se produzca una formación cualificante y transferible.

En la organización moderna la capacitación debe responder a una doble lógica: desarrollar destrezas y contribuir a los procesos de cambio organizacional, sea generando disposición o facilitando la adaptación a los nuevos escenarios. La complejidad radica allí; ¿cómo generar dispositivos que puedan ser medidos por este doble desafío?

Algunas opciones recientes buscan vincular el aprendizaje con la acción. Ya no se trata sólo de aprender “acerca” de algo (como ocurre en el aprendizaje basado en problemas), sino en “hacer” algo. Lo anterior, además cruzado por el desafío de provocar un despliegue del sujeto en un escenario anterior que no necesariamente valida la función u otorga roles subalternos a la misma.

a. La confluencia de diferentes perspectivas disciplinarias

La gestión de Recursos Humanos es un terreno multidisciplinar en donde cada área de conocimientos aporta diferentes perspectivas que ayudan al alineamiento y desarrollo de las personas en la organización. Implementar un programa de formación en recursos humanos exige hacer converger estas diferentes disciplinas, más aún, cuando el terreno en el cual se inserta es el Sector Público. El modelo formativo responde a la iniciativa conjunta de los decanos de las Facultades de Economía & Negocios y de Psicología, además de la participación de la Facultad de Derecho y el Departamentos de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Sociales de esta Universidad. A esto se suma la participación de la Escuela de Negocios de la Universidad de Notre Dame, de Estados Unidos. En la figura siguiente se presenta esta integración.

FIGURA N°3

Las perspectivas disciplinarias que confluyen en la gestión de personas en el sector público



Fuente: DGP 2007-2008

I) La Gestión y la Administración

El Diploma aborda, en primer lugar, temas propios de la gestión de recursos humanos analizando su sentido en la administración global de las organizaciones y revisando las múltiples actualizaciones disponibles en este campo. El aporte tecnológico de las diferentes disciplinas de la gestión resulta fundamental para entregar conocimientos actualizados acerca de las mejores prácticas y sistemas vigentes en el mundo de la Administración. Del mismo modo que la identificación y construcción de un perfil gerencial para el responsable de las URH en el sector público. En ese marco, el Programa de Diploma incluyó el aporte de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado (UAH) y de la Escuela de Negocios de la University of Notre Dame².

II) Modernización y Normativa del Estado

El circuito tradicional de los conocimientos expertos en Administración y en GRH se caracteriza por tecnologías generalmente importadas desde el contexto empresarial privado internacional, lo que en la mayor parte de las veces se aleja de la realidad de las organizaciones chilenas y, más aún, de las instituciones del Estado. Este Diploma enmarcó sus contenidos dentro de las condiciones del servicio público chileno, para lo cual fue indispensable incluir la perspectiva del

² La Universidad de Notre Dame fue fundada en 1842 en los Estados Unidos y actualmente es una institución de prestigio a nivel mundial. Su escuela de negocios "Mendoza College of Business", fue rankeada en marzo de 2007 dentro de las siete mejores en la categoría de pregrado de los Estados Unidos.

Gobierno y la Gestión Pública, así como del marco normativo en el cual se inserta la actividad de los servicios públicos, ética y de probidad pública. En ese contexto se insertaron los aportes del Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales y de la Facultad de Derecho de la Universidad Alberto Hurtado.

III) El Desarrollo de Habilidades

La tercera perspectiva disciplinar de este Programa –que complementa la actualización teórico-tecnológica y la contextualización a la modernización del Estado– tiene que ver con la preocupación central por el desarrollo de habilidades y competencias psicosociales vinculadas al gerenciamiento de la GRH de la organización. En esta línea se incluyó la preocupación por el cambio individual en situaciones de aprendizaje organizacional, la administración de fenómenos de equipo y los grandes procesos de cambio organizacional. Al mismo tiempo, el programa incluyó el diseño, aplicación y validación de un perfil de competencias requeridas para las jefaturas de las URH, y posteriormente, un proceso de feedback a los participantes respecto del nivel de desarrollo en dicho perfil. En relación a dichos contenidos y actividades se ha insertado la contribución de la Facultad de Psicología de la UAH.

b. El proceso de aprendizaje basado en proyecto

La idea descrita se inscribe en el llamado Aprendizaje Basado en Proyecto³ (ABP). Se trata de un esfuerzo que se lleva a cabo en un tiempo determinado, para lograr un objetivo específico de crear un servicio/producto, superar un problema/desafío, mediante la realización de una serie de tareas y el uso efectivo de recursos.

Primero se presenta el problema, se identifican las necesidades de aprendizaje, se busca la información necesaria y finalmente se regresa al problema. En el recorrido que viven los participantes, desde el planteamiento original del problema hasta su solución, trabajan de manera cooperativa en pequeños grupos, compartiendo en esa experiencia de aprendizaje la posibilidad de practicar y desarrollar habilidades y competencias de carácter transversal, y de observar y reflexionar sobre actitudes y valores que en el método convencional expositivo difícilmente podrían ponerse en acción. Por otra parte, quien dirige el proceso⁴ debe administrar un proceso de aprendizaje y velar por resultados organizacionales; ejercer un liderazgo participativo y generativo.

El aprendizaje orientado a proyectos pretende que los participantes asuman una mayor responsabilidad de su propio aprendizaje, así como aplicar, en proyectos reales, las habilidades y

³ En inglés Project Oriented Learning (POL) o Project-Based Learning (PBL).

⁴ En grupos naturales de trabajo es el líder del equipo quien conduce el proceso y es apoyado por consultores externos.

conocimientos adquiridos en su formación anterior o contingente al proyecto. La intención es encaminar a los participantes a situaciones que los lleven a rescatar, comprender y aplicar lo que aprenden como una herramienta para resolver problemas y realizar tareas. Los proyectos son componentes centrales y no periféricos al currículo.

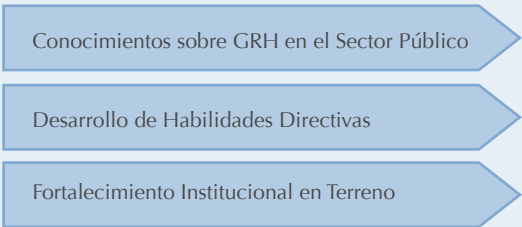
La ventaja de este método se asocia a los logros desde el punto de vista de la persona y de la gestión (el aprendizaje organizacional). Los participantes toman sus propias decisiones y aprenden a actuar de forma independiente. Es un aprendizaje motivador, puesto que parte de las experiencias de los asistentes y de sus intereses. Por otra parte, las capacidades construidas y los contenidos aprendidos son más fácilmente transferibles a situaciones semejantes. Este proceso de aprendizaje facilita la comparación de estrategias y de conceptos, lo cual permite enfocar a la solución correcta desde perspectivas diferentes, hecho que favorece la transferencia. Finalmente, se desata una comprensión sistemática de los problemas organizacionales y sus variables (Tippelt y Lindemann, 2001).

Del mismo modo, el aprendizaje resulta gratificante puesto que en el proceso se construyen vínculos significativos con otros que enfrentan desafíos similares, reforzándose un tejido social de actores que enfrentan situaciones similares y que, fuera del contexto pedagógico, unos se convierten en recurso del otro. En alguna medida estamos ante la creación de redes de aprendizaje y resolución de problemas. Lo anterior, se vuelve aún más significativo cuando se trata de un sector de la economía –el sector público– que debe ser puesto en movimiento para asegurar su desarrollo homogéneo y con altos grados de transferencia de prácticas.

c. Las tres líneas formativas que estructuran el programa

Sobre la base de las diferentes perspectivas disciplinarias recién descritas, el Diploma propone la inmersión de los participantes en tres líneas formativas complementarias, las cuales sustentan la metodología y el diseño curricular propuesto, estableciéndose diferentes puentes integrativos a lo largo del Programa. Estas líneas son:

FIGURA N°4
Las tres líneas formativas del DGP



Fuente: DGP 2007-2008

Línea formativa 1: Conocimientos sobre GRH en el Sector Público

Esta primera línea formativa es la lógica más tradicional de todo programa de formación, y tiene que ver con la entrega y análisis de información sobre la gestión de personas en el Estado. Los principales objetivos de esta línea formativa son:

1. Actualizar los conocimientos de los participantes sobre la modernización de la gestión pública.
2. Conocer el modelo de gestión estratégica de personas propuesto para el Estado de Chile.
3. Aprender formas específicas de administración del desempeño, el desarrollo de personas y la transformación organizacional, a través de distintos subsistemas de GRH.

La lógica de aprendizaje en esta línea formativa se organizó en torno al modelo desarrollado por la DNSC y la UAH para comprender la GRH, el cual define tres ciclos temporales a los que debe atender la gestión de personas: uno de corto plazo vinculado al desempeño de las personas, uno de largo plazo vinculado al desarrollo futuro de la organización y uno de mediano plazo –que articula los anteriores– vinculado al desarrollo de las personas.

De este modo, la línea formativa sobre conocimientos de GRH en el sector público define una serie de cursos que progresivamente avanzan desde temas generales hacia aspectos específicos en cada uno de los ciclos temporales de la GRH. Los cursos son los siguientes:

1. Gestión Pública, Alta Dirección y Orientaciones para la Gestión de Recursos Humanos.
2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos en el Sector Público.
3. Ciclo de Gestión de Corto Plazo en GRH:
 - Provisión de Personal.
 - Fijación de Metas y Medición del Desempeño.
 - Gestión de Salarios y Bienestar.
4. Ciclo de Gestión Mediano Plazo en GRH:
 - Carrera Funcionaria y Normativa en la Gestión de Personas.
 - Formación y Capacitación de Recursos Humanos.
5. Ciclo de Gestión Largo Plazo en GRH:
 - Relaciones Laborales en el Sector Público.
 - Desarrollo Organizacional en el Sector Público.
 - Probidad y Ética en la Gerencia Pública.

Las actividades formativas en esta línea formativa fueron básicamente de dos tipos:

Sesiones magistrales a cargo de los diferentes profesores que poseen una expertisse en un tema particular, ya sea sobre prácticas de punta en cada sistema, reflexiones conceptuales, estado del arte tecnológico, etc.

Sesiones de discusión/aplicación que buscaron profundizar en la aplicabilidad de los contenidos discutidos en cada curso a las diferentes realidades del sector público. La metodología aquí utilizada fue fundamentalmente el trabajo en base a casos reales, lógica de aprendizaje demostrada como particularmente efectiva en programas de postgrado. Estos casos fueron contruidos previo al inicio del Diploma, a partir de experiencias exitosas o complejas, de servicios públicos de Chile.

Línea formativa 2: Desarrollo de Habilidades Directivas

La experiencia académica y de acompañamiento de procesos de cambio organizacional ha mostrado al equipo de la UAH que una de las falencias más importantes en la formación tradicional de directivos tiene que ver con el acompañamiento en los procesos de aprendizaje y cambio individual que sustentan la efectividad de un programa de esta naturaleza. Aprender contenidos y aplicarlos en la realidad de cada participante no garantiza el desarrollo efectivo de nuevas habilidades y competencias en los participantes.

Esta línea formativa se concretiza en dos objetivos particulares:

- **Complementar la formación cognitiva con el entrenamiento de destrezas conductuales necesarias para ejercer el rol directivo.**
- **Proveer una experiencia de desarrollo individual en un formato grupal, que sirva para establecer relaciones significativas de aprendizaje.**

Para el cumplimiento de estos objetivos se ha construido un perfil ideal de competencias para el directivo de URH, las cuales apuntan al ideal de rol y plantean entonces desafíos concretos para el desarrollo de habilidades.

Este perfil de competencias se basa en cuatro clusters de habilidades, tres de los cuales son el objeto de la línea formativa. La siguiente tabla grafica el perfil:

TABLA N° 1
Las competencias del directivo en gestión de personas en el sector público

CLUSTER DE COMPETENCIAS	COMPETENCIA
Competencias Políticas	Influencia ante la jerarquía
	Inserción en sistemas de actores
	Gestión de redes
	Estabilidad en medios cambiantes
	Generación de climas de confianza
Competencias Éticas	Reflexión sistémica
	Integridad ética
	Consistencia normativa
Competencias Gerenciales	Equilibrio estratégico-operativo
	Adaptación creativa
	Actuación eficaz
	Gestión de equipos de trabajo

Fuente: DGP 2007-2008

Esta línea formativa se inicia con la medición de competencias a partir de una jornada de *assessment center* (centro de medición), que facilita la evaluación estandarizada de la conducta, basada en el desarrollo de diversas técnicas, principalmente grupales, para medir competencias. En esta actividad las conductas se dividen en dimensiones y hay varias observaciones por persona. El producto es un reporte basado en la opinión y discusión de observadores entrenados, como también, en la medición clásica a través de tests y un reporte de 360°.

Posteriormente, cada participante tiene la posibilidad de asistir a una sesión de retroalimentación de esta información con el objetivo de discutir individualmente, y en mayor profundidad, acerca de la medición de competencias, donde se identifican desafíos para el desarrollo de esas competencias en las instancias formativas del DGP. Esta sesión está enmarcada en una lógica de coaching de profundización y prospección del impacto que tiene el nivel de desarrollo de las competencias en el despliegue del rol esperado como directivo de recursos humanos.

Los talleres de desarrollo de habilidades corresponden a actividades prácticas dirigidas por facilitadores expertos, en las cuales los participantes tienen la posibilidad de entrenar nuevos comportamientos y significaciones de su actividad directiva. Al mismo tiempo, es un espacio privilegiado para recibir feedback de los pares y facilitadores respecto al estilo personal y su impacto organizacional. El programa contempla cinco líneas de habilidades a ser abordadas bajo la modalidad de talleres, como se muestra a continuación:

Líneas de Habilidades abordadas en talleres del Diploma:

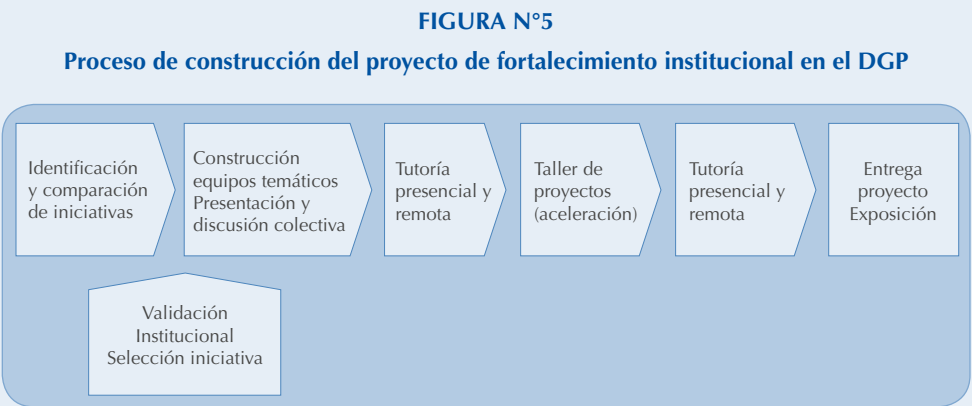
- 1. Trabajo de Análisis del Rol Organizacional.
- 2. Liderazgo, Conformación de Equipos y Gestión de Grupos.
- 3. Habilidades Relacionales, Comunicación Efectiva y Comunicación Organizacional.
- 4. Habilidades para la Gestión del Cambio.
- 5. Gestión de Conflictos y Técnicas de Negociación.

Línea formativa 3: Fortalecimiento Institucional en Terreno

La tercera línea formativa busca la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo concreto de los participantes y en la GRH de su Servicio. Los participantes son agrupados en equipos de trabajo homogéneos (en torno a temas de trabajo), en el seno de los cuales cada responsable de URH desarrolla un proyecto específico de mejoramiento vinculado a los contenidos del programa. Cada grupo es acompañado por un tutor, experto en el área temática que da identidad al grupo, el cual ofrece no sólo sus conocimientos y experiencia específica, sino además, metodologías de trabajo pertinentes para la discusión, elaboración y aplicación progresiva de los proyectos. Sus objetivos son:

- 1. Construir una propuesta de mejora de la GRH para la propia institución, como una opción de transferencia de los aprendizajes.
- 2. Establecer redes permanentes de colaboración con otros participantes, valiéndose de tecnología de la información y la comunicación.

Para esto se desarrollan diferentes actividades de formación y acompañamiento de los participantes en la definición de una temática y en la construcción de un proyecto relevante en GRH para su Servicio, de acuerdo a la siguiente figura:



Fuente: DGP 2007-2008

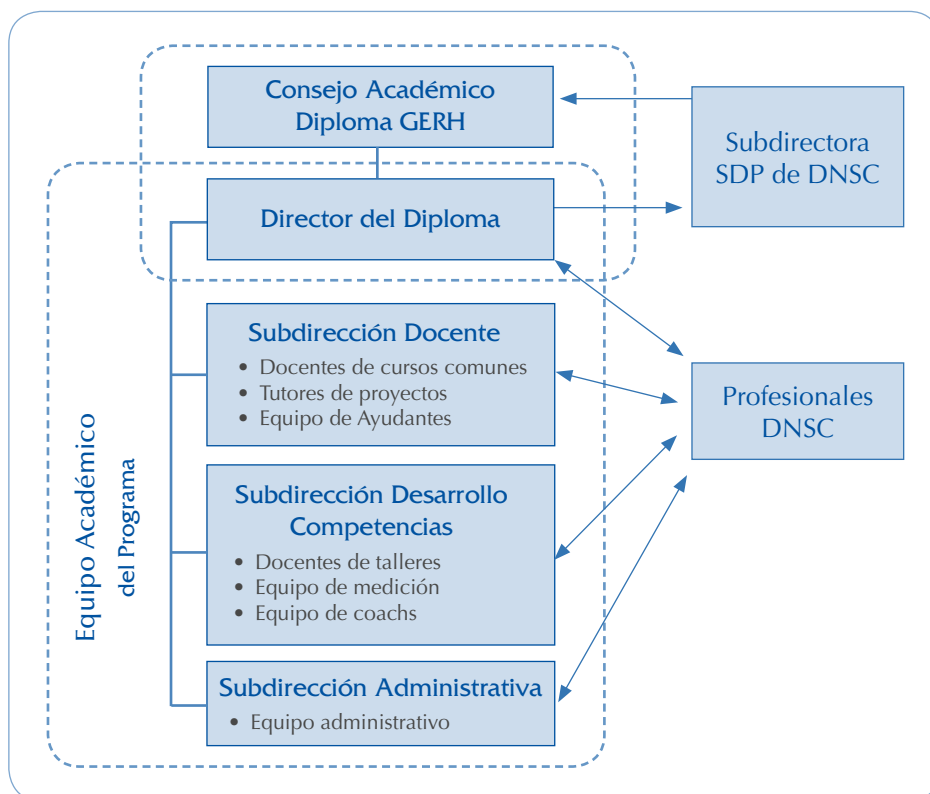
d. La Gestión del Programa: estructura y roles

La estructura administrativa del Programa debió garantizar tres desafíos fundamentales para su buen funcionamiento:

- La integración de diferentes Unidades Académicas que aportan su mirada disciplinar a la formación en GRH para el sector público.
- El trabajo en paralelo de las diferentes líneas formativas del programa (conocimientos, desarrollo de habilidades, fortalecimiento Institucional).
- La coordinación y ajuste entre la DNSC y la UAH, tanto en los aspectos fundamentales del Programa como en los aspectos operativos de su puesta en marcha.

La siguiente figura resume los equipos que asumieron las tareas directivas y docentes del Diploma, especificando a la vez, el nivel de interlocución entre la DNSC y la UAH.

FIGURA N°6
Estructura organizativa para la implementación del DGP



Fuente: DGP 2007-2008

En las diferentes versiones del DGP han participado los siguientes académicos y profesionales de la Universidad Alberto Hurtado:

Profesionales Universidad Alberto Hurtado

1. Eduardo Abarzúa, Facultad de Economía y Negocios, Director y profesor del DGP.
2. María Paz Ahumada, Facultad de Economía y Negocios, Subdirectora Administrativa del DGP.
3. Fernando Contreras, Facultad de Psicología, Subdirector docente y profesor del DGP.
4. Bernardita Correa, Programa de ética empresarial y económica, profesora DGP.
5. Cristián del Campo, Facultad de Economía y Negocios, profesor DGP.
6. Gabriela Espinoza, coordinación general y ayudante DGP.
7. Magdalena Ibáñez, ayudante DGP.
8. Pedro Irureta, Facultad de Derecho UAH, profesor DGP.
9. Gloria Martínez, Facultad de Economía y Negocios, equipo administrativo.
10. Javier Martínez, equipo Proyectos de fortalecimiento institucional.
11. Fabián Pressaco, Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales UAH, profesor DGP.
12. Enrique Rajevic, Facultad de Derecho UAH, profesor DGP.
13. Matías Sanfuentes, Facultad de Psicología UAH, talleres de desarrollo de competencias.
14. Alvaro Soto, Facultad de Psicología UAH, Subdirector de Desarrollo de Competencias y profesor del DGP.
15. Andrés Suárez, Centro de ética, profesor DGP.
16. Magdalena Valdés, Programa de ética empresarial y económica, profesora DGP.

Profesionales invitados

17. Eduardo Acuña, talleres de desarrollo de competencias.
18. Marta Alvarado, profesora DGP.
19. Hernán Araneda, profesor DGP.
20. Paulina Barros, equipo de assessment y desarrollo de competencias.
31. Luz María Calabresse, talleres de desarrollo de competencias.
22. Francisco Cerda, talleres de desarrollo de competencias.
23. Catalina Correa, equipo de assessment y desarrollo de competencias.
24. Rodrigo Egaña, profesor DGP.
25. Mónica Fuentes, talleres de desarrollo de competencias.

26. Pedro Guerra, profesor DGP.
27. Pablo Isakson, equipo de assessment y desarrollo de competencias.
28. Rodrigo Lara, talleres de desarrollo de competencias.
29. Diego López, profesor DGP.
30. Paula Miranda, profesora DGP.
31. Jaime Rosas, talleres de desarrollo de competencias.
32. Cristián Saieh, talleres de desarrollo de competencias.
33. Andrea San Martín, talleres de desarrollo de competencias.
34. Mauricio Stillman, talleres de desarrollo de competencias.
35. Juan Pablo Villanueva, profesor DGP.
36. Michael Webb, University of Notre Dame, profesor DGP.

1.3 Las competencias del directivo en gestión de personas

a. El desarrollo observado en las competencias para el rol de directivo en gestión de personas

Este programa de formación –tal como se ha señalado– tiene como uno de sus ejes fundamentales el desarrollo de competencias para el ejercicio del rol de directivo en gestión de personas, para lo cual se realizan una serie de actividades de medición y retroalimentación en torno a las habilidades de cada participante, en paralelo a las actividades de entrega de contenidos vinculados a la gestión de recursos humanos en el Estado.

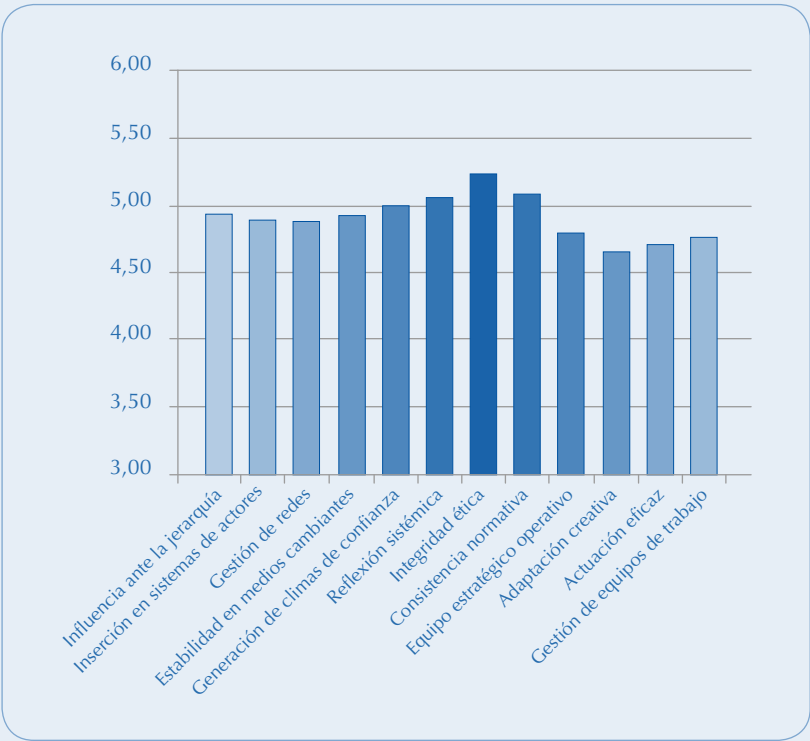
Al inicio del Programa de formación, los directivos (alumnos/as del Programa) participan en una jornada de assessment center que incorpora la realización de test psicológicos (cuyos resultados son circunscritos al perfil de competencias antes descrito) y un ejercicio de simulación de una situación organizacional de aproximadamente cuatro horas, en el cual los participantes son observados por un grupo de profesionales entrenados, quienes analizan la manifestación de las competencias antes señaladas. Paralelamente, se le entrega a cada alumno un instrumento de evaluación en 360° –también organizado en función del perfil de competencias– que debe ser contestado por la jefatura directa, un par, un subordinado y por el propio participante.

La confluencia de diferentes formas de observación permite obtener una medición de competencias rica en contenidos y validada tanto desde los actores del trabajo real de cada participante como de la mirada externa del equipo de profesionales del Diploma. Estos resultados

son de exclusiva propiedad del participante, y se le entregan en una reunión de retroalimentación-coaching y en un informe que sistematiza las fortalezas y debilidades del evaluado respecto del perfil de competencias. Esta reunión busca generar espacios de reflexión para que cada directivo identifique áreas de tensión y líneas para el desarrollo de sus competencias en el ejercicio de su rol, así como para que se sensibilice a la serie de talleres de desarrollo de habilidades que incluye el programa.

El análisis de los resultados agregados de la medición de competencias de aproximadamente 250 directivos de gestión de personas de servicios públicos chilenos entrega interesantes pistas acerca del Estado y desafíos para el desarrollo de las competencias contenidas en el perfil. Estos resultados muestran una distribución relativamente pareja de los puntajes promedio para cada una de las competencias consideradas, aunque es posible diferenciar algunas tendencias relevantes.

GRÁFICO N°2
Resultados agregados de la medición de competencias



Fuente: DGP, versiones 2007-2008

Un aspecto que resalta rápidamente al observar estos resultados es el orden decreciente de los mismos respecto a los diferentes clusters de competencias. En el nivel más alto, se ubican las competencias éticas, siendo la “Integridad Ética” la mejor evaluada entre ellas (5,23). Esta competencia alude a poseer una línea valórica consistente y reflexiva, reconociendo las implicancias y límites de ésta. Luego se ubica la “Consistencia Normativa” (5,07) o conocimiento de la forma de actuar y las reglas del sector, sus puntos débiles, así como, la creación de alternativas de acción dentro de ese marco. Muy cerca en puntaje se encuentra la competencia “Reflexión Sistémica” (5,02), que alude a la capacidad para analizar y evaluar críticamente una situación, buscando soluciones distintas y pertinentes.

Esta buena evaluación de las competencias éticas lleva a pensar que el principal recurso con que contarían los directivos de URH para posicionarse dentro de los sistemas tiene que ver con su integridad personal frente a las situaciones, ya sea al sostener una posición valórica, vincular la normativa a las situaciones, o comprender la complejidad de posiciones y actores en juego.

En un segundo nivel de puntuación se ubican las competencias pertenecientes al cluster “Competencias Políticas”. Entre ellas, la mejor evaluada es la “Generación de Climas de Confianza” (5,00), referida a la capacidad para crear climas laborales abiertos y respetuosos, reconociendo asertivamente las diferentes conductas de los miembros del equipo. Luego se ubica la competencia “Influencia ante la Jerarquía” (4,93), referida a la capacidad para situarse con seguridad y eficacia ante sus superiores, en pos del cumplimiento de sus propias tareas. Casi en el mismo nivel se encuentra la “Estabilidad en Medios Cambiantes” (4,92), referida a la tolerancia de escenarios difíciles y a la capacidad de respuesta eficiente dentro de ellos.

Dentro del cluster de Competencias Políticas, las dos competencias con menor evaluación son la de “Inserción en Sistemas de Actores” (4,89) y “Gestión de Redes” (4,88). La primera alude a la capacidad para reconocer pautas de comunicación y de poder para utilizarlas estratégicamente, mientras que la segunda apunta a la capacidad para entablar relaciones de colaboración, asertividad y reconocimiento. Llama la atención el bajo puntaje de estas dos competencias, las cuales parecen requisito fundamental para la implementación de muchas de las actividades de la URH.

El cluster con menor evaluación es el de Competencias Gerenciales. Dentro de él, la competencia mejor evaluada es el “Equilibrio Estratégico–Operativo” (4,79), entendido por éste la capacidad para realizar el trabajo diario urgente sin perder de vista la importancia y estrategia de las acciones de largo plazo. Luego se ubica la “Gestión de Equipos de Trabajo” (4,76), definido como la capacidad para trabajar con equipos, velando por el desarrollo, el trabajo y la eficiencia de los miembros y del equipo.

Las dos competencias con más baja evaluación, que representarían las principales líneas de desafío para las jefaturas de la URH, se refieren a la “Actuación Eficaz” (4,70) y la “Adaptación

Creativa” (4,66). La primera se refiere a la capacidad de reconocer las contingencias y los errores de los procesos, anticipándose y respondiendo con eficacia y calidad. La segunda apunta a la capacidad para responder creativa y flexiblemente a nueva información y a situaciones distintas. Ambas competencias darían cuenta de requisitos de flexibilidad e innovación en la gestión de las jefaturas de las URH. Al discutir este tema en las reuniones de devolución, las Jefaturas de las URH tienden a señalar que las barreras frente al cambio no las ponen ellas, sino que están en los demás actores del sistema (son los otros los que tienen dificultades frente al cambio) o que la toma de decisiones no se encuentra dentro de sus posibilidades de decisión.

El análisis estadístico de los resultados respecto al perfil directivo, da cuenta de la independencia en la evaluación realizada por los diferentes actores involucrados en el proceso de medición (observadores/jefatura, pares/subordinados/el propio directivo), lo que confirma el supuesto teórico a la base de la medición en 360°; en cuanto a que cada actor tiene una perspectiva distinta del rol ejercido por el evaluado.

b. Observaciones del proceso de retroalimentación y coaching

Las reuniones de retroalimentación-coaching realizadas con cada participante del Diploma han permitido identificar ciertos contenidos que surgen continuamente en la discusión sobre las dificultades y desafíos para el despliegue de las competencias del rol de directivo de gestión de personas en el sector público, que dan cuenta de dinámicas y tensiones transversales vinculadas a este rol.

Para caracterizar las vivencias y actitudes de los directivos de recursos humanos frente a los desafíos que les impone su trabajo (asociados fundamentalmente al eventual llamado institucional a asumir nuevos temas estratégicos vinculados a la gestión de personas en su institución) se hace necesario cruzar dos variables fundamentales:

i) La orientación operativa o estratégica del directivo. Se observan diferencias importantes frente a la perspectiva con que el directivo asume sus desafíos en el área, la cual está estrechamente vinculada al tipo de formación profesional a través de la cual se calificó. Por una parte, se observa un contingente importante de funcionarios/as de carrera que –luego de años de experiencia trabajando en labores administrativas en sus instituciones– accedieron a formación universitaria como un mecanismo fundamentalmente instrumental para mejorar sus condiciones de empleo, la cual no modificó su orientación fundamentalmente operativa al momento de enfrentar el trabajo. Por otra parte, se constata un universo de directivos (principalmente jóvenes) que han realizado su formación universitaria como un momento previo a su inserción al mundo profesional, en carreras profesionales directamente vinculadas a la administración pública o de recursos humanos, que habitualmente han desarrollado formaciones de postgrado, y que

han sido reclutados por sus instituciones a partir de este perfil de calificación. En ellos se observa una orientación altamente estratégica al momento de concebir los desafíos para la gestión de personas en su institución.

ii) **El posicionamiento de la Unidad de gestión de personas** dentro de la estructura y dinámicas de cada institución. Se observa que quienes poseen estatus de segundo o tercer nivel dentro de la estructura de cada institución perciben más claramente desafíos y posibilidades de acción en la institución, vinculados al desarrollo de nuevas ideas y proyectos de naturaleza estratégica. Por el contrario, los/as entrevistados/as provenientes de URH de menor nivel jerárquico tienden a percibir una mayor exigencia por realizar tareas relacionadas con el día a día u operativas, sin posibilidades de impactar a la institución en temas estratégicos.

El cruce de las dos dimensiones recién planteadas generan diferentes reacciones en los directivos de gestión de personas, algunas de las cuales se sistematizan a continuación a partir de la definición de ciertos “tipos” de directivos, los cuales, lejos de representar perfiles claros, dan cuenta de un intento de modelización meramente académico, a fin de identificar las principales tensiones y vivencias observadas por parte de los participantes del Diploma en el ejercicio de sus roles institucionales.

TABLA N° 2
Diferentes experiencias de directivos de gestión de personas

	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL DIRECTIVO	ORIENTACIÓN OPERATIVA DEL DIRECTIVO
ALTO POSICIONAMIENTO DE LA URH	El directivo realizado	El directivo presionado
BAJO POSICIONAMIENTO DE LA URH	El directivo frustrado	El directivo satisfecho

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

El directivo realizado: Correspondería a directivos con una formación de base que les ha permitido desarrollar una visión estratégica, y que a su vez, se ubican en una posición de poder al interior de la institución. Estos directivos –que generalmente poseen experiencia política– se sienten invitados a aportar en la institución y encuentran en esta invitación una interesante fuente de desafío, realizando rápidamente propuestas o visualizando el futuro de su organización y un rol propio en éste.

El directivo frustrado: Este grupo de directivos –de buen nivel de formación profesional de base– tienden a percibir que el estatus jerárquico de su URH no cumple con sus expectativas. Algunos señalan que tienen ideas, pero dejaron de proponerlas porque no tuvieron efecto. Otros aluden a la sensación de “haber tocado techo” en sus instituciones. Hacen referencia a una insatisfacción

en el trabajo que en algunas ocasiones es de larga data, vinculada al no reconocimiento de la Unidad o Departamento por parte de instancias superiores, siendo en ellos recurrente la idea de aspirar a otro trabajo más desafiante y reconocido. Algunos de ellos muestran estrategias activas de búsqueda de empleo, y otros, tienden a mantenerse en sus posiciones dada la valoración que tienen de la estabilidad de sus cargos. La participación en el Diploma puede llevar a que este grupo de directivos aumente su percepción de malestar frente a su trabajo, tanto por las temáticas abordadas en los cursos y talleres (que les permite confirmar sus sensaciones sobre los “atrasos” en materia de gestión de personas en su institución o de la debilidad de su posición jerárquica), como por la comparación que hacen en relación al trabajo de sus compañeros.

El directivo presionado: La formación de base de estos directivos les otorgaría una baja capacidad relativa para visualizar los desafíos estratégicos de la institución e interesarse en ellos, pero la posición estructural de la URH, lleva a que el directivo reciba exigencias explícitas por parte de los actores de la Institución a apropiarse de determinados desafíos estratégicos vinculados a la gestión de personas. Estos profesionales tienden a interpretar estos desafíos como una nueva exigencia que les dificulta la solución de las exigencias cotidianas asociadas a su rol. Este grupo de personas hizo comentarios relacionados con la sobrecarga de trabajo operativo, equipos pequeños de trabajo y de escasa profesionalización, lo que les hacía difícil delegar y/o reflexionar sobre nuevos procesos y desafíos de gestión.

El directivo satisfecho: Este grupo de profesionales valora positivamente su rol en la organización respecto a las tareas de tipo operativo que tienen que resolver. Su formación de base y la posición político-estructural de la URH que lideran llevan a que valoren lo dinámico de su trabajo (“apagar incendios constantemente”) y la posibilidad de solucionar los problemas de los/as funcionarios/as de la Institución. Este grupo no menciona necesidades vinculadas a reformular o planificar el mediano y largo plazo de la organización. Este grupo está conformado principalmente por personas que llevan años en la organización, que habrían llegado a la institución –en varios casos– como administrativos y que luego obtuvieron un título profesional, y que su llegada a la URH habría sido por contingencias de la organización y designaciones más que por propia motivación. Sus principales inquietudes se refieren al estilo de trabajo que puedan imponer las nuevas jefaturas.

En el marco de estas categorías de análisis, parece relevante revisar algunos elementos vinculados a las *formas de vinculación social* que tienden a establecer los directivos en gestión de personas al interior de su institución. Estas vivencias sociales se refieren a algunos aspectos transversales que se han identificado a través de las entrevistas de retroalimentación-coaching realizadas en el contexto del Diploma.

La primera constatación dice relación con la tendencia a sobrecargarse de trabajo sin distribuir tareas al resto del equipo o a sus pares, a partir de una suerte de desconfianza que impide generar relaciones de colaboración y delegación. Muchos de los participantes del Diploma

suelen relatar –con un tono no menos paradójico– que su principal “defecto” es ser demasiado responsable y asumir de manera excesivamente individual las actividades del área. Gran parte de los desafíos a los que se llega luego del proceso de coaching tienen que ver con desarrollar estrategias efectivas de delegación y/o colaboración en relación a sus equipos de trabajo.

Luego, los directivos de gestión de personas, principalmente aquellos de mayor experiencia y antigüedad, tienden a conceptualizarse como eximios conocedores de la cultura organizacional de su propia institución, lo cual facilita el vínculo con los funcionarios/as y, a la vez, permite ejercer un rol de facilitación-conexión entre los altos directivos y las bases. El rol de directivos en gestión de personas implicaría la posibilidad de utilizar esta cercanía como instrumento para el logro de determinados objetivos de la dirección, de manera más o menos conflictiva, dependiendo de la situación.

Un área temática de especial interés se refiere a la sensación de validación y reconocimiento que vivencian los participantes en sus propias instituciones. Se pudo observar que la mayoría de los profesionales entrevistados se percibe validado por su grupo de pares y jefaturas. Esto lo demuestran dando ejemplos de cómo algunas de sus ideas han sido incorporadas y/o escuchadas en la organización. Así también, mencionan cómo los demás trabajadores de la institución acuden a ellos por diversos problemas.

Sin embargo, también aparecen opiniones y percepciones relacionadas con instancias de poco reconocimiento por parte de sus pares y superiores jerárquicos. En particular, algunos participantes hacen alusión a cómo superiores privilegian otras consideraciones en la toma de decisiones en términos de gestión de personas, por sobre aquellas con más coherencia técnica y organizacional. Ante esta situación se pudo constatar sentimientos de rabia e impotencia, donde la reacción de los profesionales es desempeñarse “con lo justo”, tratando de no hacer ruido y esperando un cambio de trabajo o de jefatura.

Un grupo más pequeño de profesionales considera que no cuenta con el apoyo de sus pares, haciendo mención espontánea de cómo éstos rechazan o boicotean sus ideas. Estos directivos de URH dan cuenta de climas organizacionales negativos, con muchas actitudes a la defensiva, donde no se acogen sus propuestas. También dan cuenta de profesionales encerrados en tareas operativas y con escasa comunicación con otros departamentos o unidades. Este grupo de participantes nuevamente coincide con aquellos directivos de URH que comenzaron en la organización en un puesto administrativo u operativo. Algunos manifestaron directamente lo difícil que ha sido para ellos validarse dentro de la organización pese a ser ascendidos. En estos casos se pudo observar el siguiente círculo vicioso: *“Hago propuestas que pueden mejorar algunos procesos, no percibo reconocimiento o validación de mi propuesta, me desmotivo y me oriento a lo operativo o del día a día, por lo cual mis pares y jefatura perciben como que soy capaz respecto de lo que hago”*.

c. Los desafíos formativos para los directivos en gestión de personas

Una revisión transversal a los diferentes elementos surgidos de la experiencia del Diploma que han sido sistematizados en este capítulo permite identificar algunos desafíos relevantes para la formación de directivos públicos en gestión de personas.

Por una parte, resulta relevante basar la formación de directivos de gestión de personas en las fortalezas que ellos mismos poseen para el ejercicio de su rol organizacional, fundamentalmente su solidez ética, su conocimiento de las dinámicas culturales de cada institución y la cercanía con los funcionarios. Desde ahí es donde se deben colgar los nuevos conocimientos y habilidades, de manera de facilitar el aprendizaje pertinente y sustentable en el tiempo.

Así también, parece fundamental que los procesos formativos en gestión de personas ayuden a los directivos a redefinir sus estilos de relación social, no sólo en una dimensión comunicacional sino directamente en la gestión de redes de poder y colaboración. A través de las diferentes actividades del Diploma, se desarrollaron instancias en las cuales los directivos pudieron tomar distancia e identificar desafíos en la relación con otros actores institucionales, las que continuamente llevaron a la necesidad de redefinir las formas de vínculo social en el trabajo.

En relación a los colaboradores y subordinados, los directivos en gestión de personas identificaron constantemente la necesidad de romper con la concentración de tareas y responsabilidades y avanzar en la delegación de funciones y en el establecimiento de redes de colaboración y confianza. Los elementos en la base de estos diagnósticos no remiten sólo a aspectos culturales propios de la administración pública sino principalmente al diseño de los procesos de trabajo, caracterizados por la segmentación y la estricta división entre concepción y ejecución. Redefinir el tipo de vínculo del directivo con su equipo de colaboradores implica necesariamente focalizarse en aspectos “duros” relativos a los procesos de trabajo y los sistemas de control de gestión al interior de la URH.

Finalmente, en cuanto a la relación con sus superiores y con los equipos directivos de las instituciones, parece fundamental desarrollar la habilidad de los directivos en gestión de personas para re-contractualizar el aporte esperado por parte del área de recursos humanos a cada servicio público. Las expectativas de una proporción importante de actores institucionales hacia la gestión de personas suelen ser difusas, generales y escasamente operativas. Acercar la gestión de personas a los desafíos institucionales pasa necesariamente por desarrollar habilidades de negociación y comunicación en los directivos del área en relación a las áreas operativas de cada institución, adquiriendo lenguajes pertinentes y desarrollando sistemas y métricas pertinentes a la actividad y a la cultura organizacional de cada institución.

CAPÍTULO 2

El proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH

2.1 Definición y objetivos del proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH

Si bien los tres ciclos bastan para asignar objetivos y prioridades genéricas a los sistemas tradicionales de gestión de personas, ¿cómo garantizar que en el corto, mediano y largo plazo se abordan coherentemente y que los logros en un ciclo potencian los logros en los demás? ¿Cómo asegurar que todos los procesos cuentan con los insumos y la infraestructura para elaborar sus outputs? ¿Cómo monitorear y evaluar, de manera de rendir cuenta?

Este conjunto de preguntas permite visualizar un cuarto proceso, transversal, definido por tareas gerenciales en el proceso Personas:

- Planificación Estratégica de RRHH.
- Planificación Operativa de RRHH.
- Sistema de Monitoreo y Seguimiento (indicadores cuantitativos y cualitativos).
- Estructura de las URH.

Además de tomar parte en la planeación de la estrategia organizacional, la función de gestión de personas debe llevar a cabo y mantener vigente una carta de navegación propia, expresada a menudo como un plan estratégico de RRHH. Este plan debe ser tributario de la estrategia global, y en cuanto tal, considerar la doble perspectiva de incluir y hacer compatibles metas de la institución y sus funcionarios/as. No se trata sólo de fijar políticas o declarar modos de actuar, sino que debe establecer metas y prioridades para un período. Este plan estratégico es el referente de evaluación de la gestión de personas.

El plan estratégico de RRHH requiere especificarse tanto en términos temporales como funcionales. Es aquí donde se fijan planes anuales que desagregan etapas de la estrategia, ordenados internamente en relación a las tareas de cada ciclo. Esta planificación operativa permite dar cuenta detallada de los compromisos adquiridos en la gestión del desempeño, del desarrollo y de la transformación organizacional. No se trata de procedimientos, sino de metas tácticas.

Finalmente, el *Rol Gerencial en RRHH* supone que los compromisos adquiridos con los stakeholders puedan reflejarse en una rendición de cuentas, lo que requiere un sistema que traduzca lo planificado en indicadores y métricas. Si bien esto puede analogarse con un software, lo que resulta más crítico es que los indicadores contengan tanto los aspectos cuantitativos (i.e. presupuesto, ausentismo, horas de capacitación) como cualitativos (i.e. conflictividad gremial, satisfacción laboral, aprendizaje) del plan. Este sistema debe permitir no sólo emitir juicios evaluativos sobre niveles de logro en un período, sino también, tomar decisiones contingentes para la efectividad del plan, lo que se denomina monitoreo.

2.2 Principales contenidos entregados en el DGP acerca del proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH

Para revisar los procesos de planificación estratégica y operativa de gestión de personas, así como los indicadores asociados a sistemas de monitoreo y seguimiento, se utilizó el curso Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Junto a la presentación del modelo general, en el curso se incluyó el siguiente temario específico:

- Indicadores por Cada Ciclo y Proceso.
- La Gestión por Competencias.
- Tendencias en la Modernización en la Gestión de Personas.

Procesos e Indicadores: se propuso un trabajo de traducción de cada proceso, con sus resultados específicos, en indicadores en una escala ordinal con valores de 1 a 5. En la definición de cada valor se planteó un estándar teórico con el que identificar grados de avance en todos los procesos del modelo propuesto por la DNSC.

Gestión por competencias: además de revisar los diferentes modelos teóricos sobre competencias, este módulo permitió observar las opciones que se proponen para organizar la gestión de personas. En este sentido, se plantearon algunas alternativas de estructuración de sistemas operativos de la gestión de personas que parecen beneficiarse de las competencias (construcción de perfiles de cargo, reclutamiento y selección, capacitación) y otros que no parecen fácilmente compatibles con el enfoque (recompensas, relaciones laborales).

Tendencias en la modernización de la gestión de personas: además de plantear una comparación internacional entre reformas al sector público, su impacto en la gestión de personas y las tareas directivas, este módulo aportó con ejemplos de indicadores utilizados para reflejar la efectividad estratégica en gestión de personas en organizaciones del sector público en países de la OCDE, así como indicadores de integración estratégica de la función RRHH reportados por la investigación en empresas multinacionales.

2.3 Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH

Aviso al lector:

Como se ha señalado, la recolección y análisis de información acerca de las iniciativas desarrolladas por los servicios durante la última década formó una parte del proceso de sistematización y aprendizaje de cada versión del DGP. Su valor sustantivo al momento de entender la evaluación de la gestión de personas y proyectar futuras innovaciones justifica su socialización en este documento.

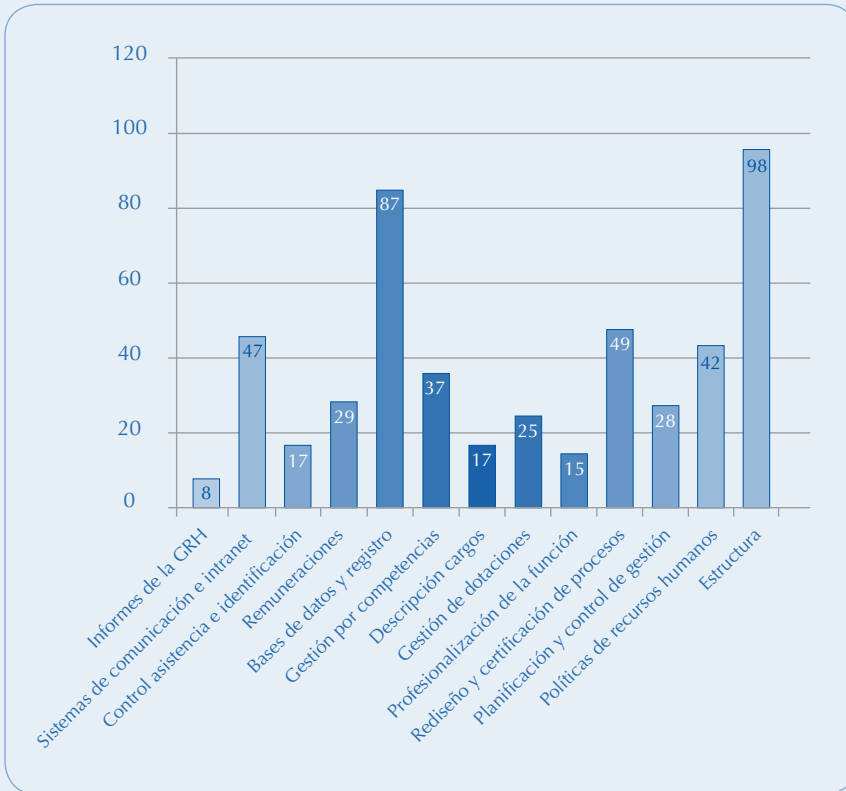
Es importante insistir en que esta información ni representa un registro exacto de todas las iniciativas desarrolladas en el Estado, sino sólo de aquellas referidas por los participantes del Diploma durante las sesiones de curso. El ejercicio a través del cual se recolectó la información responde a la consigna abierta “señale iniciativas relevantes en materia de GRH desarrolladas en su institución en la última década”. La información por lo tanto, corresponde a lo señalado por los participantes al DGP. De todas formas, es una buena aproximación a las tendencias generales observadas en materia de gestión de personas en el Estado chileno.

Se anexan en cada tema la lista de iniciativas, se excluyen por razones de espacio, la descripción y análisis de las mismas. Así también, se han eliminado de los listados las iniciativas que no prosperaron, ya que éstas sólo se utilizaron en el DGP como espacios de análisis y aprendizaje.

De un total de 1035 iniciativas reportadas por los/as participantes del Diploma, 409 iniciativas correspondieron a aquellas vinculadas con procesos de gerenciamiento y planeamiento. Dentro de éstas, un 35% correspondieron a iniciativas relacionadas en áreas de informatización. Existen claras tendencias temporales, ciclos donde se prioriza la formalización, la planificación, o la renovación tecnológica.

GRÁFICO N°3

Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH



Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

a. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la Estructura de la URH

En relación a iniciativas relacionadas con la estructura del área de gestión de personas se mencionan 98 iniciativas por parte de los/as participantes, dos de ellas fueron indicadas como iniciativas que no perduraron en el tiempo.

En diferentes servicios desde 1990 se formalizan las URH, principalmente en calidad de Departamento (en algunos casos como Subdepartamentos dependientes de Departamentos de gestión interna). No obstante, en su gran mayoría las URH se han organizado y funcionado bajo la dependencia de Divisiones o Áreas Administrativas en los servicios, razón que explicaría también el enfoque que se le ha dado a la gestión de personas al interior de los servicios y en la administración en su conjunto.

Desde el 2000 –y de manera continua hasta la actualidad– se observaría la tendencia a delimitar sub-unidades dentro de la URH, con la tendencia inicial a formalizar bajo la dependencia de la URH las unidades de bienestar (en Servicios que no son del área de la salud) y capacitación.

Como tendencia propia al sector salud, en los primeros años del 2000 se observa la tendencia a la creación de Unidades de Desarrollo Organizacional en servicios de salud y hospitales, propia de la reforma del sector. Esto denotaría la necesidad de responder –en términos de estructura– a necesidades emergentes o específicas y a materias de gestión no consideradas a la fecha dentro de la gestión de personas en los servicios, que si bien han respondido a necesidades sectoriales también se han ido posicionando más transversalmente en la administración. Así también, en los últimos años se observa la tendencia a generar unidades de salud del personal.

Pese a ser muy escasas, han fracasado las iniciativas por crear áreas generalistas en recursos humanos, que canalizaran iniciativas integradas con TIC o proyectos de gestión.

Desde 2005 se observaría una fuerte tendencia a subir el nivel jerárquico de las URH (además del sector salud, que las deja como subdirecciones). Se comenzaría a posicionar el área –en términos de estructura o funcionalidad– a niveles superiores y en algunos casos, a nivel de área de negocio del servicio.

Hasta el 2006 se siguen identificando servicios que unifican funciones –hasta ese momento– separadas en torno a URH.

Los Gobiernos Regionales son quienes demuestran las reformas más recientes en términos de formalizar áreas de recursos humanos y sub-áreas dentro de ellas. Claramente los Gobiernos Regionales presentarían un nivel de desarrollo y posicionamiento del área de menor desarrollo y jerarquía, respectivamente.

TABLA N° 3

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la creación o posicionamiento de la URH en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Dirección del Trabajo	1995	Creación departamento recursos humanos
Central Nacional de Abastecimiento	1995	Creación de la unidad de recursos humanos (Subdepartamento)
Dirección del Trabajo	1994-1998	Creación de la División de recursos humanos Incorporación jefatura a nuevas unidades
Hospital Carlos Van Buren	1996	Creación departamento de recursos humanos
Hospital el Pino	1998	Formar unidades de recursos humanos
Dirección de Presupuestos	2000	Creación de la División de gestión interna y los Subdepartamentos de: Administración y Finanzas, Informática, Recursos Humanos, Planificación y gestión
Subsecretaría de Desarrollo Regional	2000	Creación departamento recursos humanos
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2000	Creación departamento de recursos humanos
Subsecretaría de Marina	2002	Creación de la División de recursos humanos
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2002	Creación Subdepartamento desarrollo de las personas
Instituto Antártico Chileno	1998-2003	Creación área recursos humanos
Servicio de Salud Atacama	1999	Creación de la unidad de recursos humanos en Hospital de Copiapó
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2003	Creación de División personas
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	2003	Creación unidad de recursos humanos
Ministerio de Salud, Centro de Referencia de Salud Cordillera Oriente	2004	Gerencia de recursos humanos en Salud: departamento de recursos humanos
Instituto Antártico Chileno	2004	Cambio estructura organizacional
Hospital Luis Calvo Mackenna	2004	Creación de la Subdirección de recursos humanos
Hospital Luis Calvo Mackenna	2004	Creación de la unidad de gestión de personas
Subsecretaría de Carabineros	2004	Diseño y creación del departamento de personal que administre personal civil de la Institución
Gobierno Regional Metropolitano	2005	Constitución departamento recursos humanos
Servicio de Salud Ñuble	2005	Creación del departamento de recursos humanos y elaboración de normativas para cada área del ciclo de vida laboral
Servicio de Salud Araucanía Norte	2005	Creación del departamento de recursos humanos en los hospitales tipo 2 de la provincia
Servicio Nacional de Geología y Minería	2005	Cambio formal jerárquico del área de recursos humanos
Servicio de Salud Concepción	2005	Reestructuración y conformación de Subdirección recursos humanos
Servicio Nacional de Pesca	2006	Creación del departamento de recursos humanos
Superintendencia de Quiebras	2006	Diseño y creación de unidad de recursos humanos (Subdepartamento)
Superintendencia de Electricidad y Combustible	2006	Formación del departamento de recursos humanos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Central Nacional de Abastecimiento	2006	Creación de la gerencia de desarrollo de las personas
Dirección Nacional del Servicio Civil	2006	Creación unidad de recursos humanos
Servicio de Salud Maule	2006	Creación de la Subdirección de recursos humanos
Junta Nacional de Jardines Infantiles	2006	Creación del departamento de recursos humanos
Hospital Regional Antofagasta	2006	Se formaliza la unidad de recursos humanos y directrices
Superintendencia de Quiebras	2006	Se crea el subdepartamento de recursos humanos
Servicio Nacional de Turismo	2007	Creación unidad de recursos humanos
Junta Nacional de Jardines Infantiles	2007	Creación de las Subdirecciones Regionales de gestión de personas
Gobierno Regional Bío-Bío	2007	Creación del departamento de recursos humanos
Servicio de Salud Magallanes – Hospital Regional de Punta Arenas	2007	Creación del departamento de recursos humanos del Hospital Regional
Servicio de Salud Magallanes – Hospital Regional de Punta Arenas	2007	Traspaso dependencia de unidad de capacitación al Hospital Regional
Gobierno Regional Bío-Bío	2007	Creación del departamento de recursos humanos a partir de enero 2007
Hospital Luis Calvo Mackenna	2007	Creación de nuevas Subdirecciones funcionales
Hospital La Serena	2007	Creación del departamento de recursos humanos
Servicio de Salud Araucanía Norte, Hospital de Angol	2008	Se nombra por resolución al departamento de recursos humanos como centro de responsabilidad
Servicio de Impuestos Internos	2008	Rediseño de la Subdirección de recursos humanos
Hospital Puerto Montt	2008	Diseño y construcción de policlínico de atención de salud para el personal del Hospital

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

Además de las iniciativas vinculadas a la creación o posicionamiento de las URH, es posible distinguir un grupo de iniciativas que abordan la estructura interna de la misma, esto es, la forma en que se formaliza el desarrollo de los diferentes procesos y actividades de gestión de personas. En especial, llaman la atención aquellas iniciativas vinculadas a la estructura que sostiene las actividades de bienestar y salud del personal, las que se presentan en una tabla posterior.

TABLA N°4

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la definición u optimización de la estructura interna de la URH en los servicios públicos

servicio	Año	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Aconcagua	90s	Creación de las unidades de capacitación y una red de apoyo en los establecimientos
Servicio Nacional de Pesca	2002	Creación del área capacitación
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	2002	Establecimiento de organigrama interno
Servicio de Salud Talcahuano	2003	Instalación área de desarrollo organizacional
Hospital Luis Calvo Mackenna	2004	Creación de la unidad de desarrollo organizacional
Gendarmería de Chile, Dirección Regional del Maule	2005	Creación comité bipartito regional de capacitación
Servicio Nacional de Menores	2005	Creación del departamento de desarrollo del personal
Servicio Nacional de Menores	2005	Creación del departamento de personas
Servicio de Salud Ñuble	2005	Sanción de nueva estructura organizacional en recursos humanos acorde a los requerimientos de la reforma
Servicio de Salud Araucanía Norte	2005	Nueva estructura Subdirección de recursos humanos
Servicio Médico Legal	2006	Reestructuración del departamento de recursos humanos
Corporación de Fomento de la Producción	2006	Rediseño subgerencia recursos humanos, como centro de servicios
Dirección Regional de Vialidad Región del Bío- Bío	2006	Estructura organizacional del departamento de recursos humanos
Servicio Nacional de Menores	2006	Creación de la unidad de selección
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2006	Separación de la función gestión del desempeño y reclutamiento y selección
Instituto Nacional de Estadísticas	2006	Reestructuración del departamento de recursos humanos
Hospital de Talagante	2006	Creación de la nueva estructura de la unidad
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	2006	Reestructuración sección de personal
Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano	2006	Articulación moderna de la estructura de recursos humanos
Hospital Exequiel González Cortés	2006	Constitución unidad de capacitación
Hospital del Salvador	2007	Creación de unidad de reclutamiento y selección
Servicio de Salud Magallanes – Hospital Regional de Punta Arenas	2007	Creación de áreas: calidad de vida, ciclo de vida laboral, unidad de prevención de riesgos
Hospital Exequiel González Cortés	2007	Rediseño de funciones equipo recursos humanos
Hospital La Serena	2007- 2008	Estructura del departamento de recursos humanos

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

TABLA N°5

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la estructura de los procesos de bienestar y Salud del personal en los servicios públicos

servicio	Año	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Nacional de Pesca	1990	Creación de la unidad de bienestar de servicio
Hospital Carlos Van Buren	1998	Creación de unidad de salud del personal
Servicio Nacional de Menores	1999	Creación de la unidad de bienestar
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	2000	Creación del servicio de bienestar
Dirección de Presupuestos	2001	Oficina de bienestar bajo la dependencia jerárquica del subdepartamento de recursos humanos
Servicio de Salud Arauco	2003	Creación de la unidad de calidad de vida
Defensoría Penal Pública	2003	Creación del servicio de bienestar
Servicio de Salud Magallanes, Hospital Regional	2004	Creación y potenciación de la unidad salud ocupacional y prevención de riesgos
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso	2005	Creación de sub-unidad de asistencia social
Servicio de Salud Atacama	2005	Creación de unidad de salud ocupacional
Gendarmería de Chile, Dirección Regional del Maule	2006	Creación de Comité de Higiene y Seguridad regional
Gobierno Regional Bío-Bío	2006	Creación del servicio de bienestar de personal (septiembre 2006)
Gobierno Regional Metropolitano	2007	Creación de la unidad de bienestar
Hospital Regional de Coyhaique	2007	Unidad salud ocupacional
Dirección del Trabajo	2007	Creación de la unidad de salud ocupacional en la Dirección de recursos humanos
Servicio de Salud Araucanía Norte, Hospital de Angol	2007	Se crea la unidad de salud del personal
Servicio de Salud Magallanes – Hospital Regional de Punta Arenas	2007	Conformación de la unidad de salud de personal
Hospital Clínico Herminda Martín - Chillán	2007	Fortalece gestión de bienestar
Servicio de Salud Atacama	2007	Creación de la unidad de calidad de vida y relaciones laborales
Dirección Nacional del Servicio Civil	2007	Creación servicio de bienestar institucional
Servicio de Salud Bío-Bío Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz	2007	Creación de la unidad de salud de personal
Servicio de Impuestos Internos	2007	Área de calidad de vida laboral
Ministerio de Educación	s/f	Creación del servicio de bienestar

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

b. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a políticas de gestión de personas

Las iniciativas vinculadas a políticas de RRHH son las que en menor medida se han desarrollando en la administración. Un total de 42 iniciativas fueron mencionadas por los participantes, donde seis 6 no perduraron. En este tipo o ámbito de iniciativas, comparativamente, hay menor presencia del sector salud.

Las iniciativas que no perduraron no habrían contado con la validación de los actores institucionales de mayor poder político (jefaturas o asociaciones de funcionarios), ya sea porque se tomó como una iniciativa exclusivamente técnica a cargo de un profesional, o como una proyecto de algún directivo superior que, al dejar su cargo, llevó a su extinción.

A partir del año 2000 surgen en diferentes servicios iniciativas por formular políticas de recursos humanos o de desarrollo de personas. En los últimos años, se focalizan estas políticas a temas específicos (capacitación, reconversión, traslados, suplencias) o públicos específicos (por ejemplo: honorarios).

TABLA N°6
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a políticas de gestión de personas en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Fondo Nacional de Salud	2000	Política de recursos humanos
Dirección de Presupuestos	2001	Formulación participativa de la política de recursos humanos
Subsecretaría de Obras Públicas	2002- 2003	Actualización, complementación, seguimiento y evaluación de las políticas transversales de recursos humanos
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	2003	Políticas de desarrollo de recursos humanos
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2004	Aprobación de la política de personas
Dirección de Presupuestos	2004	Política de recursos humanos
Servicio Nacional de Menores	2005	Declaración de políticas de personal
Agencia de Cooperación Internacional	2005	Propuesta política de personal
Ministerio de Defensa	2005	Política de capacitación
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2005	Creación de política de personas
Hospital Luis Calvo Mackenna	2005	Creación del comité de políticas de recursos humanos
Hospital Puerto Montt	2005	Diseño de políticas de administración de recursos humanos
Fondo Nacional de la Discapacidad	2006	Política de personal
Junta Nacional de Jardines Infantiles	2006	Política recursos humanos
Subsecretaría de Telecomunicaciones	2006	Actualización de política de recursos humanos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Subsecretaría de Telecomunicaciones	2006	Políticas de recursos humanos
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2006	Declara políticas de recursos humanos
Dirección General de Movilización Nacional	2006- 2008	Levantamiento de políticas, procesos y procedimientos
Servicio Nacional de Geología y Minería	2006	Políticas de desarrollo de las personas
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Política de personal a honorarios
Instituto de Desarrollo Agropecuario	s/f	Política de recursos humanos
Dirección Nacional del Servicio Civil	2007	Política de personas
Gobierno Regional Metropolitano	2007	Política de personas
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	2008	Política de recursos humanos reconversión honorarios – contrata
Servicio de Impuestos Internos	2007	Políticas de traslados (cambios de ciudad)
Servicio Nacional de Aduanas	2007	Política de suplencias
Servicio de Salud Araucanía Norte	2007	Política de recursos humanos
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2007	Política de suplencias
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	2007	Elaboración de una política de recursos humanos
Servicio de Impuestos Internos	2007	Diseño de políticas modernas de recursos humanos
Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda	2007	Políticas de recursos humanos
Gobierno Regional Aysén	2008	Definición de política de personal
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	2008	Nueva política de recursos humanos

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

c. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la planificación y control de la gestión de personas

Las iniciativas relacionadas con planificación y control de gestión también corresponden a iniciativas escasamente implementadas en los servicios y/o de reciente elaboración, ligadas especialmente a los Programas de Mejoramiento de Gestión. Un total de 28 iniciativas fueron señaladas por los participantes.

En servicios de salud, vinculado a la reforma del sector, se desarrollarían procesos de planificación estratégica institucional a partir de 2005. Particularmente, en el área de recursos humanos, se observan algunos procesos de planificación a partir del 2006, los cuales ciertamente no son la norma.

Se observa un número incipiente de iniciativas destinadas a controlar las metas y logros definidos en los planes. Las seis iniciativas que no prosperaron tuvieron que ver con proyectos desvincula-

dos de los sistemas institucionales de planificación (PMG) o de poca vinculación con la realidad institucional y cultural de las instituciones (como el caso de la metodología Balanced Score Card).

TABLA N°7
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la planificación y control de la gestión de personas en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Oficina Nacional de Emergencias	2000	Incorporación de indicadores a la gestión
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	2003	Programa de mejoramiento de la gestión
Junta Nacional de Jardines Infantiles	2003	Incorporación de los sistemas de PMG
Ministerio de Educación	2003	PMG gestión
Todos los Servicios de Salud	2003	Implementación Ley 19937 (asignación por metas)
Salud Magallanes – Hospital Regional de Punta Arenas	2004	PMG capacitación, PMG higiene y seguridad, Incorporación sistema de información de recursos humanos
Servicio de Impuestos Internos	2005	Involucra a todos los funcionarios en definición a proponer a Hacienda
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2005	Desarrolla planificación estratégica en el marco de la reforma de salud
Servicio de Salud Ñuble	2000- 2006	Diseño de primera planificación estratégica institucional, alineado a políticas MINSAL y de Gobierno
Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano	2005	Creación de una instancia de modernización y control en área de recursos humanos
Servicio de Salud Ñuble	2006	Diseño e implementación de nueva planificación estratégica del servicio al 2010
Dirección de Vialidad	2006	Independiente de los PMG, se implementan en otras áreas, sistemas del programa marco avanzado
Servicio de Impuestos Internos	2006	Diseño de plan estratégico de recursos humanos
Tesorería General de la República	2006	Satisfacción usuarios unidades de recursos humanos (encuesta)
Servicio de Salud Araucanía Norte	2006	Definición planificación estratégica de recursos humanos
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Plan estratégico desarrollo de las personas
Servicio de Salud Araucanía Norte, Hospital de Angol	2007	Planificación estratégica del departamento de recursos humanos
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2006-2007	Planificación estratégica
Instituto Antártico Chileno	2007	Planificación estratégica recursos humanos
Carabineros de Chile	2007	Diseño y aplicación de un modelo de control de gestión de los proyectos y programas “Bicentenario”
Hospital Regional de Coyhaique	s/f	Plan estratégico de recursos humanos

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

d. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al rediseño y certificación de procesos en gestión de personas

El total de iniciativas relacionadas con rediseño y certificación de procesos en gestión de recursos humanos correspondieron a 49 iniciativas.

Con mucha claridad, a finales de la década de los noventa, pero prolongándose hasta la actualidad, se observan múltiples procesos de delegación de facultades en servicios con presencia nacional, principalmente en trámites vinculados a permisos, viáticos, feriados, etc.

Desde el año 2001 –y con mayor intensidad en los últimos años– se observan algunas iniciativas para certificar procesos de recursos humanos en la lógica ISO.

A partir de 2002 se tienden a definir procesos y procedimientos en áreas críticas de la GRH, como es el caso de la selección y la capacitación, que frecuentemente se traducen en manuales.

Las siete iniciativas que no prosperaron tienen que ver con dispositivos particulares de redefinición de procesos o de mejora en la calidad que no fueron compatibles con el marco regulatorio general de las instituciones.

TABLA N°8

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al rediseño y certificación de procesos en gestión de personas en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Nacional de Geología y Minería	1996	Formalización de procedimientos del área
Dirección General de Crédito Prendario	1997	Delegación de atribuciones en directivos jefes de departamento y administradores
Gendarmería de Chile, Dirección Regional del Maule	1998	Delegación de facultades a Directores regionales y jefes de unidades
Dirección del Trabajo	1998	Delegación en la Dirección Regional Metropolitana de la Dirección del Trabajo a la administración operativa de personal
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	1998- 2000	Descentralización administrativa
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2000	Separación de la función de capacitación con la función de administración de personal
Casa de Moneda	2001	Certificación ISO 9000
Servicio Nacional del Consumidor	2001	Delegación de funciones a Regiones
Defensoría Penal Pública	2001	Proceso de descentralización de la gestión de recursos humanos a nivel nacional, conforme a la implementación de la Defensoría Penal Pública
Servicio Nacional de Geología y Minería	2001	Contraparte sistema de remuneraciones

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Subsecretaría de Obras Públicas	2002	Procedimientos transversales de reclutamiento y selección, inducción y evaluación de la capacitación para el Ministerio de Obras Públicas
Gobierno Regional Metropolitano	2003	Sistematización sistema feriados y permisos
Instituto de Normalización Previsional	2003	Descentralización a direcciones regionales
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	2003	Diseño e instalación de procedimientos ciclo de vida laboral
Servicio Agrícola y Ganadero	2004	Desarrollo de gestión de calidad (procesos)
Gobierno Regional Coquimbo	2004	Resolución única de cometidos
Servicio de Salud Talcahuano	2004	Protocolización de procedimientos como reclutamiento, inducción, desvinculación, selección
Hospital Puerto Montt	2004	Descentralización de facultades y establecimientos dependientes
Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	2005	Optimización de la gestión administrativa
Hospital de Talagante	2005	Generación de ejecutivos de personas
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2005	Procesos de selección
Instituto Nacional de Estadísticas	2005- 2006	Levantamiento de procesos de Subdirección Administrativa
Hospital Exequiel González Cortés	2005	Procesos claves recursos humanos
Ministerio de Relaciones Exteriores	2005	Diseño manual de destinaciones
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama	2006	Administración de contratos y recursos presupuestarios subtítulo 21
Dirección Regional de Vialidad Región del Bío- Bío	2006	Delegación de facultades al jefe de recursos humanos
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío	2006	Incorporación de diferentes líneas de recursos humanos al sistema de gestión de calidad
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	2006	Los Servicios de Vivienda y Urbanización tienen autonomía en relación a la tramitación del personal de contrata y honorario
Instituto Antártico Chileno	2006	Actualizar manuales internos y crear procedimientos nuevos
Subsecretaría de Investigaciones	2006	Reducción del tiempo de tramitación de retiros
Hospital Puerto Montt	2006	Diseño de manuales de organización y funciones de todas las unidades del departamento de recursos humanos
Corporación de Fomento de la Producción	2006	Implementación ISO 9001
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2007	Delegación de facultades a jefe de recursos humanos
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2007	Funciones evaluación de desempeño y capacitación vista bajo óptica de proceso
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	2007	Rediseño de procesos críticos
Superintendencia de Quiebras	2007	Certificación norma ISO 9001:2000
Servicio Nacional de Geología y Minería	2007	Certificación ISO, sistema de capacitación

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	2007	Reestructuración de unidad de personal y sueldos
Dirección General de Movilización Nacional	2008	Reglamento de calificaciones
Dirección Regional de Vialidad, MOP	s/f	Incorporación de la gestión de calidad en la ejecución de los procesos internos - certificación final
Hospital Regional Antofagasta	2008	Incorporación en el nuevo modelo de gestión de recursos humanos como Subdirección
Superintendencia de Quiebras	2008	Certificación norma ISO 9001:2000

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

e. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la profesionalización de la función de gestión de personas

Un total de 15 iniciativas, que probablemente den cuenta de un proceso mucho mayor, transversal a todos los servicios, corresponden a las iniciativas vinculadas a la profesionalización de la función de recursos humanos en los servicios, fundamentalmente vinculadas a ampliación de las dotaciones de las URH y de sus cualificaciones. Las iniciativas en materia de profesionalización de la función de recursos humanos formarían parte de un proceso sostenido desde hace al menos una década.

TABLA N°9

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la profesionalización de la función de gestión de personas en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Maule	1998	Profesionalización del área de recursos humanos
Servicio Nacional de Pesca	2000	Ingreso de profesionales a las jefaturas de las áreas de personal, remuneraciones, bienestar
Subsecretaría de Obras Públicas	2000	Conformación de una red de recursos humanos
Servicio de Salud Maule	2000	Profesionalización del área de recursos humanos
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	2002	Se profesionaliza el área de personal
Servicio de Salud Ñuble	2005 a 2007	Profesionalización de las oficinas de personal en los nueve establecimientos de la red asistencial dependiente
Servicio de Salud Talcahuano	2005-2008	Aumento de dotación destinada a trabajar en el área, abordando tareas específicas
Servicio de Salud Araucanía Norte	2005	Definición perfiles y concursos jefaturas de recursos humanos hospitalares
Hospital Clínico Herminia Martín – Chillán	2006	Profesionalización del área de recursos humanos
Instituto Nacional de Estadísticas	2006	Encuentros interregionales

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Aconcagua	2006	Reuniones periódicas de las unidades de recursos humanos
Servicio de Salud Talcahuano (Hospital Tomé)	2007	Profesionalización del área de recursos humanos
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	2008	Contratación psicóloga laboral
Dirección Nacional del Servicio Civil	2008	Aumenta dotación de unidad de recursos humanos
Hospital La Serena	2008	Estructura física al departamento de recursos humanos

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

f. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión de dotaciones

El total de iniciativas relacionadas con gestión de dotaciones en gestión de recursos humanos correspondieron a 25 iniciativas. Algunas de ellas refieren a cambios en la normativa global que regula la dotación del Servicio (leyes de planta, otras a incrementos rotacionales) otras en cambio –en los últimos años– corresponderían a algunas iniciativas generales de mejoramiento de grado en algunos servicios.

Las tres iniciativas que no funcionaron se trataron de grandes proyectos de análisis y reestructuración de dotaciones en servicios complejos, que no prosperaron, como modificación de la normativa dentro de las instituciones. En términos legales las modificaciones de leyes de plantas corresponden a leyes que requieren procesos legislativos más complejos.

TABLA N°10
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión de dotaciones en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Dirección de Planeamiento, MOP	1998	Unificar régimen jurídico y pago de indemnización para el personal de servicios menores
Todos los Servicios de Salud	2000	Implementación Ley 19664
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	2000	Encasillamiento a escala única de remuneraciones a partir de contrataciones vía contrata
Servicio Nacional de Geología y Minería	2001	Incremento de la dotación del personal. Traspaso del personal a honorarios a la contrata
Servicio Nacional del Consumidor	2001	Incorporación de honorarios en funciones permanentes
Ministerio de Salud, CRS Cordillera Oriente	2001	Guía metodológica de estudios de prevención hospitalaria, evaluación de necesidades de recursos humanos
Fiscalía Nacional Económica	2002	Modificación Ley Fiscalía
Comisión Nacional de Riego	2005	Adecuación contrata

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Subsecretaría de Educación	2006	Definición nueva planta de personal (DFL 04/06)
Dirección de Vialidad, MOP	2006	Integración recursos Humanos con disponibilidad presupuestaria (personal)
Dirección de Contabilidad y Finanzas, MOP	2006	Contratos mejorados personal a contrata
Hospital Regional Antofagasta	2006	Diagnóstico organizacional (para programación de turnos)
Hospital de Talagante	2007	Traspaso de la administración del personal subcontratado
Servicio de Registro Civil e Identificación	2007	Mejora en los encasillamientos de grados
Hospital Exequiel González Cortés	2007	Control presupuestario del gasto en recursos humanos al interior de la institución
Dirección General de Movilización Nacional	2007	Ley de planta
Servicio de Salud Maule	2007	Mejoramiento de grados planta profesionales de los hospitales
Gobierno Regional Bío-Bío	2007	Manual orientador de contratos para honorarios
Dirección Vialidad, MOP	2007	Ejecución protocolo para subtítulos 21-22 y 29 (deficitarios históricamente)
Servicio Nacional de Aduanas	2007	Concursos de ingreso a planta
Subsecretaría de Educación	2007	Concurso de encasillamiento
Hospital Regional Antofagasta	2007	Diagnóstico mercado laboral

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

g. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la descripción de cargos

Son iniciativas en su mayoría recientes, ya que las de mayor antigüedad tienen que ver con la creación de manuales para la descripción de cargos. Mayor orientación a la descripción que a la reorganización de cargos, el que hablaría de una tendencia a la reproducción de las lógicas tradicionales de división y organización del trabajo.

Las tres iniciativas que no prosperaron tuvieron que ver con el escaso apoyo político para sustentar procesos de reorganización de funciones al interior del servicio.

TABLA N°11

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la descripción cargos en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital Carlos Van Buren	1998	Descripción de cargos del personal
Ministerio de Relaciones Exteriores	2005	Elaboración de manual, descripción de cargos
Hospital Regional de Coyhaique	2005	Manual de funciones y descripción de cargos
Gobierno Regional Aysén	2005	Actualización de manual de descripción de cargos de la institución
Dirección Administrativa de la Presidencia de la República	2005	Perfiles de cargo de todos los niveles jerárquicos
Agencia de Cooperación Internacional	2005	Manual de descripción y análisis de cargo
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	2006	Perfiles de cargo
Servicio de Salud Arauco	2006	Descripción de cargos
Instituto Antártico Chileno	2007	Definición perfiles de cargo
Servicio Nacional de Menores	2007	Creación de manual de cargos
Intendencia Región de Coquimbo	2008	Elaboración de manual de funciones
Intendencia Región de Coquimbo	2008	Reestructuración de algunas funciones
Subsecretaría de Marina	2008	Se designan y crean nuevos cargos por nuevas responsabilidades
Hospital Regional Antofagasta	2008	Evaluación y clasificación de cargos

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

h. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión por competencias

Las 37 iniciativas dicen relación con la gestión por competencias. Estas en su mayoría nacen y se desarrollan en el contexto de los PMG de capacitación y evaluación del desempeño, a partir del año 2003. Las iniciativas frustradas (5) dan cuenta de grandes esfuerzos técnicos que no tuvieron seguimiento por su difícil aplicabilidad.

TABLA N°12

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión por competencias en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Corporación de Fomento de la Producción	2003	Sistema de gestión por competencias
Dirección de Vialidad, MOP	2003	Gestión por competencias
Servicio Agrícola Ganadero	2003	Gestión por competencias

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2003	Levantamiento de perfiles de cargos (perfiles genéricos) por competencias
Subsecretaría de Hacienda	2004	Levantamiento de competencias
Dirección de Presupuestos	2004	Levantamiento de perfiles de cargo por competencias, licitación de consultoría
Dirección de Vialidad, MOP	2004	Competencias
Intendencia Regional de Tarapacá	2004	Levantamiento de perfiles de cargo por competencia
Dirección General de Movilización Nacional	2005	Levantamiento de descripción de cargos y perfiles por competencias
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama	2005	Determinación perfil de cargos y competencias de los funcionarios del servicio
Subsecretaría de Obras Públicas	2005	Asesoría para la identificación de competencias específicas del personal de las unidades de Auditoría internas del MOP
Dirección de Arquitectura, MOP	2005	Definición de cargos por competencias
Servicio de Salud Araucanía Norte	2005 -2008	Definición de perfiles
Servicio de Salud Arauco	2005, 2006, 2007	Levantamiento y medición competencias transversales a equipos directivos, profesionales con cargo de jefatura
Ministerio de Obras Públicas	2005-2006	Mesa de trabajo competencias
Ministerio de Justicia	2006	Desarrollo de manual de competencias transversales
Gobierno Regional Metropolitano	2006	Gestión por competencias de Abastecimiento
Ministerio de Defensa	2006	Estudio competencias
Dirección Nacional del Servicio Civil	2006	Estudio del perfiles y evaluación de competencias
Dirección Regional de Vialidad, MOP	2006 -2007	Implementación del sistema de gestión por competencias en el análisis o estructuras de cargo
Parque Metropolitano Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2007	Implementación de un modelo de gestión por competencias
Comisión Nacional de Riego	2007	Gestión por competencias
Subsecretaría de Telecomunicaciones	2007	Sistema de competencias
Dirección de Aeropuertos, MOP	2007	Definición de perfiles de cargo hasta el 4to nivel
Tesorería General de la República	2007	Catálogo de perfiles por competencias en línea
Servicio de Impuestos Internos	2007	Confección de perfiles de competencias para cargos claves
Superintendencia de Administradoras de Fondos de pensiones	2007	Construcción perfil por competencias
Servicio de Salud Aconcagua	2007	Implementación de trabajo de gestión por competencias
Subsecretaría de Telecomunicaciones	2007	Proyecto competencias
Dirección de Presupuestos	2008	Levantamiento de perfiles de competencias
Servicio de Salud Coquimbo	2008	Levantamiento de perfiles basado en competencias
Hospital Exequiel González Cortés	2008	Levantamiento competencias

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

i. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a bases de datos y registro en gestión de personas

De un total de 87 iniciativas, la mayoría están centradas en la instalación y poblamiento de información de sistemas de información para la gestión de recursos humanos, que integren las diferentes áreas de actividad.

Llama en especial la atención la instalación del sistema de información de recursos humanos (SIRH), que se instaló a partir del 2000 para todos los servicios de salud y establecimientos asociados. Su adopción y doblamiento de datos se desarrolla fuertemente hasta el 2006, y actualmente funciona en todos los servicios.

Algunas de las iniciativas se centran en aspectos puntuales, tales como sistemas de postulación, evaluación o gestión de la capacitación.

Las iniciativas que no prosperaron (5), se debieron principalmente a la incompatibilidad técnica de las bases de datos en relación a los sistemas de información del resto de la institución o del sector de actividad.

TABLA N°13

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a bases de datos y registro en gestión de personas en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	1994	Sistema informático de personal
Superintendencia de Seguridad Social	1997	Base de datos del personal asociado a grados
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso	1997	Base de datos del personal
Secretaría General de la Presidencia	1997	Ficha vida funcionaria electrónica
Dirección de Vialidad, MOP	1997	Sistema de información de recursos humanos dentro de la Dirección de Vialidad
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	1998	Sistema computacional de recursos humanos
Hospital Carlos Van Buren	1998	Implementación sistema de recursos humanos
Instituto de Desarrollo Agropecuario	1999	Implementación nuevo sistema informático de recursos humanos
Dirección del Trabajo	1999-2000	Sistema informático sistema de evaluación de desempeño
Servicio de Salud Metropolitano Oriente	1999-2000	Informatización
Todos los Servicios de Salud	2000	Sistema de información de recursos humanos, implementación del sistema de información de recursos humanos
Servicio Nacional de Pesca	2000	Implementación de sistema computacional para el manejo de bases, personal, remuneraciones, bienestar
Subsecretaría de Redes Asistenciales	2000	Incorporación sistema integrado de recursos humanos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Ministerio de Obras Públicas	2000	Sistema de recursos humanos
Servicio de Impuestos Internos	2000	Diseño y producción del sistema de gestión de recursos humanos
Hospital del Salvador	2001 Aprox.	Informatización de la unidad de recursos humanos
Servicio de Impuestos Internos	2001	Sistema de información para todos los funcionarios: SIGER
Servicio de Impuestos Internos	2001	Sistema informático para el área de recursos humanos
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	2001	Sistema informático de recursos humanos
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	2002	Sistema de registro automatizado de consultores honorarios
Agencia de Cooperación Internacional	2002	Sistema informático
Dirección de Vialidad, MOP	2002	Sistema informático de recursos humanos
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2002	Sistema de administración de recursos humanos
Ministerio de Obras Públicas	2002	Creación de un sistema de información de recursos humanos
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío	2002	Implementación sistema computacional SARH
Servicio de Impuestos Internos	2002	Establecimiento de un sistema de postulación en línea a los procesos de selección del servicio
Tesorería General de la República	2002	Sistema de gestión de personal
Subsecretaría de Marina	2003	Desarrollo de software de recursos humanos y automatización del proceso
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama	2003	Implementación sistema de administración de recursos humanos - SARH
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	2003	Se implementan herramientas informáticas
Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado	2004	Creación sistema de recursos humanos
Servicio Médico Legal	2004	Digitalización de hoja de vida funcionaria
Servicio de Salud Metropolitano Norte	2003-2004	Sistema informático
Instituto de Salud Pública	2004	Sistema de información de recursos humanos
Ministerio del Interior	2004	Sistema informático de remuneraciones y personal: ficha funcionaria
Gendarmería de Chile	2004	Sistema informático de personal
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	2004	Sistema computacional evaluación del desempeño
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	2004	Se carga el sistema SARH con toda la información de los funcionarios
Dirección de Aeropuertos - MOP	2004	Sistema ministerial de recursos humanos
Servicio de Salud Coquimbo	2004	Informatización de la oficina de personal (a nivel regional)
Central Nacional de Abastecimiento	2005	Informatización del sistema de recursos humanos
Central Nacional de Abastecimiento	2005	Implementación nuevo sistema de información de recursos humanos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Nacional de Menores	2005	Incorporación de tecnologías de información a los procesos de personal
Ministerio de Salud, Centro de Referencia de Salud Cordillera Oriente	2005	Sistema de información de recursos humanos
Superintendencia de Electricidad y Combustible	2005	Sistema de recursos humanos
Servicio de Salud Metropolitano Occidente	2005	Sistema de información de recursos humanos, soporte tecnológico, auto-consulta
Superintendencia de Electricidad y Combustible	2005	Control de honorarios a través de la web
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	2006	Sistema informático de búsqueda (reclutamiento) y selección on line de estadísticas de todos los cargos vacantes
Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado	2006	Sistema informático de selección OTEC para capacitación
Servicio Nacional de Aduanas	2006	Sistema de información de recursos humanos
Ministerio de Justicia	2006	Creación del sistema computacional de recursos humanos
Gobierno Regional Región de Valparaíso	2006	Implementación módulo de recursos humanos, sistema METHASYS
Ministerio de Hacienda	2006	Ficha electrónica
Subsecretaría de Telecomunicaciones	2006	Sistema ORAIAS
Gobierno Regional Aysén	2006	Cambio de sistema de información de personal
Dirección Regional de Vialidad Región del Bío-Bío - MOP	2006	Implementación de sistemas de información, uso de TIC
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío	2006	Sistema de cometidos funcionarios
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	2006	Informe de la dotación del personal
Dirección de Previsión de Carabineros	2007	Sistema informático de recursos humanos
Presidencia de la República	2007	Desarrollo informático a medida
Defensoría Penal Pública	2007	Herramienta informática balance social
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Tarapacá	2007	Ingreso en línea para supervisar los sumarios administrativos
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Tarapacá	2007	Poblamiento de los datos funcionarios y familia
Gobierno Regional Atacama	2007	Automatización de los trámites administrativos de personal
Servicio Nacional de Aduanas	2007	Sistema integrado de recursos humanos, Sistema de información de recursos humanos
Dirección Regional de Vialidad - MOP	2007	Incorporación de la plataforma electrónica a la administración del recurso humano
Servicio de Salud Araucanía Norte, Hospital de Angol	2007	Se implementan mejoras en cuanto a un sistema informático
Dirección de Aeropuertos, MOP	2007	Actualización de la ficha de los funcionarios
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Automatización del proceso de generación de contratos y resoluciones
Dirección de Presupuestos	2007	Sistema computarizado bienestar

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2007-2008	Digitalización de archivos/ carpetas de personal pasivo (no vigente)
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2007-2008	Solución computacional para recursos humanos
Ministerio de Relaciones Exteriores	1995	Establecimiento de base de datos
Ministerio de Relaciones Exteriores	s/f	Base de datos
Gendarmería de Chile, Dirección Regional del Maule	s/f	Creación sistema computacional de personal
Gendarmería de Chile	s/f	Sistema de personal
Ministerio de Defensa	2008	Modernización de los procesos de bienestar
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	2008	Se inicia proyecto de informatización en recursos humanos
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	2008	Confección de carpetas virtuales de funcionarios/as
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	2008	Confección de un sistema integral de gestión

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

j. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión de las remuneraciones

Del total de iniciativas, 29 están vinculadas fundamentalmente con sistemas automatizados para el pago de remuneraciones y el pago electrónico de éstas, así como la entrega de liquidaciones vía intranet.

TABLA N°14

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión de las remuneraciones en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Dirección General de Crédito Prendario	1995	Automatizar el sistema de remuneraciones y recursos humanos
Ministerio de Salud	1997	Pago de remuneraciones por tarjeta
Hospital Carlos Van Buren	1998	Unión antecedentes de hoja de vida con remuneraciones
Servicio Salud Atacama	1998	Pago de remuneraciones por medio de depósito bancario
Agencia de Cooperación Internacional	1998	Sistema de remuneraciones informatizado
Servicio de Salud Metropolitano Norte	1999	Sistema informático de remuneraciones
Superintendencia de Electricidad y Combustible	1999	Programa computacional para la integración de las áreas finanzas con remuneraciones
Dirección General de Crédito Prendario	1999	Pago electrónico de remuneraciones

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Nacional de Geología y Minería	2001	Transparencia en el pago de las remuneraciones (sistema computacional)
Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica	2001	Sistema de pago electrónico
Servicio Nacional de Geología y Minería	2002	Pago de sueldos
Servicio Nacional de Geología y Minería	2002	Pago cotizaciones en forma electrónica
Servicio de Salud Coquimbo	2002	Informatización de las remuneraciones (a nivel regional)
Defensoría Penal Pública	2003	Informatización de la gestión de remuneraciones
Ministerio de Educación	2003	Liquidación de remuneraciones por intranet
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2003	Pago remuneraciones vía electrónica
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío (todo el Ministerio de Vivienda y Urbanismo)	2003- 2004	Liquidaciones de sueldo electrónicas
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama	2004	Sistematización de pago de remuneraciones y viáticos
Comité de Inversiones Extranjeras	2005	Incorporación de herramientas tecnológicas para remuneración feriados legales, administrativos, etc., de funcionarios
Subsecretaría de Desarrollo Regional	2005	Sistema computacional de remuneraciones
Comisión Nacional de Riego	2006	Adquisición software remuneraciones
Servicio Nacional de Turismo	2006	Transferencias electrónicas (convenio banco)
Servicio Nacional de Turismo	2006	Adquisición de sistema remuneraciones
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	2006	Sistema de remuneraciones
Subsecretaría del Trabajo	2006	Adquisición e implementación del sistema de personal y remuneraciones
Gobierno Regional de Aysén	2006	Cambio del sistema de pago de remuneraciones
Dirección de Presupuestos	2006	Sistema de remuneración integrado
Hospital Puerto Montt	2008	Programa computacional de apoyo al control del gasto en personal

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

m. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a información en gestión de personas

Se indicaron un total de ocho iniciativas, orientadas a la información hacia el servicio de temáticas centrales de la GRH, ya sea como forma de monitoreo al desempeño institucional o como información sobre deberes y derechos de los funcionarios. Dadas las fechas en que se indican estas iniciativas, esta parece ser una tendencia reciente en los servicios.

TABLA N°15

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a información en gestión de personas en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	1998	Informe de gestión de recursos humanos (remuneraciones)
Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	2004	Acercándonos a los clientes internos
Superintendencia de Seguridad Social	2005	Base de datos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
Subsecretaría de Obras Públicas	2005 a la fecha	Definición de indicadores ministeriales y por servicio, de carácter trimestral de la gestión de recursos humanos
Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda	2007	Manual de derechos y deberes del funcionario
Hospital Exequiel González Cortés	2007	Circular informativa recursos humanos
Servicio de Salud Araucanía Sur	2007	Manual del funcionario

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

k. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al control de asistencia e identificación

Se indicaron un total de 17 iniciativas vinculadas a la tecnologización de los sistemas de registro de asistencia y horario. Se da cuenta de una mayor tendencia a ser desarrollados entre los años 2005 y 2007. Las dos iniciativas que no prosperaron se debieron a incompatibilidades técnicas y de uso.

TABLA N°16

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al control de asistencia e identificación en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	1996	Implementación de un sistema de registro y control de asistencia
Superintendencia de Seguridad Social	1998	Sistema de control de asistencia biométrico
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2000	Sistema control de asistencia
Subsecretaría de Desarrollo Regional	2001	Establecimiento de un sistema informático de control horario
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	2004	Credencial de identificación y acceso
Subsecretaría de Telecomunicaciones	2004	Sistema biométrico
Dirección General de Crédito Prendario	2005	Control asistencia dirección general
Central Nacional de Abastecimiento	2005	Implementación nuevo reloj control

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Nacional de Turismo	2006	Registro de horario on line (desarrollado internamente)
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2006	Control horario biométrico
Servicio de Salud Araucanía Norte, Hospital de Angol	2007	Incorporación de sistemas de control horaria eficientes
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2007	Incorporación de sistemas de control de asistencia
Instituto Antártico Chileno	2007	Reloj digital
Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	2007	Implementación de control horario biométrico
Subsecretaría de Investigaciones	2007	Sistema de control de asistencia

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

I. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a intranet y sistemas de comunicación con usuarios

Del total de 47 iniciativas, la mayor parte se centra en aquellas que crearon espacios dentro de la intranet para la entrega de información a los usuarios internos en temas de administración de personal.

Las iniciativas más recientes tienden a incorporar mayor interactividad entre la URH y los funcionarios, abriendo los espacios de intranet a la comunicación de temas relevantes en gestión de personas, la postulación en línea a los concursos o las sugerencias desde los usuarios. Las tres iniciativas que no funcionaron se debieron a la poca participación de los usuarios o la incompatibilidad técnica de sistemas.

TABLA N°17

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a intranet y sistemas de comunicación con usuarios internos en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Comisión Chilena Energía Nuclear	1998	Sistema de comunicación
Dirección del Trabajo	1998-2000	Creación de sistema informático de recursos humanos en la web
Comisión Chilena Energía Nuclear	2000	Sistema de información digital
Tesorería General de la República	2000	Sistema de interacción (información)
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	2001	Intranet con información para el personal
Intendencia Regional de Tarapacá	2001	Creación de página de personal en la intranet
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	2002	Entrega de liquidaciones por intranet
Servicio de Impuestos Internos	2002-2003	Intranet y portal de funcionarios
Subsecretaría de Hacienda	2003	Intranet institucional

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Superintendencia de Seguridad Social	2004	Personal en línea
Servicio Nacional de Geología y Minería	2004	Intranet
Subsecretaría de Obras Públicas	2004	Creación link en la intranet ministerial de "Recursos Humanos"
Gendarmería de Chile	2005	Página web
Unidad de Análisis Financiero	2005	Intranet
Dirección de Presupuestos	2005	Manual de usuarios Internet
Servicio Nacional de Geología y Minería	2005	Intranet
Hospital de Los Andes	2005	Boletín mensual
Instituto de Normalización Previsional	2006	Autoservicio de recursos humanos
Servicio Nacional de Turismo	2006	Diseño intranet
Subsecretaría de Investigaciones	2006	Auto-estudio metódica de actualización
Dirección de Vialidad, MOP	2006	Creación página web para recursos humanos nacional y regional
Instituto Nacional de Estadísticas	2006	Sistema de difusión administrativa
Presidencia de la República	2006/ 2007	Creación de la intranet institucional
Instituto Antártico Chileno	2006	Automatizar procesos operativos (intranet)
Tesorería General de la República	2006	Postulación en línea
Comisión Nacional del Medio - Ambiente	2007	Subsistemas a través de la web: licencias médicas, evaluación de desempeño
Superintendencia de Casino y Juegos	2007	Intranet institucional
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2007	Fortalecimiento de las oficinas de información y atención al usuario OIRS, mayor acercamiento al ciudadano/a
Gobierno Regional Bío-Bío	2007	Circulares del departamento de recursos humanos, informativos
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Biblioteca virtual de resoluciones
Subsecretaría del Interior (para todo Chile)	2007	Creación de ficha de personal
Hospital Puerto Montt	2007	Sistema del programa anual de capacitación (PAC) en portal ChileCompra
Subsecretaría de Investigaciones	2007	Página Web interna
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío todo el Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2007	Permisos administrativos
Consejo de Defensa del Estado	2007-2008	Tecnología de información al servicio de recursos humanos
Servicio de Salud Atacama	2008	Postulación en línea
Servicio de Salud Coquimbo	2008	Incorporar tecnología a proceso de postulación en concursos
Defensoría Penal Pública	2008	Aplicación de recursos humanos en la web
Gobierno Regional Bío-Bío	2008	Incorporación a la página web de información de recursos humanos

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

2.4 Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH

Como se señaló en la descripción del Diploma en el Capítulo 1, la metodología del Programa contempla el desarrollo por parte de cada participante de un proyecto de fortalecimiento de la gestión de personas para su propia institución. Para esto se realiza un proceso sistemático y supervisado de análisis de la situación actual de la gestión de personas en su servicio, la selección de áreas relevantes donde desarrollar mejoramientos, la validación de sus jefaturas y el análisis de la posición y expectativas de los diferentes actores institucionales que influirán en el desarrollo del futuro proceso de cambios.

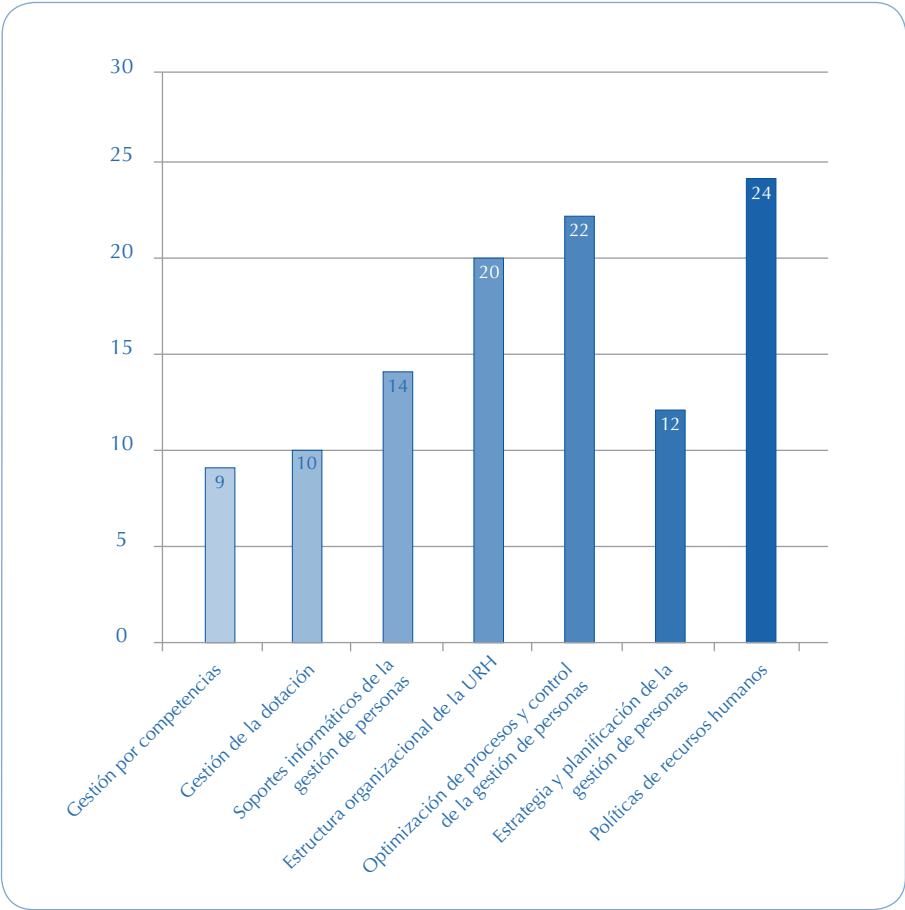
Los 111 proyectos de fortalecimiento institucional (PFI) generados se centraron en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH, lo que corresponde al 49% del total de proyectos generados en el marco del Diploma.

a. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a políticas de recursos humanos

De las iniciativas desarrolladas en este ciclo, 24 se han centrado en el diseño de políticas de recursos humanos. La necesidad de impulsar proyectos en esta línea dice relación con el generar lineamientos en torno a la GRH consistentes y alineados con las orientaciones y definiciones institucionales, de manera que el accionar de las URH, en el desempeño de los distintos sistemas que las componen, se oriente a apoyar la estrategia organizacional.

En la línea anterior, el problema y desafíos identificados por este grupo de proyectos, dice relación con el desalineamiento de las acciones de recursos humanos respecto a la estrategia institucional, así como la primacía de lineamientos para la GRH externos que no recogen las necesidades de cada uno de los servicios. También se recoge como problema, que los distintos subsistemas de recursos humanos se encuentran en los servicios en cuestión pocos integrados entre sí, esperándose entonces que la generación de políticas pueda presentar líneas de trabajo comunes para éstos. Las principales tensiones posibles de anticipar para este grupo de proyectos dice relación con la posibilidad de generar políticas que difícilmente sean traspasables a acciones o sistemas concretos de gestión de recursos humanos, identificándose sólo algunos proyectos que tienen entre sus propósitos el generar, luego de implementar políticas de GRH, planificaciones o procedimientos que permitan concretar aquellas políticas.

GRÁFICO N°4
Proyectos de fortalecimiento institucional en el proceso de
gerenciamiento y planeamiento de RRHH



Fuente: DGP, versiones 2007-2008

TABLA N°18
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a políticas de recursos humanos

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Carolina Aguilera / Margarita Meneses	Dirección Nacional del Servicio Civil	Programa de formación en el establecimiento de políticas de recursos humanos para el sector público
Juan Marcos Aguirre	Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	Definición de metas estratégicas y políticas del sector público
Marcela Álvarez	Servicio de Salud Metropolitano Norte	Políticas integrales de recursos humanos (pirh)

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Yolanda Aucañir	Comisión Chilena de Energía Nuclear	Política de recursos humanos
Carlos Ávalos	Gobierno Regional de Atacama	Política de recursos humanos
Enrique Bacigalupe	Servicio Médico Legal	Puesta en marcha (implementación) políticas de recursos humanos
Luis Cabrera	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	Políticas de recursos humanos
Alejandro Cifuentes	Gobierno Regional de Tarapacá	Política de desarrollo de las personas
Jorge Daza	Servicio Nacional de Menores	Políticas de gestión de personas
Ana María Godoy	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	Política de recursos humanos
Josefina Gumucio	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	Política de personal
Luis Jiménez	Oficina de Estudio y Políticas Agrarias	Diseño de una política de recursos humanos focalizada en ciclo de vida laboral, planificación y administración de personal
Ricardo Olivares	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	Políticas de recursos humanos
Ivonne Olivares	Fiscalía Ministerio de Obras Públicas	Política de recursos humanos
Angélica Oyarzún	Gobierno Regional de Aysén	Diseño participativo de una política de recursos humanos
Marcela Palominos	Subsecretaría Previsión Social	Política estratégica de recursos humanos en el marco de la reforma previsional: descripción y perfiles de cargos
Alexander Pérez	Servicio de Salud Valparaíso – San Antonio	Guía metodológica para el diseño y la implementación de políticas de recursos humanos en el sector público
Andrea Seguich	Subsecretaría del Trabajo	Creación y diseño de la política de recursos humanos
José Toro	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	Políticas de recursos humanos
Karina Toro	Presidencia de la República	Creación de la Ley Orgánica Constitucional del servicio
Aquiles Venegas	Dirección de Presupuestos	Sistema de información para monitoreo y seguimiento de la implementación de la política de recursos humanos
Guillermo Vergara	Fiscalía Nacional Económica	Políticas de recursos humanos
Jorge Viveros	Defensoría Penal Pública	Política de recursos humanos
Eliana Zúñiga	Junta Nacional de Jardines Infantiles	Diseño e instalación de políticas en gestión de personas

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

b. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la planificación estratégica y la optimización de procesos y control de la gestión de personas

La mayoría de los proyectos de este ámbito (34 proyectos), dada la existencia previa de políticas de recursos humanos en sus servicios, exploran en formas concretas de aplicación, ya sea a través de planes estratégicos, de la generación de indicadores o de procedimientos específicos. Aquellos proyectos centrados en generar planificaciones estratégicas para RRHH (12 proyectos desarrollados), buscan direccionar el quehacer de las URH a través de objetivos de acción concretos alienados con las estrategias globales de las instituciones. Así también, al igual que con la generación de políticas un propósito buscado con este tipo de proyectos es la integración de las distintas acciones de RRHH bajo un gran propósito común.

Resulta relevante dar cuenta que un propósito importante de este ámbito de iniciativas dice relación con el posicionamiento de la GRH dentro de los servicios. Se percibe en la identificación del problema que sustenta el proyecto un bajo impacto estratégico de las acciones de recursos humanos, así como una baja participación en la toma de decisiones de largo plazo para las instituciones. Es en esta línea que se percibe que una planificación estratégica de GRH alienado con la institucional permitiría generar acciones que impacten también la estrategia del servicio, apoyándola o sosteniéndola a través de los objetivos generados para las URH. En términos generales, este grupo de proyectos visualiza como posibles tensiones el que los mandatos externos, o las tareas de orden operativo primen sobre las planificaciones de orden estratégico, no pudiendo equilibrar el trabajo de orden operativo con el que se planifica más estratégicamente.

TABLA N°19
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a estrategia y planificación de la gestión de personas

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Arturo Ayres	Instituto de Desarrollo Agropecuario, Región de La Araucanía	Planificación estratégica del área de recursos humanos
Alejandra Bravo	Servicio de Salud Concepción	Recursos humanos centrados en resultados
Marcela Castro	Servicio Salud Ñuble	Mejoramiento de la gestión y el desarrollo de personas en los hospitales comunitarios de ñuble
Mónica Cruzat	Servicio Salud Talcahuano - Hospital Las Higueras	Planificación estratégica del área de recursos humanos
Verónica Gallegos	Instituto Nacional de Estadística	Diseño de un plan estratégico de gestión de personas
Irene González	Gobierno Regional de Coquimbo	Propuesta para la elaboración de una estrategia de recursos humanos

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Andrea Montecino	Instituto Nacional de Hidráulica	Plan estratégico y políticas de personal para la gestión moderna de recursos humanos
Marina Muñoz	Gobierno Regional del Maule	Plan estratégico de recursos humanos
Gabriela Pantoja	Dirección Nacional del Servicio Civil	Plan de Implementación de la estrategia de gestión de personas en la Dirección Nacional del Servicio Civil
Ana María Pérez	Servicio Salud Valparaíso - San Antonio	Planificación de recursos humanos para los establecimientos autogestionados en red
Felipe Rodríguez	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	Recursos humanos bajo la óptica de procesos
Marta Rubilar	Hospital Herminda Martín, Servicio de Salud Ñuble	Estrategia de recursos humanos

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

Más allá de la definición de planes para orientar y organizar la gestión de personas, una proporción importante de proyectos (22) se centran en la redefinición de procesos del área, ya sea a través de la focalización en las necesidades de los usuarios o en la definición de indicadores y sistemas de monitoreo para el control de los planes.

TABLA N°20

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la optimización de procesos y control de la gestión de personas

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
María Antonieta Adasme	Servicio de Salud Maule	Proceso de descentralización hacia hospitales autogestionados
Luis Barrios	Servicio de Salud O'Higgins	Mejoramiento de la Oficina de Personal y Remuneraciones
Fernando Belmar	Dirección Nacional del Servicio Civil	Guía metodológica para proyectos de mejora en TIC para recursos humanos
María Elisa Carvajal	Dirección Nacional del Servicio Civil	Metodología de medición de brechas en el ciclo de corto plazo para los servicios
Luis Enrique Contreras	Ministerio de Obras Públicas	Áreas del departamento administrativo autogestionable
Roberto Díaz	Servicio de Salud del Reloncaví	Optimización de procesos en el departamento de recursos humanos
Marisol Durán	Servicio de Salud Metropolitano Norte	Optimización del uso de información de gestión de recursos humanos
Karin Eitel	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Elaboración procedimientos de la política de personas
Juan Flores	Ministerio de Hacienda	Consolidación del comité de recursos humanos
Giulian Giachetti	Servicio de Salud Valparaíso – San Antonio, Hospital Van Buren	Mejoramiento de procesos en función de los usuarios

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Guillermo Herrera	Servicio de Cooperación Técnica	Indicadores en gestión de recursos humanos
André Ensignia	Fondo Nacional de Salud, Dirección Regional Metropolitana y VI Región	Optimización de procesos en recursos humanos
Angelina Jara	Dirección General de Movilización Nacional	Implementación de un bsc para la gestión de recursos humanos
Mauricio Leiva	Servicio de Impuestos Internos	Mejoramiento continuo control y gestión del departamento administrativo
Viviana Mendoza	Hospital de Talagante	Diseño de indicadores para el control de la gestión de recursos humanos
Juan Carlos Moreno	Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente	Diseño de modelo de gestión de recursos humanos
Alejandra Olate	Secretaría Regional Ministerial de Educación	Diseño de la unidad de recursos humanos
Julia Salas	Servicio de Salud Atacama	Definición de procesos críticos en las unidades de personal y remuneraciones
Adela Sanhueza	Complejo Asistencial "Dr. Víctor Ríos Ruiz" del Servicio de Salud Bío Bío	Desarrollo de la gestión de recursos humanos
Alicia Tapia	Dirección de Obras Hidráulicas - MOP	Mejoramiento de la gestión de recursos humanos
Hernán Uribe	Hospital Puerto Montt de Servicio de Salud Reloncaví	Diseño del departamento de recursos humanos
Manuel Vidal	Servicio Nacional de Menores	Atención centrada en las personas

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

c. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la estructura organizacional de la URH

Un tema de relevancia en torno al cual se desarrollaron 20 proyectos de fortalecimiento es el de la redefinición de la estructura organizacional de las URH dentro de cada institución, ya sea su posición en la estructura o en su división interna. Algunos proyectos buscan crear la URH al interior de la institución, otros buscan descentralizar ciertas funciones de gestión de personas a través de Unidades en regiones o en establecimientos dentro de servicios de salud. En general, proyectos de este tipo responden a importantes cambios en las instituciones en cuestión, redefiniciones estratégicas, crecimiento del servicio, cambios en el entorno o nuevos mandatos institucionales.

La redefinición de la estructura organizacional se visualiza en lo principal como una forma de prestar un mejor servicio a los usuarios de la URH, responder de manera más eficiente a partir de la reorganización interna, así como mejorar el aporte de la GRH a la gestión general de la organización. Así también, el rediseño de la estructura organizacional responde al desafío de

posicionar más estratégicamente a las URH, ya sea al darles un estatus jerárquico distinto, por ejemplo, pasar de unidades a subdepartamentos o bien incorporando al rediseño nuevas funciones que son consideradas de mayor impacto estratégico para las instituciones. En esta línea resulta relevante mencionar que parte importante de los proyectos busca en las redefiniciones estructura separar las funciones de orden operativo, ligada a actividades administrativas, de aquellas más estratégicas.

Las tensiones que debe administrar este grupo de proyectos son identificadas en lo principal respecto a cómo mantener el cambio, en el sentido de que se presenta como un desafío el que la estructura formal planificada por los proyectos se implemente efectivamente y que no primen lógicas de funcionamiento informal respecto a la organización y lógica de división del trabajo.

TABLA N°21

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la estructura organizacional de la URH

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Max Aguilar	Hospital Regional de Coyhaique	Diseño del departamento de recursos humanos
Nevenka Aguilera	Gobierno Regional de Arica y Parinacota	Diseño de la estructura organizacional del servicio
Gabriela Allimant	Corporación Nacional Forestal	Estructura de la Gerencia de desarrollo de las personas
Jenny Castillo	Servicio Nacional de Aduanas	Reestructuración y plan de trabajo del departamento de personal
Eduardo Catalán	Servicio Nacional de Menores	Rediseño de la estructura organizacional departamento recursos humanos en nivel central y regional
Sandra Corvalán	Hospital San Camilo	Reestructuración de la unidad de recursos humanos en contexto de hospital autogestionado
Irodina Del Valle	Corporación Nacional Forestal	Diseño del departamento de gestión y administración de compensaciones
Marcelo Escalona	Gobierno Regional V Región	Diseño, creación e instalación de departamento de gestión de recursos humanos en el servicio
Eugenio Escorza	Subsecretaría de Educación	Desde la unidad de desarrollo hacia la unidad de gestión de personas
Claudio Farías	Intendencia Región de Tarapacá	Readecuación de la estructura orgánica del servicio
Patricia Hoces	Superintendencia de Quiebras	Diseño de la estructura del subdepartamento de recursos humanos
Verónica Ibacache	Hospital del Salvador	Rediseño del departamento de recursos humanos
Héctor Lemaître	Dirección general de Relaciones Económicas Internacionales	Implementación del subdepartamento de gestión de las personas
Silvana Martel	Hospital Los Andes	Reestructuración de departamento de recursos humanos en contexto de hospitales autogestionados
Anita Quiroga	Servicio Salud Atacama	Creación de la subdirección de gestión de personas

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Carlos Sandoval	Hospital Regional Rancagua	Centralización de recursos OFA
Andrés Signorelli	Dirección del Trabajo	Propuesta para la instalación de unidades regionales de recursos humanos en la dirección del trabajo
Enrique Soto	Superintendencia de Seguridad Social	Creación del subdepartamento de personas
Sandra Vallejos	Instituto de Salud Pública	Integración y empoderamiento del subdepartamento de recursos humanos
Rodolfo Varas	Servicio de Salud de Coquimbo	Reestructuración de la subdirección de recursos humanos

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

d. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a los soportes informáticos de la gestión de personas

Los proyectos que se enfocaron en sistemas de soporte para la gestión de personas fueron 14, y pueden ser clasificados entre aquellos que buscan establecer nuevos sistemas de información (soporte informático y el traspaso de información digital para los funcionarios del servicio) y aquellos que se centran en asegurar la correcta definición y cobertura de la dotación de los servicios. El primer grupo de proyectos en esta línea busca mantener informados a los usuarios de las URH principalmente respecto a la gestión que lleva a cabo RRHH en relación a temas administrativos; con esto se busca que los funcionarios/as puedan acceder a través de plataformas informáticas a información que hasta el momento se otorgaba en forma personal. Lo anterior, implica para las URH poder disminuir la carga de trabajo respecto a temas administrativos y centrarse en otros de índole más estratégicas. El segundo grupo de proyectos busca hacer más eficiente a partir de la informatización procesos de reclutamiento y selección, o bien postulación a capacitaciones con el objeto de que las distintas unidades de los servicios puedan contar con la dotación necesaria en el tiempo oportuno. Para ambos grupos de proyectos se presenta como desafío la socialización de todos los funcionarios implicados con estas nuevas herramientas informáticas.

TABLA N°22

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a los soportes informáticos de la gestión de personas

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Francisco Aldunate	Comisión Nacional de Riego	Mejoramiento base de datos y sistemas de información en gestión de recursos humanos
Rodrigo Apablaza	Servicio Nacional del Consumidor	Información de recursos humanos para la toma de decisiones
Magdalena Badilla	Subsecretaría General de Gobierno	Apertura ventana departamento recursos humanos intranet del ministerio
Verónica Bernal	Comisión Nacional del Medio Ambiente	Adquirir o desarrollar sistema de información en gestión de recursos humanos a través de la web
Ángel Castro	Subsecretaría de Aviación	Base de información desde la operatividad de la tarea
Cecilia Digmann	Subsecretaría de Redes Asistenciales	Diseño e implementación en web de información para la gestión de personas
Enrique Farías	Dirección de Presupuestos	Inserción del SIGFE a la Dirección de Presupuestos
Marcelo Millar	Servicio Salud del Maule	Mejoramiento de los procesos de concurso público a través de un sistema informático
Jorge Andrés Núñez	Superintendencia de Pensiones	Sistema de gestión integral
Karla Nieto Pizarro	Subsecretaría de Transportes	Estructuración de la malla de contenidos en la intranet institucional asociada al ciclo de vida laboral
Mauricio Porcio	Agencia Nacional de Inteligencia	Diseño de un sistema informático para la unidad de recursos humanos
Gissel Traumen	Agencia de Cooperación Internacional	Sistema informatizado para la unidad de personal
Marta Vergara	Subsecretaría de Telecomunicaciones	Certificación en línea
Yanet Elizabeth Vidal	Oficina Nacional de Emergencias	Sistema de información integral de las personas

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

e. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la gestión de la dotación

En términos generales, este grupo de proyectos (10 proyectos desarrollados) se han propuesto diagnosticar el ajuste entre el nivel de las cargas de trabajo, cumplimiento de metas y las personas con las que la institución cuenta para desempeñarse en ellas. Así también, buscan intervenir generando instrumentos, procedimientos o criterios de distribución que permitan contar con la cantidad de dotación justa en las diferentes áreas de la organización, para responder eficientemente a requerimientos institucionales del servicio. El problema visualizado aquí es que el actual mapa de dotación en los servicios respondería a criterios

pasados, que se han desactualizado, ante nuevos escenarios institucionales. Se percibe como necesario redistribuir las dotaciones dando relevancia a unas áreas más que a otras.

Las tensiones políticas comunes que se deben administrar en este ámbito de proyectos dicen relación principalmente con el manejo de expectativas de los funcionarios/as respecto a la posibilidad de cambio en sus destinaciones actuales y la percepción de amenaza de la estabilidad de estos actores. Por otra parte, el trabajo en torno a posicionar la temática de distribución de dotación como relevante estratégicamente para el desempeño institucional.

Otro grupo de proyectos en el ámbito de las dotaciones buscó diseñar planes para la provisión interna de personal. Lo central en estos proyectos fue plantear metodologías para el proceso de provisión de personas que se orientarán a la eficiencia y eficacia de éste, así como a integrar los sistemas de promoción con otros sistemas de GRH.

Temáticas para administrar dicen relación con sociabilizar las nuevas metodologías en todos los actores institucionales implicados, removiendo prejuicios asociados a los anteriores modos de abordar la provisión.

TABLA N°23
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la gestión de la dotación

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Rolando Alegría	Dirección General de Aeronáutica Civil	Definición de cargos críticos (asignaciones)
Juan Francisco Cantillana	Servicio Impuestos Internos	Gestión de la dotación institucional
Antonio Eguren	Fondo Nacional de Salud, Dirección Regional Centro Norte	Caracterización del recurso humano
Johanna González	Servicio Salud de Coquimbo	Diseño e implementación de políticas de ingreso
Héctor Guamán	Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente	Diseño de métrica para la evaluación de competencias laborales, en el marco de concursos públicos de ingreso al Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente
Alejandro Layseca	Instituto Nacional de Estadísticas	Estudio de diseño de recursos humanos para el desarrollo de proyectos estratégicos
Paola Moreno	Subsecretaría de Justicia	Diseño sistema de provisión de cargos del servicio
Julián Paredes	Servicio Vivienda y Urbanismo, Región Bío-Bío	Estudio de dotación
Oscar Peñafiel	Dirección General de Aeronáutica Civil	Determinación de dotaciones mínimas requeridas de las especialidades SSEI y AVSEC en las unidades aeroportuarias
Nora Villar	Consejo de Defensa del Estado	Sistema de provisión de cargos a contrata

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

f. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la gestión por competencias

Este grupo de proyectos (9 proyectos) se han propuesto utilizar el modelo de gestión de competencias en distintos sistemas de la gestión de personas. Parte de estos proyectos buscan en términos más globales generar un modelo transversal a todos los ciclos de la gestión de recursos humanos que permita integrar los distintos subsistemas que la componen. Por otra parte, otro grupo de proyectos busca una aplicación más acotada, ya sea en el levantamiento de perfiles, que posteriormente espera su aplicación a sistemas específicos como el de reclutamiento y selección. Por último, proyectos en esta línea buscan, ya teniendo los perfiles levantados para algunas áreas de los servicios, usar el modelo de competencias para detectar brechas en el desempeño actual de los funcionarios/as, para desde ahí generar planes de capacitación pertinentes.

Temáticas a administrar dicen relación con velar por la real aplicación del modelo, y que este no sólo se traduzca en el levantamiento de perfiles, sino que apoye a la integración de los distintos sistemas de recursos humanos.

TABLA N°24
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la gestión por competencias

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Javier Aldoney	Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	Brechas de competencia de nivel 2 y 3
Iris Aravena	Parque Metropolitano	Elaboración de instrumento de evaluación de brechas de competencias
Francisco Loza	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Detección de brechas de competencia para programas de capacitación
Jorge Maldonado	Superintendencia de Salud	Instalación e impacto del modelo de gestión por competencias
Zaida Márquez	Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda del Servicio de Salud Metropolitano Occidente	Construcción de perfiles por competencia
Romina Ortega	Servicio de Vivienda y Urbanismo	Estímulo remunerado para funcionarios/as
Verónica Pizarro	Servicio de Registro Civil e Identificación	Proceso integrado de gestión por competencias en los sistemas de selección, evaluación y capacitación
Magdalena Troncoso	Servicio Cooperación Técnica	Nuevo mapa de competencias de los cargos críticos, ajustado a los nuevos requerimientos estratégicos
Nadia Veloz	Servicio Nacional del Adulto Mayor	Desarrollar y validar perfiles por competencias

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

2.5 Análisis DNSC: desafíos y orientaciones institucionales en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH

Los temas de planificación y control de gestión se han ido incorporando a la gestión pública chilena desde hace ya una década, particularmente a partir de la “gestión por resultados” que ha venido sistemáticamente liderando el Ministerio de Hacienda y la Dirección de Presupuestos. La mayores restricciones, las presiones políticas por los resultados de los servicios públicos, los cambios en la frontera entre política y administración, un Estado con más responsabilidades y una ciudadanía más demandante por servicios de calidad, como contextos externos e internos, han propiciado que la lógica de la gestión por resultados (desempeño rendimiento, logro, indicadores) se instale en nuestra administración.

Por tanto, el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH –materia de este capítulo– tiene como marco el contexto descrito anteriormente. No es casual, que las medidas implementadas por los servicios en distintos momentos respondan a énfasis también vinculados a este modelo. De ahí entonces, que gradualmente y con énfasis diversos, se observa la necesidad de disponer de procesos y sistemas de planificación, información, medición, soportes informáticos a nivel de las áreas de recursos humanos. No obstante, el rol de estas áreas en este ámbito ha estado mediatizado por sus propias capacidades y la función de recursos humanos en los servicios; la posición e influencia efectiva que tienen las URH en las instituciones y el entendimiento de los equipos directivos, respecto de la importancia de la gestión de personas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desempeño del servicio. Por tanto, los desafíos en este sentido van en una doble dimensión. En primer lugar, y en lo que le compete al área de RRHH, en su capacidad para definir horizontes temporales de gestión (su propia ruta) en coherencia con los horizontes temporales de gestión institucional y para mostrar resultados y su contribución efectiva a los objetivos del servicio. En segundo lugar, la comprensión por parte de la dirección del servicio respecto a que no es posible planificar la gestión institucional considerando sólo productos, presupuesto, indicadores de las áreas de negocio, sino también tomando en cuenta cuáles son las necesidades y soportes que desde recursos humanos necesita la institución (selección, capacitación, indicadores de desempeño, evaluación, entre otros). Lo que un servicio debe hacer en un período determinado, no es distinto a lo que las personas/funcionarios/as deben hacer; por tanto, el rol y el apoyo desde la URH resulta fundamental.

Los procesos y medidas implementadas a nivel de posicionamiento y organización de las áreas de RRHH, implica tener en cuenta que la gran mayoría de ellas se han organizado y funcionado bajo la dependencia de divisiones/áreas administrativas/gestión interna en los servicios, razón que explicaría, entre otras, el enfoque que ha tenido la gestión de personas en los mismos. Si bien es cierto, los cambios experimentados a nivel de la posición del área (subdirecciones, divisiones, departamentos u otros niveles superiores) en varios servicios –como lo muestran las medidas señaladas, y el interés de seguir avanzando en este sentido (proyectos de

fortalecimiento) no constituyen garantía para que la gestión de personas se visibilice y tenga un rol estratégico en la organización. No obstante, no es menos cierto que no tener una posición jerárquica (nivel superior) resta absolutamente la posibilidad de que estas áreas puedan “caminar” hacia esa dirección. Por otra parte, a nivel de estructura, las URH han intentado responder a necesidades emergentes o específicas de gestión no consideradas en la gestión de personas a la fecha. A partir de esto, vale la pena preguntarse: ¿qué aspectos o ámbitos de la gestión de personas necesita atender el servicio en forma permanente y cuáles son necesarios considerando las características y el momento organizacional?

A nivel de políticas de RRHH, observándose mayor cantidad de medidas en este ámbito a partir del año 2000, se han venido definiendo políticas en torno a ciertos subsistemas de gestión (capacitación, evaluación de desempeño, reclutamiento y selección) y en menor medida, políticas generales en la materia. A nivel de subsistemas específicos, muy condicionadas por las “presiones” en el marco de los Programas de Mejoramiento de Gestión, y particularmente, a partir del nuevo sistema de concursos en la administración. La “Ley del Nuevo Trato Laboral” presiona a los servicios en la necesidad de avanzar en la definición de políticas y procedimientos claros en materia de reclutamiento y selección para otros grupos, a los cuales el sistema de concursos no impacta (contrata – honorarios).

No obstante, un grupo importante de las políticas establecidas –ya sea a nivel de definiciones generales o subsistemas específicos– se han quedado en declaraciones de principios y actuaciones (no menos relevantes por cierto), pero careciendo de metas y prioridades para tiempos determinados. Los cambios que se han propuesto los servicios a nivel de gestión de personas, si bien necesitan de definiciones explícitas (políticas y procedimientos de actuación) requieren prioritariamente de planes que garanticen a las personas/funcionarios/as cómo se irá avanzando y materializando las declaraciones establecidas, y que éstas se cumplan. Las Unidades de URH en ese sentido también están llamadas a rendir cuenta de lo realizado (políticas y medidas implementadas, metas, presupuesto, cumplimiento de indicadores) en sus propios servicios.

Por otra parte, y considerando las medidas señaladas por los servicios, se observa una fuerte tendencia a disponer de información y de sistemas que le permitan al área desarrollar mejor su gestión. De esta forma, las medidas y proyectos de fortalecimiento vinculados al diseño y desarrollo de sistemas tecnológicos intentan responder a esta siempre permanente demanda. No obstante, y tal como lo señalara el “*Diagnóstico de las Tecnologías de Información para la Gestión de RRHH en los Servicios Públicos*”, desarrollado por el Servicio Civil el año 2008⁵, los

⁵ Este diagnóstico abordó la situación de las Tecnologías de Información (TIC) en gestión de RRHH en 161 Unidades de Recursos Humanos de servicios públicos. Su principal propósito fue disponer de un diseño conceptual de un sistema de información para la gestión de RRHH; diagnosticar la situación de las TIC para gestión de RRHH e identificar prácticas exitosas en la implementación y uso de las TIC para gestión de RRHH en los servicios. El informe

esfuerzos de los servicios a nivel de tecnologías se han centrado, principalmente, en sistemas de remuneraciones y administración de personal; con buenos niveles de desarrollo de las tecnologías pero con escaso nivel de integración de sistemas y funcionalidades. La gestión descentralizada de personal en la administración ha impedido muchas veces –desde el nivel central– el diseño y desarrollo de sistemas (a nivel de tecnologías u otros) que puedan ser útiles para todos los servicios y que hagan más eficiente la gestión en la materia. Existen muchas sinergias que sistemas centralizados de soporte tecnológico podrían generar en materia de información y administración de RRHH para todos los servicios, lo cual permitiría a las áreas de RRHH dedicarse a lo estratégico. Así también, existen bastantes prácticas exitosas a nivel de uso de tecnologías para la gestión de RRHH en la administración que pueden ser tomadas por los servicios como buenos referentes, que también fueron sistematizadas en el diagnóstico señalado.

Los proyectos de fortalecimiento institucional diseñados en el marco del proceso de gerenciamiento y planeamiento están centrados en ejes o ámbitos de gestión que estarían reflejando la necesidad de enfatizar y profundizar en una gestión cualitativamente diferente a la realizada antes del 2000 en los servicios. Mayoritariamente, se diseñan proyectos para definir y fortalecer políticas de RRHH, desarrollar planificaciones estratégicas específicas para el área, fortalecer el control de gestión de personas (levantamiento de procesos, definición de procesos e indicadores de gestión), mejorar los diseños y rediseñar estructuras y funcionamientos para las URH que respondan a las necesidades de los servicios, y disponer de soportes y sistemas informáticos que permitan tomar decisiones a nivel de la dirección del servicio y rendir cuentas del quehacer de la URH.

Los desafíos son diversos a nivel de este proceso, las URH y sus equipos profesionales deberán considerar que crecientemente serán “medidos” y evaluados por su contribución efectiva al logro de los objetivos de la institución, que se necesitan indicadores específicos para evaluar la gestión del área y que deberán mostrar resultados a nivel de la dirección. Serán considerados como aliados estratégicos en la dirección del servicio, si el área es capaz de acompañar y apoyar efectivamente al servicio en el logro de sus objetivos, proponiendo áreas de mejora y cambios organizacionales con perspectivas de mediano y largo plazo. Para la Dirección Nacional los desafíos en este ámbito van en directa relación con apoyar la generación de capacidades en los equipos profesionales de las áreas de gestión de personas, y, particularmente, el desarrollo de habilidades directivas en la jefatura del área que les permita afrontar estos nuevos desafíos. Estas competencias están en directa relación con las competencias políticas y gerenciales del directivo en gestión de personas definido a partir de este Diploma, que este debiera disponer y desarrollar.

ejecutivo de este diagnóstico está disponible en la página web del Servicio Civil www.serviciocivil.cl

2.6 Análisis UAH: proyecciones y desafíos en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH

Al analizar la información presentada en este capítulo, y en particular al confrontar el sentido de las iniciativas de la última década con los proyectos de fortalecimiento institucional generados por los participantes en el Diploma, es posible proponer una lógica de transformación de las preocupaciones de los servicios en materia de gerenciamiento y planeamiento de RRHH.

Un primer momento, reflejado en una proporción importante de las iniciativas de la última década, las áreas de recursos humanos se centraron en proveerse del soporte informático para rediseñar los procesos fundamentales de la gestión de personas, principalmente aquellos vinculados a la administración del personal. Paralelamente, en diversos sectores se manifestó progresivamente durante la última década la creciente validación institucional de las URH, a través de su creación –en el peor de los casos– o de su mayor posicionamiento en la estructura.

Los proyectos de fortalecimiento generados en el DGP vinculados a los soportes de información para la gestión de personas –proporcionalmente menores que hasta hace algunos años– muestran que a la preocupación por actualizar las bases de información y los sistemas de soporte, hoy se añade el interés por su optimización continua y la integración entre sistemas diversos a nivel organizacional. Las precauciones actuales tienen que ver con lograr vincular los sistemas de información con que se gestiona a las personas con los demás sistemas de gestión de cada institución, de manera de potenciar el análisis integrado de datos de gestión, acercando así la gestión de personas a los indicadores que reflejan el trabajo de la “línea de negocio” de cada institución. Se busca desarrollar bases integradas, flexibles, que ofrezcan oportunidades para el análisis estratégico y la coherencia institucional.

Un segundo momento de preocupación en el proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH –el actual– dice relación con el interés por desarrollar políticas de gestión de personas, planificar y controlar coherentemente la gestión de personas, y optimizar los procesos de gestión, incluido el rediseño de procesos a partir de competencias.

Respecto a la planificación estratégica y al desarrollo de políticas de gestión de personas, resulta fundamental que planes y principios de gestión se formulen en sintonía al estado de desarrollo en el que se encuentran los soportes de información y el posicionamiento de la URH ya aludidos. Por necesidad inevitable, una proporción importante de servicios requiere proyectar planes integrales para la optimización de la gestión de personas, y definir sistemas pertinentes de monitoreo de su ejecución. Debe primar acá la coherencia entre estrategia de recursos humanos, estructura organizacional y optimización de procesos de trabajo.

El riesgo omnipresente al momento de generar políticas de gestión de personas es que éstas no estén al servicio del giro principal de actividad de cada institución, y se desarrollen absortas de las necesidades más concretas del funcionamiento organizacional.

Este desafío implica desarrollar el difícil equilibrio entre las perspectivas estratégica y operativa de la gestión de recursos humanos. Se ha constatado la tendencia alternativa de los directivos a centrarse (retraerse) ya sea en aspectos exclusivamente operacionales, ya sea en miradas extremadamente globalizantes y generales de la gestión de recursos humanos en cada institución. No por casualidad, la proporción de proyectos centrados en desarrollar una perspectiva estratégica de recursos humanos se equipara también con la fuerte proporción de proyectos orientados a generar soportes de información o procesos optimizados en gestión de personas.

Parece fundamental el desarrollo paralelo de las miradas operativas y estratégicas de la gestión de personas, las cuales se vinculan precisamente con las competencias constatadas como menos desarrolladas (competencias de gestión) por parte de los directivos.

A nivel estratégico, parece fundamental desarrollar la habilidad de conectar las diferentes actividades en gestión de personas con los resultados finales de cada institución, medidos en torno al impacto institucional de la organización. La gestión de recursos humanos no sólo se debe al bienestar de los funcionarios de la organización sino fundamentalmente al logro de los objetivos definidos por la misión institucional. Se ha observado la tendencia en los directivos a identificarse fundamentalmente con los funcionarios del Servicio como objeto final de su actividad, más que con la misión institucional final o con el rol social del Estado. Concretamente, parece fundamental desarrollar la capacidad de generar y vincular indicadores de gestión de personas en relación a indicadores de impacto institucional.

Este desafío implica además la necesidad de entregar herramientas concretas a los directivos públicos para la implementación y evaluación de proyectos relevantes de transformación y optimización de la gestión de personas. El Diploma ha entregado una metodología pertinente para la generación de proyectos, la que inmediatamente ha dejado en evidencia la necesidad de los participantes por desarrollar habilidades vinculadas a la gestión, monitoreo y evaluación del cambio organizacional.



CAPÍTULO 3

El ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas

3.1 Definición y objetivos del ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas

Entendemos por ciclo de corto plazo un conjunto de tareas para el horizonte máximo de un año, en el cual las organizaciones comprometen la obtención de resultados o la concreción de avances específicos. Gestión del Desempeño es, por lo tanto, la tarea de asegurar que las personas invertirán sus esfuerzos en la dirección señalada por las metas organizacionales. Para ello se dispone de los siguientes procesos o sistemas de gestión:

- a. Establecimiento de Metas de Desempeño.
- b. Evaluación del Desempeño.
- c. Entrenamiento de Corto Plazo.
- d. Recompensas y Calidad de Vida.

El tipo de alineamiento esperado en el ciclo de corto plazo es *vertical*: las metas definidas por la organización deben estar reflejadas en las metas de áreas, equipos de trabajo e individuos. El cumplimiento debe ser monitoreado y finalmente evaluado, y a partir de la información obtenida se han de tomar decisiones orientadas a remediar los déficit de capacidad que explicarían los desempeños no satisfactorios (entrenar) e incentivar a las personas, equipos y áreas que muestran desempeños sobresalientes (recompensar y promover ambientes laborales de calidad).

Los sistemas de fijación de metas a nivel organizacional suelen corresponder a instrumentos de planificación y control. Para conectarlos con la gestión de personas, el ciclo de corto plazo toma estas metas organizacionales como punto de partida, y debe hacerse cargo de desagregarlas a nivel de subsistemas y personas en un formato tal que pueda ser contrastado con el

desempeño efectivo de estas unidades de análisis. Por lo general, se asigna un rol protagónico a los niveles de jefatura, quienes deben formular los juicios sobre el trabajo de sus supervisados, que luego el sistema de evaluación del desempeño se encargará de procesar como información de gestión.

Las decisiones de entrenamiento y recompensas son tomadas en el nivel organizacional, buscando mantener un criterio consistente en la asignación de estas consecuencias ante el desempeño, así como el control presupuestario y de calidad sobre la globalidad de los procesos.

3.2 Principales contenidos entregados en el DGP acerca del ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas

A partir del diseño formativo preparado por la DNSC y la UAH, se planteó una selección de contenidos que en conjunto apuntaran a las necesidades presentes en los servicios públicos chilenos relativas al alineamiento de corto plazo entre la organización y sus funcionarios/as.

El temario de esta unidad incluyó los siguientes cursos:

- a. **Provisión de Personal.**
- b. **Evaluación de Desempeño.**
- c. **Sistemas de Bienestar.**

Junto al material de cada curso, cada docente incluyó bibliografía de apoyo entregada a los participantes.

Provisión de Personal: si bien el ciclo de gestión del desempeño presupone que la tarea de obtención de funcionarios/as ya se ha realizado, pareció útil incluir el tema al inicio del Diploma tomando en cuenta la creciente importancia de esta tarea en el sector público.

Durante el curso se abordaron las tareas que componen el proceso de provisión: definición de perfiles de cargo, reclutamiento, entrevista, evaluación psicológica, decisión final. Se introdujo la utilidad de los modelos de gestión por competencias aplicados al proceso, destacando el objetivo de predecir el desempeño laboral y ajuste de las personas, como un factor que favorece la formación de equipos estables, productivos y comprometidos. También se refirió el Manual de Selección de Personas en Servicios Públicos⁶ como fuente de referencia para concursos de ingreso a la planta, promoción interna y tercer nivel directivo.

⁶ Este Manual corresponde a un material que ha elaborado la Dirección Nacional del Servicio Civil para todos los servicios públicos con el objeto de entregar herramientas técnicas y metodológicas en torno al sistema concursal que se introduce en la administración a partir de la promulgación de la Ley 19.882.

Evaluación del Desempeño: como un proceso fundamental para el ciclo, los sistemas de medición aplicados en organizaciones chilenas fueron abordados en un formato detallado y con énfasis aplicado.

En efecto, los participantes del DGP han tenido la responsabilidad de administrar reglamentos de calificaciones en sus organizaciones, conocen las tentativas de modernización y cuentan con experiencias que les hacen una audiencia calificada que valora el intercambio de aprendizaje por sobre la entrega de modelos globales sobre evaluación del desempeño. Simultáneamente, existen aspectos culturales que influyen directamente en el desarrollo de esta tarea en el sector público y que se tomaron en cuenta para convocar como docentes a dos profesionales de empresas públicas chilenas, quienes han instalado y gestionado sistemas en organizaciones que comparten características culturales con el sector público. A la vez, su participación permitió conocer ciertas prácticas novedosas que representan posibles espacios de mejora.

El temario fue el siguiente:

- La experiencia de METRO S.A. en Evaluación de Desempeño: el cambio cultural, el rol de los supervisores y las tareas del área de RRHH.
- La experiencia de CODELCO en Gestión del Desempeño: un modelo integral basado en establecimiento, monitoreo y evaluación de metas, asociado a los sistemas de capacitación y carrera.

Junto a la presentación de estas experiencias, en esta sesión se hizo un énfasis importante en el diálogo con los participantes, buscando poner en común sus preocupaciones y eventualmente identificar experiencias útiles para avanzar en un tema que cuenta con una oposición manifiesta en varios actores organizacionales.

Sistemas de bienestar: cerrando el ciclo de corto plazo, se hizo hincapié en la gestión de recompensas como una palanca que permite estimular ciertos comportamientos individuales por su aporte a los objetivos organizacionales. En el caso del sector público, el reforzador más interesante disponible es el sistema de bienestar como recompensa no monetaria, aunque como diagnóstico global se comparte que no se utiliza con una intencionalidad de gestión, sino con la lógica asistencial y garantista ya conocida. El tema del curso fue, por tanto, proponer un modo de administración del bienestar que respondiera a criterios de eficacia organizacional y creación de valor para los stakeholders.

El temario del curso incluyó como marco al modelo de stakeholders y la gestión de recursos humanos, para luego abordar los elementos claves a incluir en un plan integrado de compensaciones no monetarias en el sector público. Finalmente, se revisaron tendencias a nivel global y nacional en el plano de los beneficios o compensaciones no monetarias en el sector público y privado.

En conjunto, los tres cursos permitieron a los participantes formarse una idea respecto a la incorporación de personal calificado, la planificación y evaluación del aporte de los funcionarios a las tareas de la organización y finalmente la asignación de recompensas con el criterio fundamental de estimular el buen desempeño. Ello constituye una aplicación del modelo general de la Gestión del Desempeño a la realidad institucional del sector público chileno.

3.3 Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas

Aviso al lector:

Es importante insistir en que esta información no representa un registro exacto de todas las iniciativas desarrolladas en el Estado, sino sólo de aquellas referidas por los participantes del Diploma durante las sesiones de curso. El ejercicio a través del cual se recolectó la información responde a la consigna abierta “señale iniciativas relevantes en materia de GRH desarrolladas en su institución en la última década”. La información, por lo tanto, corresponde a lo señalado por los participantes al DGP. De todas formas, es una buena aproximación a las tendencias generales observadas en materia de gestión de personas en el Estado chileno.

Se anexan en cada tema la lista de iniciativas, se excluyen por razones de espacio la descripción y análisis de las mismas. Así también, se han eliminado de los listados las iniciativas que no prosperaron, ya que éstas sólo se utilizaron en el DGP como espacios de análisis y aprendizaje.

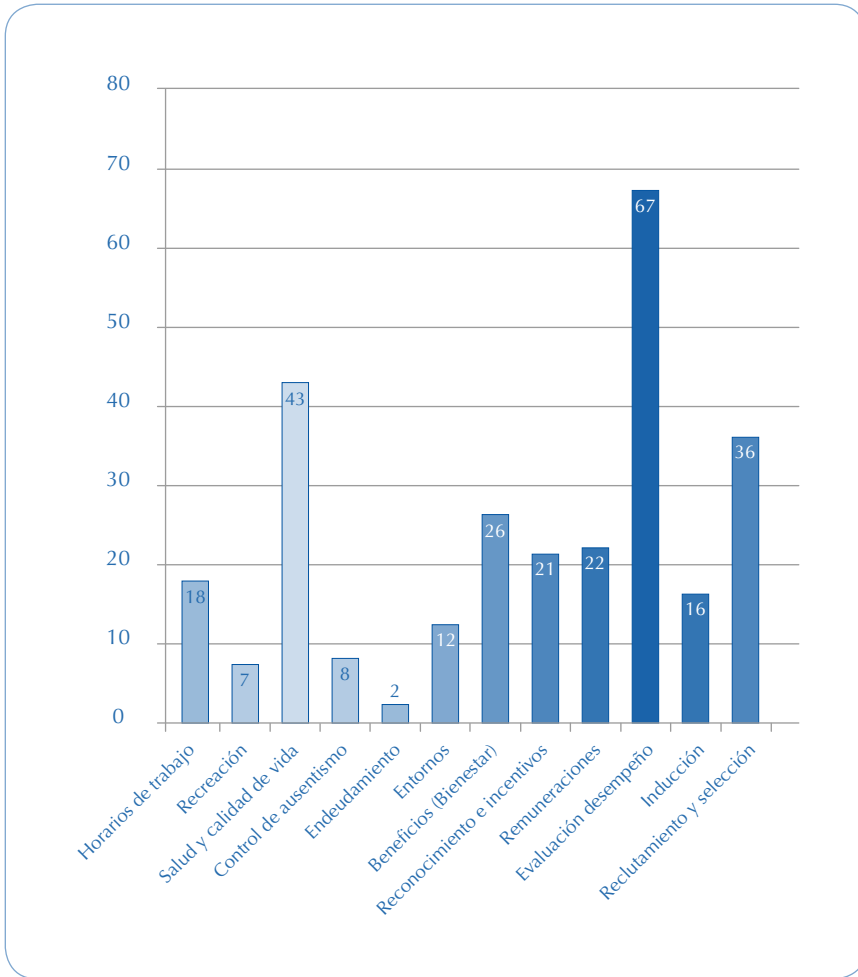
Fueron reportadas en el ciclo de gestión del desempeño 278 iniciativas. Si bien el presente levantamiento no aspira a ser exhaustivo sino ilustrativo para el aprendizaje, en todas las versiones que pasaron por el DGP se dio que una gran cantidad de iniciativas recientes se concentraron más en este ciclo que en los de mediano y largo plazo.

La mayor proporción de iniciativas en este ciclo han sido desarrolladas en las temáticas de evaluación del desempeño, salud - calidad de vida, reclutamiento y selección, siendo en su mayoría desarrolladas más fuertemente en el sector salud.

Si bien hay ciertas variaciones a lo largo del tiempo, la mayor parte de las temáticas han sido trabajadas de manera sostenida durante la última década.

GRÁFICO N°5

Iniciativas desarrolladas en la última década, ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas en los servicios públicos



Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

a. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al reclutamiento y selección

Se reportaron 36 iniciativas relacionadas con la mejora en las tareas de incorporación de personal.

Proceso sostenido desde fines de la década del 90 en torno a la creación de manuales y procedimientos de selección y la profesionalización de los procesos, que en la mayor parte de los casos ha implicado la contratación de psicólogos especializados en estas tareas.

Durante la presente década, y de acuerdo a las reformas del sector público, se desarrolla un fuerte impulso para ampliar la concursabilidad de los cargos, incluidos los de jefatura y los de personal bajo formas contractuales de honorarios y a contrata.

Sólo se informó una iniciativa frustrada, por desajustes entre procedimientos y normativas.

TABLA N°25

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al reclutamiento y selección en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	1999	Reclutamiento y selección estudiantes en práctica
Dirección del Trabajo	1999	Incorporación en los procesos de selección de un equipo de psicólogos para las evaluaciones psicolaborales
Dirección del Trabajo	2000	Reclutamiento
Defensoría Penal Pública	2001	Proceso de selección de defensores locales
Servicio Salud O'Higgins Rancagua	2001	Programa de reclutamiento y selección
Servicio Agrícola Ganadero Región del Bío-Bío	2003	Reclutamiento con sistema de entrevistas psicológicas y orientadas al área
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	2003	Sistema de reclutamiento (búsqueda) y selección de personas con etapas y plazos a nivel nacional
Servicio de Salud Metropolitano Oriente	2004	Reclutamiento y selección
Servicio de Salud Valparaíso-San Antonio	2004	Manual de ingreso y selección
Servicio de Salud Bío-Bío Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz	2005	Política de reclutamiento y selección de personal
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	2005	Política reclutamiento y selección
Servicio de Salud Araucanía Norte	2005	Concursos públicos a través de un proceso de selección
Servicio de Salud Araucanía Norte, Hospital Angol	2005	Elaboración de manuales de selección, inducción y desvinculación laboral
Hospital Regional Antofagasta	2005	Se incorpora el proceso de selección a todo el personal
Agencia de Cooperación Internacional	2005	Implementación de procedimientos de selección de personal a contrata y honorarios

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital Exequiel Gonzalez Cortés	2005	Proceso reclutamiento y selección
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	2005	Procedimiento interno de selección de personal a contrata
Ministerio de Defensa	2006	Modernización de proceso de reclutamiento y selección
Servicio Nacional de Menores	2006	Concursabilidad para los ingresos a contrata
Intendencia Región de Coquimbo	2006-2007	Concursos de jefe de departamento
Servicio Agrícola Ganadero	2007	Todas las contrataciones son concursables
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2007	Ingresos a contrata y reemplazos se realizan a través de procesos de selección
Gobierno Regional Atacama	2007	Traspaso de competencias Mideplan al Gobierno Regional Atacama (selección)
Dirección de Vialidad Región del Bío-Bío, MOP	2007	Reclutamiento y selección
Servicio Nacional de Aduanas	2007	Profesionalización de los procesos de selección
Servicio Nacional de Menores	2007	Elaboración de manual de selección
Servicio Nacional de Menores	2007	Creación de manual de selección de personal
Dirección de Presupuestos	2007	Selección de personal
Servicio de Salud Coquimbo	2007	Concursos de selección para el ingreso al servicio
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Desarrollo de políticas de contratación de personal a honorarios
Servicio de Salud Coquimbo	2007	Implementación del currículum ciego
Servicio Salud Atacama	2007	Implementación del manual de selección de personal
Servicio Impuestos Internos	2007	Política de ingreso de personas
Servicio de Salud Araucanía Sur	2008	Selección de personal
Gendarmería de Chile	s/f	Concursabilidad a cargos

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

b. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la inducción

En las versiones 2007 y 2008 del DGP se refirieron 16 iniciativas relacionadas con la introducción y mejoramiento del proceso de inducción al personal nuevo. Se trata de una tarea complementaria a la incorporación destinada a optimizar el proceso de adaptación de las personas a la organización.

Las iniciativas estuvieron centradas tanto en la determinación de procedimientos como en la ejecución de programas de inducción. Varias de las iniciativas señaladas reportan dificultades en la implementación de los programas de inducción, por escasez de recursos o bajo compromiso de los actores involucrados en los procesos definidos.

Comienzan fundamentalmente en el sector salud a partir de 2002, y en los últimos años se observan iniciativas en diferentes tipos de servicios.

TABLA N°26

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la inducción en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	1997	Jornada de inducción funcionaria
Dirección de Planeamiento, MOP	2002	Generación de programa y manual de inducción para el nuevo funcionario
Servicio de Salud Araucanía Sur	2002	Proceso de Inducción
Hospital Clínico Herminda Martin - Chillán	2003	Inducción a los nuevos funcionarios
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2004	Programa de inducción a través de e-learning
Servicio de Salud Maule	2004	Procedimiento de Inducción
Servicio de Salud Arauco	2004-2005	Implementación de programas de inducción y selección
Superintendencia de Salud	2005	Plan de inducción
Agencia de Cooperación Internacional	2005	Manual de inducción
Servicio de Salud Bío-Bío Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz	2005- 2006	Aplicación de programas de Inducción y desvinculación de los funcionarios
Parque Metropolitano Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2007	Programa de inducción
Dirección de Aeropuertos, MOP	2007	Inducción a los nuevos funcionarios
Servicio de Impuestos Internos	2007	Política de inducción de nuevos funcionarios
Dirección de Planeamiento, MOP	2008	Implementación procedimiento de inducción a la tarea y/o función
Gobierno Regional Arica y Parinacota	2008	Taller inducción
Hospital Exequiel González Cortés	2008	Programa de inducción

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

c. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la evaluación desempeño

Se contabilizan 67 iniciativas relativas a la evaluación del desempeño. Es nítidamente la temática del ciclo de corto plazo en que se han invertido mayores esfuerzos.

Cronológicamente, se observa un fuerte énfasis hasta 2005 en iniciativas de ajuste de los reglamentos especiales de calificación. De ahí en adelante priman las iniciativas tendientes a rediseñar o aportar instrumentos para la evaluación del desempeño, los cuales incluyen progresivamente la determinación y evaluación de metas de desempeño. En menor medida se consignaron iniciativas de capacitación a los evaluadores. Durante los últimos años, y siguiendo las orientaciones del PMG, aparecen experiencias que vinculan la evaluación de desempeño y las competencias laborales.

Varias de las iniciativas señalan que aunque se mantienen en funcionamiento no han producido los efectos esperados, manteniéndose al menos parcialmente las prácticas tradicionales de evaluación que se buscaba modificar y sus problemas asociados.

Las 9 iniciativas que no prosperaron fueron aquellas por tensiones generadas por los sistemas, que se tradujeron en la oposición de los gremios o en la poca implicación de los calificadores. Algunas también señalan suspensión por altos costos.

TABLA N°27
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la evaluación desempeño en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Cooperación Técnica	1997	Evaluación de desempeño
Instituto Nacional de Estadísticas	1997	Reglamento especial de calificaciones
Corporación Nacional Forestal	1998	Evaluación del desempeño
Gobierno Regional Región de Valparaíso	1998	Reglamento especial de calificaciones
Dirección del Trabajo	1998	Reglamento especial de calificaciones
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	1998	Modificación reglamento de calificaciones
Gendarmería de Chile	1982 1998	Calificaciones planta I y II DL 235, planta III DL 1825
Junta Nacional Jardines Infantiles	1999	Modificación del sistema de calificaciones
Gendarmería de Chile	2000	Modernización del sistema de calificación: informe quimestral, hoja de compromiso
Gobierno Regional de Tarapacá	2000	Sistema de evaluación del desempeño
Instituto de Normalización Previsional	2000	Evaluación desempeño en línea
Hospital El Pino	2001	Mejora de calificaciones
Oficina Nacional de Emergencias	2001	Nuevo reglamento de calificaciones
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	2001 y 2004	Publicación del reglamento especial de calificaciones y posteriores modificaciones (2004)
Gobierno Regional Metropolitano	2002	Reglamento especial calificaciones
Subsecretaría Redes Asistenciales	2002	Evaluación por cumplimiento de metas
Defensoría Penal Pública	2002	Elaboración de un reglamento especial de calificaciones
Defensoría Penal Pública	2003	Reglamento especial de calificaciones
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	2003	Proyecto de modificación del sistema evaluación del desempeño
Ministerio de Relaciones Exteriores	2003	Mejoramiento del reglamento de calificaciones
Gobierno Regional Metropolitano	2003	Sistema electrónico evaluación del desempeño
Subsecretaría de Educación	2003	Manual de capacitación a distancia sistema de evaluación del desempeño
Fondo Nacional de Discapacidad	2004	Sistema de evaluación del desempeño en línea

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	2004	Modernización del sistema de calificación cabos y carabineros; suboficiales
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	2004	Reglamento especial de calificaciones
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2004	Evaluación del desempeño
Dirección General de Aeronáutica Civil	2004	Modificación al reglamento de evaluación del desempeño
Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	2004	Evaluación de desempeño
Dirección de Presupuestos	2004	Evaluación de desempeño
Servicio de Impuestos Internos	2004	Implementación del sistema informático de evaluación del desempeño
Secretaría General de la Presidencia de la República	2004	Modificación del reglamento de calificaciones
Subsecretaría del Interior	2005	Aplicación computacional para el proceso de evaluación del desempeño
Dirección Nacional del Servicio Civil	2005	Reglamento especial de calificaciones
Ministerio de Defensa	2005	Perfeccionamiento del proceso calificadorio
Servicio Nacional del Consumidor	2005	Reglamento especial de calificaciones
Central Nacional de Abastecimiento	2005	Implementación sistema de calificaciones electrónico
Hospital Padre Hurtado	2005	Implementación reglamento calificadorio
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2006	Rediseño de proceso e instrumento de evaluación del desempeño
Superintendencia de Servicios Sanitarios	2006	Corrección del modelo sistema de evaluación del desempeño
Servicio Nacional del Consumidor	2006	Certificación sistema de evaluación del desempeño
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	2006	Nuevo sistema e instrumento para la evaluación del desempeño
Ministerio de Defensa	2006	Política de evaluación de desempeño
Servicio Nacional de Menores	2007	Evaluación desempeño
Subsecretaría de Minería	2007	Evaluación del desempeño de competencias
Dirección Nacional del Servicio Civil	2007	Gestión del desempeño vinculada a objetivos individuales
Ministerio de Relaciones Exteriores	s/f	Sistematización del proceso de calificaciones
Consejo de Defensa del Estado	2007	Elaboración y aplicación de nuevo instrumento de evaluación del desempeño
Dirección de Planeamiento, MOP	2007	Mejora de retroalimentación en evaluación de desempeño
Dirección Regional de Vialidad, MOP	s/f	PMG, evaluación del desempeño
Intendencia Región de Coquimbo	2007	Cambio en los informes de desempeño
Junta Nacional de Jardines Infantiles	2007	Cambio de sistema de calificaciones
Consejo de Defensa del Estado	2007	Evaluación del desempeño
Instituto Antártico Chileno	2007	Complementar proceso calificadorio
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Capacitación a jefaturas en gestión de personas (evaluación de desempeño)
Gobierno Regional Bío-Bío	2007- 2008	Capacitación a evaluadores y evaluados con respecto al proceso calificadorio

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Gobierno Regional Arica y Parinacota	2008	Elaborar propuesta de elementos auxiliares de evaluación del desempeño
Ministerio de Defensa	2008	Compromiso desempeño

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

d. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a las remuneraciones

Se compendiaron 22 iniciativas, todas ellas sostenidas en el tiempo. De la lectura de este listado pueden encontrarse tres tipos generales de iniciativas: ajustes o mejoras globales en remuneraciones, definición de políticas o reglamentos, y formalización de sistemas remuneracionales orientados a grupos específicos.

Las iniciativas que no prosperaron (3) se explican por imposibilidad normativa o fuerte tensión con los gremios.

TABLA N°28
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a las remuneraciones en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Dirección de Planeamiento, MOP	1992	Mejorar las remuneraciones del estamento auxiliar
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	1998	Presupuesto de remuneración variable
Servicio Nacional de Geología y Minería	2000	Formalización de remuneraciones honorarios
Servicio Nacional de Geología y Minería	2000	Nivelación de remuneraciones
Servicio Nacional de Geología y Minería	2001	Contraparte sistema de remuneraciones
Servicio Nacional del Consumidor	2002	Establecimiento de política de remuneraciones
Servicio Nacional de Geología y Minería	2002	Incremento bono anual
Servicio Nacional de Geología y Minería	2004	Nivelación de remuneraciones una vez al año
Ministerio de Salud, CRS Cordillera Oriente	2004	Reglamento de remuneraciones
Servicio de Salud Metropolitano Occidente	2005	Centralización de las remuneraciones
Dirección de Obras Hidráulicas, MOP	2005	Modelo mejoramiento de grado
Servicio Nacional del Consumidor	2005	Política de remuneraciones
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana	2005	Estímulo remunerado

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Médico Legal	2006	Reestructuración escala de remuneraciones
Dirección de Arquitectura, MOP	2006	Homologación de cargo – grado – función
Presidencia de la República	2006	Proyecto de mejoramiento salarial
Comisión Nacional del Medio - Ambiente	2007	Política de remuneraciones
Dirección Nacional del Servicio Civil	2007	Ajuste global de las remuneraciones

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

e. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a sistemas de reconocimiento e incentivos

Se agrupan en esta categoría 21 iniciativas que aspiran a incentivar el desempeño con refuerzos distintos a la remuneración fija.

La mayor de las iniciativas presentadas aborda formas de reconocimiento simbólico, tanto para individuos como para grupos. Desde el 2004, en el marco de la ley del nuevo trato, se observan iniciativas vinculadas a reconocimiento económico vinculado al cumplimiento colectivo de metas institucionales.

Las iniciativas que no prosperaron (4) se asociaron a las dificultades de mantener criterios diferenciados para la entrega de reconocimiento y sustentabilidad económica para los incentivos.

TABLA N°29

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a sistemas de reconocimiento e incentivos en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Registro Civil e Identificación	1998	Premio Don Quijote al trabajo en equipo
Servicio de Impuestos Internos	1998	Incentivos tributarios
Ministerio de Obras Públicas	1998	Saludar a los funcionarios para el día de su cumpleaños con un pequeño obsequio
Dirección de Obras Hidráulicas, MOP	1999	Elección del funcionario de excelencia
Dirección de Obras Públicas, MOP	2000	Elección del mejor funcionario
Intendencia Región del Maule	2000	Reconocimiento por años de servicio
Hospital de Los Andes	2003	Política de reconocimientos
Servicio de Salud Aconcagua	2004	Política de reconocimiento a los funcionarios
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2004	Se implementan bonos de desempeño asociado a cumplimiento de metas
Servicio de Salud Bío-Bío – Complejo Asistencial Dr. Víctor Ríos Ruiz	2006- 2007	Creación de políticas de reconocimiento a las funciones críticas (capacitación)

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	2007	Política de reconocimiento
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2006	Se establecen incentivos por Centros de Responsabilidad
Instituto Antártico Chileno	2007	Incentivo, pasantías Instituto Antártico Internacional
Servicio Nacional de Aduanas	2008	Cambio en la designación de bono de estímulo
Dirección Regional de Vialidad, MOP	s/f	Asignación especial para zonas extremas
Dirección Regional de Vialidad, MOP	s/f	Incentivos vinculados y orientados hacia los resultados

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

f. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a beneficios y bienestar

Se encontraron 26 iniciativas cuyo elemento común es la gestión de uno o más elementos del sistema de beneficios al personal. Una parte importante de las iniciativas se centran en la implementación de seguros complementarios de salud. Otras se centran en la instalación directa o canalización de servicios a los funcionarios a través de convenios administrados por las unidades de bienestar.

Las iniciativas frustradas (2) consistían en la instalación de servicios de jardín infantil que fracasaron por desacuerdo con los beneficiarios.

TABLA N°30

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a beneficios y bienestar en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Agencia de Cooperación Internacional	1994	Implementación servicio de bienestar interno
Servicio Nacional de Geología y Minería	1995	Seguro de vida, complementario de salud y catastrófico
Ministerio de Relaciones Exteriores	1996	Asignación de escolaridad
Ministerio de Relaciones Exteriores	1997	Asignación de instalación en Chile
Servicio Nacional de Geología y Minería	1998	Beneficios para el personal
Servicio de Salud Metropolitano Occidente	1998	Entrega de becas a hijos egresados de básica y media
Servicio Nacional de Geología y Minería	1998	Centros de veraneo
Instituto Nacional de Estadísticas	1998	Generación y mantenimiento de beneficios sociales
Instituto de Desarrollo Agropecuario	1998	Incorporación de seguro de salud al sistema de bienestar
Gobierno Regional Tarapacá	1999	Bienestar
Servicio de Impuestos Internos	1999	Seguro de salud colectivo

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Impuestos Internos	2000	Difusión novedades y beneficios de bienestar
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2002	Convenio de sala cuna
Dirección del Trabajo	2003	Suscripción de convenio de protección a la maternidad
Casa de Moneda	2006	Aplicación seguro complementario de salud
Servicio de Salud Ñuble	2006	Generación de planificación estratégica del bienestar alineado al cambio del modelo en salud
Consejo de Defensa del Estado	2006	Definición de contrapartes regionales de bienestar
Gobierno Regional Región de Valparaíso	2006	Contratación de seguro de vida y salud
Instituto Antártico Chileno	2006	Convenios locales para funcionarios
Consejo de Defensa del Estado	2007	Universalidad de los beneficios a través de servicio bienestar
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2007	Beneficios para funcionarias embarazadas
Defensoría Penal Pública	2008	Implementación de un seguro complementario de salud para el personal a honorarios
Dirección del Trabajo	s/f	Extensión de beneficios
Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	s/f	Administración de bienestar compartida

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

g. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a entornos de trabajo

Se indicaron 12 iniciativas en este ámbito, principalmente en el sector salud, como producto del Programa de Mejoramiento de Entorno Laboral promovido desde el nivel central, que asigna fondos *per capita* a los servicios para financiar proyectos de este tipo. Las iniciativas que no funcionaron (2) señalaron la reducción de recursos que debían sostenerlas.

TABLA N°31

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a entornos de trabajo en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Ministerio de Salud, todos los Servicios del Sistema Nacional de Servicios de Salud	1994	Programa mejoramiento entorno laboral (PMEL)
Gobierno Regional Región de Valparaíso	1997-1998	Asociación a entidad IST
Servicio de Registro Civil e Identificación	2000	Club de amigos
Salud Magallanes – Hospital Regional de Punta Arenas	2000	Programa de mejoramiento del entorno laboral
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2000	Programa de mejoramiento del entorno laboral
Servicio de Salud Ñuble	2003	Programa de mejoramiento del entorno laboral (MEL)
Comisión Nacional del Medioambiente	2005	Fondo concursable para el mejoramiento de espacios laborales
Agencia Nacional de Inteligencia	2005	Mejoramiento de ambiente laboral
Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	2006	Programa de mejoramiento del entorno laboral
Servicio de Salud Metropolitano Norte	s/f	Mejoramiento entorno laboral

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

h. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al control del endeudamiento del personal

Se mencionaron 2 iniciativas que, por estar vinculadas directamente a la realidad específica de endeudamiento de los funcionarios, se consignan autónomamente.

TABLA N°32

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al control del endeudamiento del personal en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital El Pino	2001	Control de endeudamiento funcionario
Servicio de Vivienda y Urbanismo Región Metropolitana	2006	Política sobre endeudamiento

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

i. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al control del ausentismo

Esta categoría agrupó a 8 iniciativas, originadas principalmente en el sector salud y explicadas por la trascendencia de los indicadores de ausentismo en su gestión institucional.

Se puede distinguir un fuerte impulso en el período reciente, organizado en torno a la definición de programas de reducción del ausentismo o comités de análisis del tema. Las dos iniciativas frustradas lo fueron por el poco apoyo de los actores institucionales.

TABLA N°33
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al control del ausentismo en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	2000	Informe de ausentismo
Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda	2007	Conformación de comité de disminución de ausentismo por licencias médicas curativas
Hospital Luis Calvo Mackenna	2007	Creación del comité de ausentismo laboral
Servicio de Salud Araucanía Sur	2007	Plan ausentismo
Hospital Exequiel González Cortés	2007	Programa disminución ausentismo laboral
Servicio Salud Antofagasta	2007- 2008	Diagnóstico de plan de intervención para manejo del ausentismo

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

j. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la salud y calidad de vida del personal

Se consideró en esta sección 43 iniciativas relativas a las condiciones de trabajo saludables y que promueven la calidad de vida. En el marco del ciclo de corto plazo, lograr un entorno de trabajo satisfactorio sirve como garantía básica para mantener una gestión de personas capaz de reunir las voluntades de los funcionarios en torno a los objetivos de los servicios.

El listado se concentra mayoritariamente en instituciones del sector salud, a partir de 2005. Algunas de las iniciativas se centran en la constitución y funcionamientos de los comités de higiene y seguridad, y otras en la instalación de espacios de atención médica o psicológica para los funcionarios/as.

Una línea de trabajo presente en servicios de otros sectores es el establecimiento de programas integrales de salud y prevención de riesgos laborales.

Las iniciativas frustradas (4) se suspendieron debido a la reducción presupuestaria o falta de prioridad de gestión por parte de las instituciones.

TABLA N°34
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la salud y calidad de vida del personal en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Maule	1996	Implementación de bienestar integral
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	1998	Creación del policlínico del personal
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	2001	Grupos de autoayuda y apoyo a la mujer funcionaria
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2001	Reforzamiento comité paritario de higiene y seguridad
Hospital El Pino	2001	Salud del trabajador
Servicio de Salud Ñuble	2002	Inicio PMG higiene y seguridad
Servicio de Salud Aconcagua	2003	Política de atención salud de funcionarios
Servicio de Salud Maule	2004	Desarrollo de la salud ocupacional y prevención de riesgos
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2004	Desarrollo de la salud ocupacional y prevención de riesgos
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	2004	Unidad de salud del trabajador
Servicio de Salud Concepción	2005	Mejor acceso a la salud
Casa de Moneda	2005	Mejoramiento de calidad de vida
Servicio de Salud Ñuble	2005	Elaboración, presentación e inicio de implementación del plan de calidad de vida laboral
Servicio Nacional de Menores	2005	Unidad de autocuidado
Ministerio del Interior	2005	Intervención en desarrollo de las personas
Dirección del Trabajo	2006	Creación unidad de salud organizacional
Servicio de Salud Araucanía Norte	2006	Unidad de salud funcionaria
Central Nacional de Abastecimiento	2006	Política de prevención
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2006	Pausas saludables
Servicio de Salud Araucanía Sur	2006	Programa de mejoramiento de higiene y seguridad
Servicio de Salud Araucanía Sur	2006	Salud laboral
Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio	2007	Exámenes preventivos
Instituto Nacional de Deportes	2007	Programa de calidad de vida (bio-psico-social)
Servicio de Salud Magallanes, Hospital Regional	2007	Proyectos concursables para comités paritarios
Servicio de Salud Magallanes – Hospital Regional de Punta Arenas	2007	Salud del personal
Servicio de Salud Magallanes, Hospital Regional de Punta Arenas	2007	Proyecto de reducción de peso funcionarios Pediatría

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Magallanes – Hospital Regional de Punta Arenas	2007	Encuentros comités paritarios, calendarización 2008
Gobierno Regional Bío-Bío	2007	Incorporar un profesional experto en prevención de riesgos
Servicio de Salud Ñuble	2007	Proyecto de pausas saludables con el instituto de normalización previsional en la dirección servicio
Servicio de Salud Ñuble	2007	Primer financiamiento institucional anual de planes de calidad de vida laboral de 8 establecimientos dependientes (8 //8 millones de pesos)
Consejo de Defensa del Estado	2007	Proyectos de bienestar (calidad de vida laboral)
Hospital Regional Antofagasta	2007	Se conforma comisión de salud
Subsecretaría del Interior	2007	Prevención de riesgos
Subsecretaría del Interior	2007	Atención psicológica a funcionarios de la subsecretaría
Hospital La Serena	2008	Programa de salud de los funcionarios
Hospital La Serena	2008	Utilización de las redes de apoyo
Ministerio de Defensa	2008	Talleres manejo de stress
Hospital Exequiel González Cortés	2008	Creación de la comisión de salud
Dirección del Trabajo	s/f	Convenio a la protección de la maternidad

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

k. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la recreación del personal

Se mencionan siete iniciativas sobre actividades extraprogramáticas, principalmente deportivas.

TABLA N°35

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la recreación del personal en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Instituto de Salud Pública	1997	Creación CIDECUR
Servicio de Salud Metropolitano Occidente	2002	Olimpíada deportiva
Servicio de Salud Araucanía Sur	2004	Centro recreacional bienestar
Gobierno Regional de Tarapacá	2007	Plaza de hobbies
Ministerio de Hacienda	2007	Concurso fotográfico
Comité Inversiones Extranjeras	2007	Reincorporación plan de actividades extraprogramáticas
Gobierno Regional del Bío-Bío	2007	Celebración aniversario

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

I. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a horarios de trabajo

Dentro de las condiciones de trabajo de mayor impacto conductual sobresale el horario, y por tanto se han consignado 18 iniciativas destinadas a flexibilizar horarios a través de establecimiento de tramos de ingreso y salida, de manera que las personas puedan administrar su jornada (cumpliendo con la duración horaria total) en función de compatibilizar prioridades y situaciones familiares.

TABLA N°36
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a horarios de trabajo en los servicios públicos

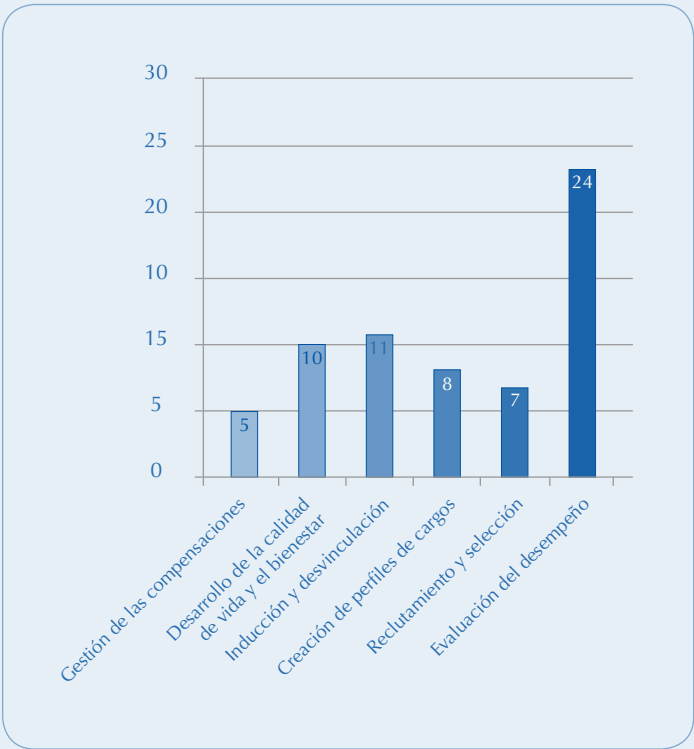
SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Comisión Chilena Energía Nuclear	1996	Flexibilización horaria
Comisión Nacional del Medio - Ambiente	1998	Flexibilización horaria
Superintendencia de Seguridad Social	1998	Flexibilidad horaria (jornada flotante)
Dirección del Trabajo	2000	Flexibilidad horaria
Servicio Nacional de Geología y Minería	2002	Horario flexible
Subsecretaría de Desarrollo Regional	2003	Implementación de jornada de trabajo flexible
Servicio Nacional del Consumidor	2003	Flexibilización horaria
Superintendencia de Casinos y Juegos	2005	Horario diferenciado para madres trabajadoras y funcionarias estudiantes
Fiscalía Ministerio de Obras Públicas	2005	Flexibilización horaria
Gobierno Regional Coquimbo	2005	Horario flexible
Oficina Nacional de Emergencias	2006	Flexibilización horaria
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2007	Horarios diferidos
Servicio Nacional del Adulto Mayor	2007	Flexibilidad de horario
Presidencia de la República	2007	Flexibilidad de jornadas de trabajo
Subsecretaría del Trabajo	2007	Flexibilidad horaria
Superintendencia de Telecomunicaciones	2007	Horario flexible
Gobierno Regional Metropolitano	2007	Flexibilización de la jornada laboral
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2007	Flexibilidad horaria

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

3.4 Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas

Considerando todos los ciclos de la GRH, en el ciclo de corto plazo se centraron un 29% de los proyectos de fortalecimiento institucional (65 proyectos). La distribución de los proyectos entre distintos subsistemas del ciclo se grafica en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N°6
Proyectos de fortalecimiento institucional en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas



Fuente: DGP, versiones 2007-2008

a. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la evaluación del desempeño

Dentro de este ciclo, la mayoría de los proyectos se relacionaron directamente con el tema de la evaluación del desempeño, generándose 24 iniciativas en este ámbito.

Las iniciativas elaboradas han buscado diseñar y aplicar tanto instrumentos puntuales como sistemas de evaluación del desempeño más generales que resulten complementarios al reglamento de calificaciones. En términos generales, este grupo de proyectos visualiza como problema que el actual sistema de calificaciones es percibido por diferentes actores de los servicios como una estructura rígida incapaz de dar cuenta del desempeño deseado de las organizaciones, en especial se considera que los actuales sistemas no permiten la gestión del desempeño orientada al mejoramiento de éste, más allá del momento específico de la evaluación.

Los proyectos han apelado principalmente a la construcción de nuevos criterios de evaluación del desempeño alineados con las metas organizacionales, así como a generar instancias que permitan el involucramiento real de todos los actores institucionales en el proceso de evaluación, enfatizando los procesos de retroalimentación del desempeño entre evaluado y evaluador.

Cabe destacar que parte de los proyectos, en la búsqueda de integrar el sistema de evaluación a los otros sistemas de GRH, apuntan a desarrollar instrumentos que evalúen el desempeño en base a competencias. También en la línea de buscar integración, se observa un grupo menor de proyectos que apelan a la compensación, a los beneficios y a la retribución del desempeño.

Como tensiones políticas a administrar en este ámbito de proyectos aparece la necesidad de gestionar la participación real de los actores involucrados, de modo que se impliquen en el proceso de evaluación, así como relevarlo como una temática de importancia para el desempeño organizacional.

TABLA N°37
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la evaluación del desempeño

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Paula Aranda	Comisión Chilena del Cobre	Construcción de un instrumento auxiliar para la evaluación del desempeño
Hernán Cienfuegos	Intendencia Regional del Maule	Mejoramiento del sistema de evaluación de desempeño
Verónica Degioanni	Servicio de Salud Antofagasta	Aportes al sistema de evaluación de desempeño
Miguel Díaz	Unidad de Análisis Financiero	instrumento de evaluación de desempeño asociado a competencias

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Patricio Díaz	Ministerio de Relaciones Exteriores	Diseño y creación de un nuevo reglamento especial de calificaciones
Gloria Escobar	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica	Modelo de evaluación de desempeño a partir del modelo de competencias
Silvia Escuti	Dirección Nacional del Servicio Civil	Seguimiento y ajustes al sistema de gestión del desempeño
Juan Gómez	Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Arquitectura	Integración sistemas de apoyo a gestión técnica del servicio
Rigoberto González	Dirección General del Crédito Prendario	Mejoramiento y rediseño sistema de evaluación del desempeño
Cecilia Hernández	Fondo de Solidaridad e inversión	Diseñar un nuevo instrumento de evaluación del desempeño individual en el modelo de competencias
Lidia Inostroza	Servicio Nacional de Geología y Minería	Gestión de la evaluación del desempeño
Sara Leiva	Oficina Nacional de Emergencias	Objetivización (mejora) del sistema de calificaciones
Ana María López	Ministerio del Interior	Diseño de herramienta auxiliar del proceso de evaluación de desempeño
Yasna Marambio	Instituto Nacional Antártico Chileno	Diseño de una herramienta auxiliar al proceso de evaluación del desempeño
Sergio Marcoleta	Subsecretaría de Marina	Reglamento especial de calificaciones
Víctor Maureira	Superintendencia de Electricidad y Combustible	Sistema de evaluación de desempeño vinculado con metas de gestión
Mariano Muñoz	Gobierno Regional Metropolitano	Implementación de un sistema de gestión por competencias
Ester Olivas	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	Modificación reglamento especial de calificaciones
Patricio Osorio	Gobierno Regional Metropolitano	Modificación sistema evaluación del desempeño
Richard Pilnik	Tesorería General de la República	Gestión del desempeño para la Tesorería General de la República
Gabriela Poblete	Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado	Evaluación del desempeño asociado a descripción de cargos en base a competencias
Carlos Vega	Dirección Nacional del Servicio Civil	Estudio diagnóstico del nivel de utilización del enfoque de competencias laborales en la gestión de recursos humanos en los servicios públicos
Carolina Vergara	Instituto Nacional de Estadísticas	Mejoramiento proceso de evaluación del desempeño
Eva Vergara	Agencia de Cooperación Internacional de Chile	Rediseño instrumento evaluación de desempeño asociado a la medición de competencias

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

b. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos al reclutamiento y la selección

Parte importante de los proyectos asociados al corto plazo se centraron en el diseño o mejoramiento de procedimientos y sistemas de reclutamiento y selección de personas, en total siete proyectos. El desafío que enfrentan algunos servicios es el aumento de las personas que a ellos ingresan, así como la necesidad de generar procesos que permitan seleccionar a las personas más idóneas para desempeñarse en los cargos, incorporando en el diseño de las metodologías de selección elementos culturales de la organización en cuestión.

Tabla N°38

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos al reclutamiento y la selección

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Mónica Albornoz	Superintendencia de Casinos de Juego	Procedimiento para selección de personal a contrata y honorarios para labores habituales
Gladis Aliaga	Superintendencia de Quiebras	Implementación subsistema de reclutamiento, selección y contratación de personal (ingreso)
Ricardo Alvear	Servicio de Salud Araucanía Sur	Nuevo modelo de reclutamiento y selección para cargos a contrata
Alejandro Díaz	Superintendencia de Servicios Sanitarios	Mejoramiento servicio de bienestar
Patricia Campos	Dirección Nacional del Servicio Civil	Levantamiento de buenas prácticas en materia de reclutamiento y selección en la administración civil del Estado
Fernando Chibbaro	Ministerio Defensa Nacional	Manual de procesos de reclutamiento, selección e inducción
Héctor Strange	Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Vialidad Región del Bío-Bío	Programa de mejoramiento del sistema de reclutamiento y selección

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

c. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la creación de perfiles de cargos

Formalizar los requerimientos propios de las actividades a realizar por los funcionarios/as fue otro de los ejes a partir de los cuales se desarrollaron ocho proyectos de fortalecimiento, planteando la necesidad de desarrollar perfiles de cargos para las diferentes áreas de los Servicios. La utilidad de contar con perfiles de cargos radica en establecer las dotaciones necesarias para desempeñar las actividades en la organización, la estimación de brechas formativas y la fijación de requisitos en concursos de promoción, entre otras.

Los problemas que enfrentan este tipo de proyectos dicen relación con la duplicidad de funciones, la insatisfacción de los funcionarios/as por las cargas de trabajo, así como la poca claridad para desempeñar las funciones.

TABLA N°39
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la creación de perfiles de cargos

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Rodrigo Beas	Servicio Nacional de Geología y Minería	Descripción de perfiles de cargos por competencias
Jeannette González	Hospital Padre Hurtado	Definición de perfiles de cargo en base a competencias
Roque González	Gendarmería de Chile	Rediseño de puestos de trabajo y perfiles de competencia en la Dirección Regional Valparaíso
Alexy Gordillo	Servicio de Vivienda y Urbanismo Atacama	Descripción de cargos para mejorar la gestión de recursos humanos
María Inés Leiva	Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Contabilidad y Finanzas	Plan estratégico de reinserción laboral
Carolina Macías	Comité de Inversiones Extranjeras	Descripción de cargos y funciones de los funcionarios del servicio y manual de procedimientos institucional
Jimena Mendoza	Servicio Nacional de Pesca	Definición perfiles de cargo en base a competencias y establecimiento de metodologías de evaluación de brechas (para departamento recursos humanos)
Alicia Yáñez	Gobierno Regional del Bío Bío	Levantamiento de descripción y análisis de cargos para el departamento de recursos humanos

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

d. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la inducción y la desvinculación

Los 11 proyectos desarrollados en el Diploma estuvieron dedicados a tareas incluidas en el ciclo de vida de la dotación, como son la inducción y desvinculación del personal.

Los proyectos vinculados a la inducción han buscado formalizar o generar procesos de inducción para los nuevos funcionarios/as, o para funcionarios/as antiguos que no han tenido inducción. Criterios relevantes a incorporar en estos programas son los lineamientos institucionales, aspectos administrativos y funciones particulares del puesto de trabajo, así como, en algunos proyectos, aspectos culturales de la organización a la que se ingresa. Lo anterior da una idea de las necesidades detectadas en la dotación a inducir: desempeño no acorde a lo deseado por la institución, desconocimiento de las características integrales de la tarea a desempeñar, así como, bajo alineamiento y sentimiento de pertenencia con la organización.

Por su parte, los proyectos relacionados con la desvinculación, se han centrado en diseñar procedimientos permanentes para la desvinculación, enfatizando la entrega de información respecto a la jubilación a los/as funcionarios/as que se encuentran en esta etapa del ciclo de vida laboral. Así también, se enfatiza el estímulo al retiro voluntario de los funcionarios al cumplimiento de la edad legal, adicionalmente a los planes de desvinculación que se activan cuando la Ley lo dispone.

El problema percibido y que genera iniciativas de esta índole es la ausencia de medidas de gestión de personas orientadas a este creciente grupo, lo que es percibido por los/as funcionarios/as como una falta de reconocimiento frente a su labor y sentimientos de inequidad organizacional. Parte importante de los problemas identificados y desafíos asumidos dice relación con un estancamiento en la planta funcionaria, y por tanto, la necesidad de movilizar esta para que ingresen otros/as funcionarios/as.

Las temáticas a administrar dicen relación principalmente con la percepción de los/as funcionarios/as frente a iniciativas de esta índole, la eventual obligatoriedad de la desvinculación, y la pérdida de conocimiento relevante para la organización a partir de la salida de funcionarios/as en puestos clave.

TABLA N°40
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a inducción y desvinculación

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Míryam Balcázar	Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo de Tarapacá	Procesos de inducción para los/as funcionarios/as
María Cecilia Contreras	Hospital San Juan de Dios de La Serena del Servicio de Salud Coquimbo	Plan de inducción
Jeannette Figueroa	Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Obras Portuarias	Programa de inducción para personal de la Dirección de Obras Públicas (e-learning)
Luis Ibáñez	Dirección de Aeropuertos	Políticas y sistemas de ingreso y desvinculación
Hugo Marchant	Dirección Nacional del Servicio Civil	Diseño de Programas de desvinculación
Adolfo Martínez	Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	Diseño de proceso de desvinculación asistida
Jorge Damián Núñez	Hospital Psiquiátrico Dr. Philippe, Servicio de Salud Aconcagua	Programa de Inducción
Edith Quevedo	Dirección del Trabajo	Sistema de desvinculación laboral por edad para los funcionarios de la Dirección del Trabajo
María Ignacia Subiabre	Servicio de Vivienda y Urbanismo	Plan de retiro voluntario

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
José Torres	Subsecretaría de Investigaciones	Diseño del proyecto de reinducción institucional
Ingrid Véjar	Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío	Plan de desvinculación

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

e. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos al desarrollo de la calidad de vida y el bienestar

Un total de 10 proyectos, de los del ciclo de corto plazo, se centraron en temáticas relacionadas con la calidad de vida, principalmente a partir del diseño de planes y políticas asociadas a gestionar temáticas relacionadas con la salud de los/as funcionarios/as, generando intervenciones orientadas al autocuidado, o bien, facilitando el acceso a ciertos beneficios en esta área. Cabe destacar que la mayoría de estos proyectos se han desarrollado en servicios del área Salud.

El problema concreto que visualizan estos proyectos dice relación con altos niveles de ausentismo y licencias médicas asociadas a cuadros de salud mental como estrés y depresión.

Por otra parte, se generaron proyectos relacionados con el mejoramiento de factores higiénicos de los servicios, la prevención de riesgos en los/as funcionarios/as e iniciativas que enfatizan el desarrollo de prácticas asociadas al buen trato, lo que en conjunto supone una especial atención a crear y mantener condiciones ambientales –tanto físicas como psicosociales– de mejor calidad.

TABLA N°41
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos al desarrollo de la calidad de vida y el bienestar

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Nancy Castro	Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Vialidad	Plan estratégico en prevención de riesgos
Efraín Donoso	Asistencia Pública	Calidad de vida laboral
Hernán Flores	Intendencia Región de Coquimbo	Mejoramiento de espacios e infraestructura
Germán Gajardo	Servicio Nacional de Aduanas	Rediseño de procesos de bienestar
Sergio Lobos	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	Políticas de calidad de vida

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Hilda Neves	Hospital Regional de Punta Arenas, Servicio de Salud Magallanes	Diseño de política de buen trato
Claudia Nocera	Hospital Regional de Punta Arenas, Servicio de Salud Magallanes	Plan integral de salud para funcionarios/as
Ana María Opazo	Servicio de Salud Araucanía Norte	Programa de calidad de vida y salud integral
Jorge Troncoso	Servicio de Registro Civil e Identificación	Plan anual de suplencias y reemplazos
Paula Urra	Hospital de Niños Dr. Luis Calvo Mackenna de Servicio de Salud Metropolitano Oriente	Políticas de ausentismo

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

f. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la gestión de las compensaciones

Cinco proyectos fueron desarrollados en este ámbito, en los cuales sobresale el desarrollo de políticas de remuneraciones que incorporan diferentes criterios al sistema, relacionando las remuneraciones con las funciones requeridas o con estándares de desempeño logrados.

El problema al que responde este tipo de proyectos dice relación con la percepción de inequidad y desmotivación de los/as funcionarios/as al no contar con criterios claros en las decisiones relativas a la remuneración y que apunten a estimular el mérito.

TABLA N°42

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la gestión de las compensaciones

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Verónica Benavente	Gobierno Regional del Bío-Bío	Análisis de la dotación de gobierno regional del Bío-Bío para el diseño de una política de remuneraciones
Francisco Cabrera	Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Vialidad	Homologación de renta según funciones y desempeños otorgados
Rosa Labra	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	Sistema de seguimiento y control de gastos en personal
Jorge Olivares	Subsecretaría General de Transportes	Política de remuneraciones
Sandra Vega	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Estructura de remuneraciones

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

3.5 Análisis DNSC: desafíos y orientaciones institucionales en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas

La gestión de personas en este ciclo da cuenta de acciones desarrolladas en varios sentidos por parte de los servicios. En primer lugar, medidas muy marcadas por horizontes anuales de gestión en directa relación con la gestión administrativa de los servicios. Un segundo grupo de iniciativas, corresponde a aquellas relacionadas con las demandas más inmediatas y en virtud de las características “demográficas” de los funcionarios/as en cada servicio. En tercer lugar, acciones en ámbitos más recurrentemente asociados a la función de RRHH (beneficios, bienestar, calificaciones; calidad de vida y recreación). Un cuarto grupo, y marcando una tendencia cualitativamente diferente en la gestión de personas de este ciclo, corresponde a medidas que esperan garantizar que la organización sean capaz de buscar eficientemente y disponer de personas adecuadas para cumplir sus objetivos (procesos de reclutamiento y selección, manuales de selección, políticas de contratación). También en este grupo han ido cobrando relevancia medidas que den mayores garantías para una integración y desempeño adecuado de los/as funcionarios/as (políticas y programas de inducción, evaluación de desempeño) para mejorar la calidad de vida en el trabajo y compatibilizar las responsabilidades laborales y parentales (mejoramiento de entornos laborales, creación de unidades de autocuidado y calidad de vida, incentivos, flexibilidad horaria).

Ahora bien, no es casualidad que un número importante de medidas, del total de iniciativas registradas, y de proyectos de fortalecimiento institucional definidos por los participantes estén en este ciclo. Las temáticas de la gestión del desempeño han sido más permanentes en las URH, correspondiendo a los ámbitos más demandados y más conocidos (“lo que hacen habitualmente las URH”). Sin embargo, y a pesar que las acciones en este ciclo siguen ocupando espacio significativo del quehacer de las URH a la fecha, los desafíos, expresados en los proyectos de fortalecimiento de los participantes, denotan algunos cambios. Las áreas de RRHH han debido abordar nuevos ámbitos de gestión y necesitan provocar mayores sinergias entre los subsistemas que forman parte de este ciclo.

La Ley 19.882 “Nuevo Trato Laboral” ha influido e impactado en esta dirección. Ha introducido nuevas temáticas y sistemas (concursabilidad, inducción) reglamentos y procedimientos que han exigido una mayor profesionalización del área e integración de subsistemas. Destaca en este sentido, el profundo cambio cultural que ha introduciendo el sistema de concursos (ingreso, promoción, tercer nivel jerárquico) que ha trascendido la fronteras del grupo objetivo de aplicación y que ha significado mayor transparencia en los procesos de reclutamiento y selección en los servicios. Asimismo, ha hecho que las instituciones se planteen interrogantes muy distintas en su quehacer pasando desde ¿qué profesional necesita el servicio? a ¿qué tipo de competencias necesita la institución para responder a sus desafíos?

Las políticas, programas y acciones en materia de inducción han ido ganando terreno también. Los servicios están preocupados por apoyar a los funcionarios/as que ingresan al servicio o que asumen nuevas responsabilidades. Existe mayor comprensión que es necesario invertir y planificar acciones para recibir, insertar y adaptar a las personas que ingresan a la institución si es que se quiere lograr mejores estándares de desempeño en los/as funcionarios/as. Si bien un grupo importante de servicios han venido impulsando acciones en este sentido, es dable pensar que debieran existir programas nacionales de inducción para todos/as los funcionarios públicos (lo que es, hace y cómo funciona el Estado y la administración) y que cada servicio debiera sólo realizar programas específicos de inducción (lo que es, hace y cómo funciona el servicio en particular).

Para apoyar estos procesos, la Dirección Nacional del Servicio Civil ha venido asesorando sistemáticamente a los servicios y equipos profesionales de las URH a través de distintas herramientas y acciones. Por ejemplo, elaborando y entregando el *“Manual de Selección de Personas en Servicios Públicos”*⁷; Guía sobre *“Orientaciones Metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos en los servicios públicos”* (diciembre 2007); Guía sobre *“Orientaciones para el diseño e implementación de programas de inducción en los servicios de la Administración del Estado”* (agosto 2007) y materiales de difusión en la materia⁸. También la Dirección Nacional del Servicio Civil ha realizado programas de capacitación para los Comités de Selección –instancia que se crea en los servicios para realizar los concursos– con el propósito de apoyar y capacitar a los equipos directivos, funcionarios y asociaciones de funcionarios que integran estos comités.

Sin duda, que estas herramientas y acciones han sido apoyos importantes y reconocidos por los servicios pero también han ido moldeando las asesorías que el Servicio Civil ha venido realizando, adquiriendo particular importancia para los servicios, la posibilidad de compartir prácticas exitosas. Para ello la DNSC ha venido registrando y sistematizando estas prácticas y desarrollando distintas instancias para generar redes de trabajo y gestión del conocimiento en el área (mesas técnicas de trabajo, reconocimiento a servicios públicos, seminarios, levantamiento y sistematización de experiencias, entre otras). Ello ha permitido avanzar en la creación y desarrollo de una comunidad de directivos y profesionales comprometidos con la gestión de RRHH transversal de los servicios públicos.

⁷ Este Manual, que ya tiene una segunda edición (2008), recoge la experiencia desde la instalación del nuevo sistema de concursos y la de los servicios en la materia, entregando definiciones técnicas y metodológicas comunes a los tipos de concursos establecidos por la normativa vigente. Este Manual ha sido entregado a los servicios y está disponible en versión electrónica en la página web de la DNSC www.serviciocivil.cl

⁸ Fueron entregados en el III Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas (1 y 2 de diciembre 2008) dos materiales (separatas) sobre buenas prácticas y orientaciones en Inducción y en procesos de reclutamiento y selección en procesos de concursos. Este Encuentro Anual reúne cada año a casi doscientos (200) directivos y profesionales de las áreas de RRHH de los servicios públicos.

Quizás el tema más complejo en términos de los avances reales que ha tenido en los servicios y los impactos en la gestión de personas ha sido la evaluación del desempeño y su sistema de calificaciones. Muchos esfuerzos han estado centrados en el perfeccionamiento y cambio de reglamentos, definición de criterios, desarrollo de sistemas informáticos para apoyar los innumerables procedimientos vinculados al sistema, no obstante, ninguno de estos esfuerzos ha redundado en los cambios que se requieren. El cambio aquí es profundamente cultural, por tanto, las transformaciones y cambios deben darse a nivel de las personas. En efecto, se requiere en primer lugar, el apoyo y convencimiento sostenido de los directivos y jefaturas que son quienes finalmente evalúan y aplican los instrumentos. Estos a su vez, necesitan que los esfuerzos e inversión desplegada para evaluar a los/as funcionarios/as les permita retroalimentar y entregar insumos para la toma de decisiones a nivel de subsistemas de capacitación, egreso y desvinculación, promoción, entre otros. Los desafíos en este ámbito debieran estar en provocar cambios a nivel de estos equipos en los servicios. Como Dirección Nacional del Servicio Civil, los desafíos en la materia han estado en identificar y socializar buenas prácticas en los servicios y en difundir enfoques y miradas para transitar hacia una gestión del desempeño que apunte a una mejora continua y real del desempeño de las personas y en la propuesta de mejoras en materia de procedimientos e instrumentos de evaluación. No obstante, también se requieren cambios a nivel de la normativa vigente en la materia.

Han surgido también en este ciclo, proyectos relacionados con la desvinculación de los/as funcionarios/as que intentan responder a los impactos que han tenido algunas leyes. Específicamente, la promulgación de leyes que incentivan el retiro voluntario de los/as funcionarios/as ha comenzado a generar distintas tensiones y desafíos en los servicios, y particularmente, para las áreas de RRHH. Las áreas de RRHH han apoyado a las personas con información, asistencia técnica, programas de desvinculación asistida, entre otras. Sin embargo, hay menos acciones que intentan “hacerse cargo” de la fuga o pérdida de talento y conocimiento organizacional que se produce con el retiro de los funcionarios públicos. Será difícil recuperar y capitalizar la experiencia y especialización de muchos funcionarios/as que por largos años se han desempeñado en la administración si no se generan sistemas o dispositivos que les permitan gestionar el conocimiento y aprendizaje organizacional. Por otra parte, también se requerirán orientaciones y políticas de desvinculación para que los servicios puedan realizar adecuadamente la desvinculación, independiente de la naturaleza o las razones que han dado objeto a la misma. El Servicio Civil ha comenzado a trabajar en este sentido para poder asesorar a los servicios en esta materia.

3.6 Análisis UAH: proyecciones y desafíos en el ciclo de gestión del desempeño en la gestión de personas

Corresponde señalar en esta sección algunas ideas surgidas en el equipo académico tras acompañar el trabajo de los participantes del DGP, tanto en las clases como en el trabajo colaborativo que llevó a la elaboración de los proyectos de fortalecimiento institucional, particularmente en el ciclo de gestión del desempeño.

Un punto de vista útil para hacer una proyección es observar las diversas etapas que se han recorrido en la modernización de la gestión de personas, con sus respectivos avances y temas pendientes. Si se consideran las iniciativas declaradas en la última década y la dirección señalada por los proyectos de fortalecimiento elaborados por los participantes del DGP es posible vislumbrar una tendencia general muy informativa.

Evidentemente existe una enorme variedad de tareas planteadas, en concordancia con la multiplicidad de instituciones que han incorporado en sus agendas a la gestión de personas. Sin embargo, en una mirada global pueden apuntarse tres tareas generales y comunes en el ciclo de corto plazo en el sector público chileno:

En primer término, hoy los servicios buscan una evaluación del desempeño que realmente sea capaz de influir en las personas y en la organización. Después de una etapa de fuerte énfasis en la reforma de aspectos reglamentarios, introducción de nuevas escalas, criterios e instrumentos, y capacitación a los actores del proceso de evaluación, el diagnóstico es de agotamiento y falta de avance. Las alternativas más a la mano pasan por reconsiderar críticamente lo hecho hasta el momento o bien comprender que los desafíos han cambiado. En este segundo sentido, surge con fuerza la convicción de que el esquivo éxito de este esfuerzo no depende sólo del diseño del sistema, sino también de la convicción compartida en torno a la importancia de la evaluación entre los principales actores de la institución, la que hasta ahora no ha sido de la amplitud y profundidad requerida. La mayor parte de los proyectos elaborados busca simplificar los sistemas a cambio de lograr influir de manera más directa en la gestión del trabajo que realizan los/as funcionarios/as de sus respectivos servicios. En ello resulta crucial el apoyo de directivos y asociaciones gremiales como socios de las áreas responsables del sistema.

En segundo lugar, se distingue en el ciclo de gestión del desempeño un desafío marcado por cierta novedad. Se trata de contar con una gestión más sistemática del ingreso y el egreso de la organización, como etapas significativas para la movilidad de los/as funcionarios/as y la disponibilidad de las dotaciones requeridas. Un mercado de trabajo más dinámico y un proceso de recambio generacional en marcha en el sector público configuran una tarea integral y novedosa que ha de relacionar los perfiles, el reclutamiento, la selección, la inducción y la desvinculación como un circuito de tareas permanentes y mutuamente adaptadas para garantizar a la organización que las personas disponibles están en condiciones de ejecutar sus roles en el nivel de

logro deseado. El riesgo detectado es perder de vista el desempeño como norte del proceso y centrarse en las experticias internas de gestión de personas como parámetro único en la estructuración de estas tareas. Para ello, es importante que la evaluación de cada actividad busque cuáles han sido los impactos de estas tareas en el rendimiento, su calidad y el nivel de satisfacción de los ciudadanos con los productos y servicios que les proveen los servicios públicos.

En tercer lugar, el momento actual destaca la creciente necesidad de los servicios de contar con un sistema de remuneraciones acorde a los actuales desafíos del Estado: donde anteriormente destacaba la estricta rigidez de sistemas de recompensas aparentemente inalterables, hoy los encargados de la gestión de personas buscan conjugar orden, énfasis en el mérito, transparencia y equidad como atributos que los sistemas de recompensas deben cultivar en el sector público. Este es un sistema particularmente influyente en la cultura de una organización, toda vez que asigna incentivos a ciertas conductas y actitudes mientras desincentiva otras, razón por la cual no puede mantenerse ajeno a la transformación operada en tantos otros aspectos de las instituciones, ni conformarse con los avances centralizados que se han introducido. El desafío global es considerar el conjunto de las recompensas que cada organización ofrece –remuneraciones, estímulos variables y beneficios– y lograr disponerlos al alcance de los funcionarios que logren mejoramientos y aprendizajes de valor estratégico en ese servicio particular. Ello estimula una cultura del mérito, la equidad y el servicio a los ciudadanos.

CAPÍTULO 4

El ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas

4.1 Definición y objetivos del ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas

En gestión de personas, mediano plazo, equivale a un horizonte de planificación de dos a tres años en el que debe articularse el trabajo orientado al cumplimiento de metas contingentes y al esfuerzo adaptativo de largo plazo. Para el logro de este balance entre presente y futuro, a nivel del sector público, se dispone de los siguientes sistemas de gestión:

- a. Desarrollo de Carrera (perfiles, sucesión, retención, desvinculación).
- b. Capacitación y Gestión del Conocimiento (desarrollo y adquisición de competencias).

En los dos procesos está presente la idea de tomar decisiones anticipatorias para la preparación de las personas y la organización ante nuevas tareas, expresadas por ejemplo, en currículos de formación asociados a familias de cargos en los que las personas debieran transitar, la ejecución de planes de sucesión, planes prospectivos de reclutamiento y retención de aquellas competencias que la organización requerirá en el futuro cercano o rediseño de procesos de trabajo. Se trata, en suma, de gestionar la transición entre las capacidades orientadas al presente y las capacidades tal como se prevé que deberán estar dispuestas en el futuro. En este último punto, se hace evidente que no sólo es importante preparar a las personas, sino también, modificar y adaptar la estructura de la organización.

Tanto en el caso de la capacitación como en el de la carrera, las organizaciones segmentan a su dotación para encontrar especificidad y aumentar así la pertinencia de la gestión de personas. Tres grupos aparecen tras este ejercicio: la fuerza de trabajo a retener, los individuos de alto potencial y los líderes de la organización. Las características de las personas en cada

subpoblación, así como las necesidades organizacionales en cada nivel, permiten especificar objetivos y tareas de mediano plazo.

No obstante, esta diversificación interna en la gestión del desarrollo, parece imprescindible mantener una coherencia global en dos sentidos:

- Entre los sistemas: la acumulación de aprendizaje en las personas debe encontrar cauces de carrera para que la inversión tenga el rendimiento esperado, para lo cual debe reformar las características organizativas que crean los roles ocupados por las personas.
- Entre el mediano y el largo plazo: lo que supone que la organización futura debe ser el referente de planificación y evaluación de las tareas de desarrollo.

4.2 Principales contenidos entregados en el DGP acerca del ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas

Los módulos de clase insertos en este ciclo abordaron dos tópicos:

a. Formación y Capacitación.

b. Carrera Funcionaria.

Buscando maximizar la pertinencia de los contenidos a los roles desempeñados por los participantes del DGP, se hicieron algunas opciones tanto en la conformación del temario de cada clase como en el perfil de los docentes a cargo de ellas.

Formación y Capacitación: a diferencia del entrenamiento remedial orientado por brechas de desempeño actual, el énfasis de la capacitación como palanca de desarrollo pasa por preparar a las personas en función de las tareas que deberá asumir en escenarios futuros de cambio organizacional. Por esta razón, se escogió una perspectiva teórica de la formación –el enfoque funcional de gestión por competencias– que comparte el foco en generar capacidad en las personas para traducir conocimientos, habilidades y actitudes en desempeño en puestos que cambian junto con la organización. Esto último queda refrendado también por el PMG de Capacitación que los servicios públicos llevan adelante.

Los contenidos revisados fueron el diseño de sistemas de desarrollo de competencias, el rol del supervisor como un tutor del proceso de desarrollo, la definición de una oferta de dispositivos de aprendizaje y la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.

Carrera Funcionaria: a diferencia de las organizaciones del sector privado, las instituciones de la administración pública actúan dentro de un escenario definido por normas jurídicas y reglamentos que estructuran con importantes niveles de detalle la progresión y ciclo de vida

laboral de los funcionarios públicos. Por esta razón, se le dio un carácter especializado en las reglas del juego que rigen las decisiones, para lo cual se optó por profundizar en Derecho Administrativo, entroncando estos contenidos con el marco jurídico aportado en la introducción al DGP.

Entre los contenidos revisados destacan la mirada detallada de la carrera funcionaria –ingreso, deberes, derechos, promoción, responsabilidades, egreso, etc.– desde diversos cuerpos legislativos, la idea de Servicio Civil como actualización del modelo de burocracia profesional a cargo de la administración del Estado y la revisión de sentencias del Tribunal Constitucional y dictámenes de la Contraloría General de la República aplicables a la regulación de la carrera en el sector público chileno.

4.3 Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas

Aviso al lector:

Como se ha señalado en la introducción, la recolección y análisis de información acerca de las iniciativas desarrolladas por los servicios durante la última década formó una parte del proceso de aprendizaje de cada versión del DGP, y su valor sustantivo al momento de entender la evaluación de la gestión de personas y proyectar futuras innovaciones justifica su socialización en este documento.

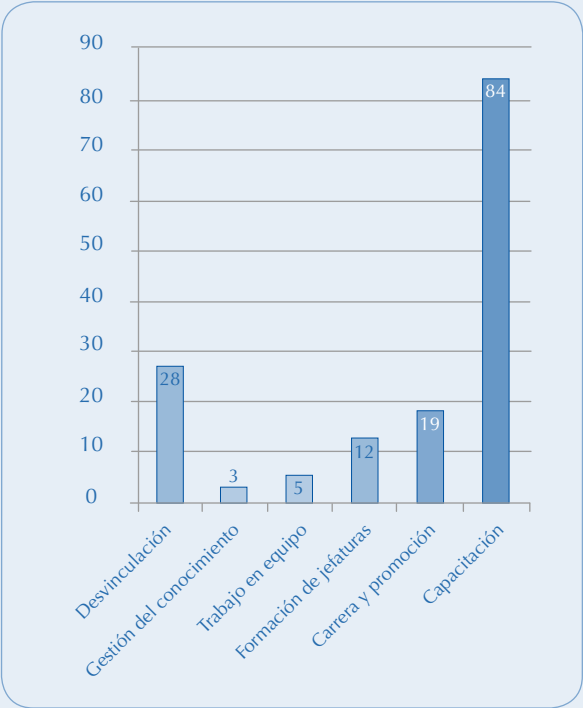
De todos modos, es fundamental insistir en que esta información no representa un registro exacto de todas las iniciativas desarrolladas en el Estado, sino sólo de aquellas referidas por los participantes del Diploma durante las sesiones. El ejercicio a través del cual se recolectó la información responde a la consigna abierta “señale iniciativas relevantes en materia de GRH desarrolladas en su institución en la última década”. La información, por lo tanto, corresponde a lo señalado por los participantes en el DGP. De todas formas, es una buena aproximación a las tendencias generales observadas en materia de gestión de personas en el Estado chileno.

Se anexan en cada tema la lista de iniciativas, se excluyen por razones de espacio la descripción y análisis de las mismas. Así también, se han eliminado de los listados las iniciativas que no prosperaron, ya que éstas sólo se utilizaron en el DGP como espacios de análisis y aprendizaje.

En las versiones 2007 y 2008 del DGP se refirieron un total de 149 iniciativas, la mayor proporción en Capacitación (56%).

GRÁFICO N°7

Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas



Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones DGP, 2007-2008

a. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la Capacitación

Se registraron un total de 83 iniciativas, la mayor parte de ellas, relacionadas con identificar necesidades y redefinir sistemas de capacitación.

Entre 2000 y 2005 se observa una mayor tendencia a instalar la institucionalidad requerida por norma para la capacitación: comités bipartitos, PMG, además de iniciativas vinculadas a desarrollar la concursabilidad de los procesos de capacitación.

A partir del 2005 se observa una intensificación de las iniciativas, desarrollándose nuevas temáticas sobre las cuales se centra la capacitación: calidad, atención a usuarios, alfabetización digital. Así también, comienzan las iniciativas que desarrollan formatos e-learning para la

capacitación, al mismo tiempo, que se evidencia transversalidad en cuanto al tipo de servicios vinculado a los planes de mejoramiento de la capacitación.

Llaman la atención algunas iniciativas que si bien dan cuenta de una proporción menor, abren nuevas lógicas en materia de capacitación: formación de funcionarios/as en instituciones externas (nacionales e internacionales), desarrollo de mallas curriculares o escuelas internas de formación.

TABLA N°43
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la capacitación en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Tesorería General de la República	1992	Cooperación internacional (formación)
Servicio Salud Metropolitano Norte	1995	Capacitación
Gobierno Regional Atacama	1996	Capacitación, plan anual
Subsecretaría de Salud	1998	Programa de capacitación concursable
Corporación Nacional Forestal	1998	Capacitación, detección de necesidades
Instituto de Desarrollo Agropecuario	1998	Plan de capacitación informática institucional
Servicio de Impuestos Internos	1998	Programa de formación de monitores internos
Servicio de Impuestos Internos	1998	Programa de capacitación masiva
Corporación de Fomento de la Producción	2000	Concursabilidad de fondos de capacitación
Todos los servicios	2000	Comité bipartito capacitación
Dirección del Trabajo	2000	Capacitación, módulos fiscalizadores
Intendencia Región del Maule	2000	Mejoramiento capacitación
Gobierno Regional Tarapacá	2000	Sistema de capacitación
Servicio de Impuestos Internos	2000	Desarrollo de nuevas estrategias de capacitación
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2001	Comité bipartito capacitación
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	2001	Comité de capacitación
Servicio de Salud Ñuble	2001	Fortalecimiento de los comités bipartitos, del proceso de DNC, PAC anual
Ministerio de Educación	2002	Capacitación, presupuestos regionales
Intendencia Región de Coquimbo	2002	Capacitación en uso de equipos informáticos
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	2002	Detección de necesidades de capacitación por competencias
Hospital El Pino	2003	Fondos concursables de capacitación
Dirección del Trabajo	2003	Concursos públicos
Tesorería General de la República	2003	Programa de habilidades directivas (formación)
Subsecretaría Interior - Intendencia Regional de Tarapacá	2003	Cofinanciamiento de diplomados
Subsecretaría Interior	2003	Cofinanciamiento de diplomados y cursos de inglés
Dirección de Presupuestos	2004	Capacitación, cierre de brechas

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2004	Incorporación del PMG de capacitación
Dirección de Arquitectura, MOP	2004-2008	Cierre de brechas de cargos - personas
Presidencia de la República	2004	Capacitación por competencias
Subsecretaría de Marina	2004	Comité bipartito de capacitación
Defensoría Penal Pública	2004	Levantamiento de detección de necesidades de capacitación a nivel de toda la Defensoría Penal Pública
Defensoría Penal Pública	2005	Diseño del plan de perfeccionamiento, en materias de gestión y del giro del negocio (Derecho Penal, Procesal Penal, Litigación Oral)
Consejo de Defensa del Estado	2005	Concursabilidad de la capacitación
Comité de Inversiones Extranjeras	2005	Creación de comité bipartito de capacitación
Dirección de Presupuestos	2005	Capacitación en base a la identificación de brechas de competencias
Dirección de Planeamiento, MOP	2005	Alfabetización digital para todo el personal del servicio
Ministerio de Justicia	2005	Mejoramiento del área de capacitación (aumento de la capacitación)
Dirección de Planeamiento, MOP	2005-2006	Cursos para mejorar calidad de los informes que entrega el servicio
Hospital Regional Antofagasta	2005	Incorporar la capacitación a los funcionarios
Caja de Previsión de la Defensa Nacional	2005	Implementación programa alfabetización digital
Instituto Antártico Chileno	2005	Diagnóstico necesidades capacitación
Subsecretaría de Obras Públicas	2005	Mesa de capacitación ministerial
Consejo de Defensa del Estado	2005	Concursabilidad de la capacitación
Servicio de Salud Coquimbo	2005	Comités de capacitación
Servicio de Salud Coquimbo	2005	Detección de necesidades de capacitación
Servicio de Salud Coquimbo	2005	Método de capacitación a distancia, FFAD
Subsecretaría Obras Públicas	2005	Plan ministerial de capacitación en normativa ISO
Subsecretaría Obras Públicas	2006	Definición de criterios para modalidad de co-financiamiento de diplomados en temas de gestión de personas
Servicio de Salud Coquimbo	2006	Proceso de selección para capacitación
Subsecretaría del Interior - Intendencia Regional de Tarapacá	2006	Capacitación vía e-learning
Dirección de Presupuestos	2006	Capacitación en ISO
Servicio Agrícola Ganadero	2006	Capacitación por competencias
Subsecretaría de Redes Asistenciales	2006	Formación en el extranjero para profesionales médicos y no-médicos
Ministerio del Interior	2006	Capacitación vía e-learning
Dirección Nacional del Servicio Civil	2006	Perfiles de competencia para capacitación

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana	2006	Fondo de capacitación
Defensoría Penal Pública	2006	Capacitación e-learning
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío	2006	Definición necesidades de capacitación
Servicio de Salud Ñuble	2006	Desarrollo de la relación docente asistencial en la Subdirección de Recursos Humanos , instalación de la función de coordinación en el departamento Desarrollo de las Personas
Hospital Clínico Herminia Martín – Chillán	2006	Desarrollo de nuevas estrategias de capacitación
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	2006	Actualización de perfiles y brechas de capacitación
Gobierno Regional Bío-Bío	2006	Elaboración de política de capacitación
Gobierno Regional Bío-Bío	2007	Encuesta detección de necesidades de capacitación para elaboración de plan anual 2008
Intendencia Región del Bío-Bío	2007	Plan anual de capacitación
Gobierno Regional Bío-Bío	2007	Plan anual de capacitación, participativo
Intendencia Región del Bío-Bío	2007	Gestionar convenios con universidades de la Región
Intendencia Región del Bío-Bío	2007	Gestionar capacitaciones internas
Servicio Salud Metropolitano Norte	2007	Licitación capacitación
Servicio Nacional de Menores	2007	Escuela de formación permanente
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Mallas curriculares
Dirección Nacional del Servicio Civil	2007	Capacitación por brechas de competencias
Fondo Nacional de la Discapacidad	2007	Boletín electrónico de capacitación
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2007	Fondo de asignación directa para capacitación
Tesorería General de la República	2007	Plataforma de capacitación y curso a distancia
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	2007	Aumento de 100% en el presupuesto de capacitación
Dirección Nacional del Servicio Civil	2007	Fondo concursable de capacitación para el sistema de desarrollo de carrera
Servicios Salud	2007	Diplomado en gerencia social
Gobierno Regional Bío-Bío	2008	Constitución formal comité bipartito de capacitación
Dirección Regional de Vialidad	s/f	Capacitación, PMG
Gendarmería de Chile	s/f	Capacitación
Gendarmería de Chile	s/f	Perfeccionamiento
Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	s/f	Gestión de capacitación compartida

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

b. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a carrera y promoción

Se reportaron un total de 19 iniciativas. A principios de la década del 2000 surgen algunas iniciativas para desarrollar espacios que permitan el desarrollo del personal a contrata (acciones en torno a “carrera” de los mismos).

En los últimos cuatro años, y producto de la “Ley del Nuevo Trato”, aumenta proporción de iniciativas que se orientan a la ampliación y desarrollo de la concursabilidad al interior de los servicios.

Es menor la proporción de iniciativas orientadas a generar políticas de desarrollo de carrera o programas de formación para que los/as funcionarios/as cumplan requisitos para el ascenso.

TABLA N°44
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la carrera y promoción en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Nacional de Geología y Minería	2002	Capacitación para el ascenso
Servicio de Salud Talcahuano	2003	Homologar carrera funcionaria entre funcionarios titulares y contrata
Dirección General de Aeronáutica Civil	2003	Carrera funcionaria personal a contrata
Dirección Obras Hidráulicas, MOP	2003	Matriz para el mejoramiento de grados
Subsecretaría de Obras Públicas	2004	Pauta para la evaluación de factores de concursos de promoción
Servicio de Impuestos Internos	2004	Política de procesos de promoción
Servicio de Impuestos Internos	2004	Sistema de concursabilidad multigrado
Dirección de Planeamiento, MOP	2004-2005	Capacitación para el ascenso
Subsecretaría de Educación	2005	Concurso de promoción
Servicio Salud Metropolitano Oriente	2006	Promociones personal contrata
Junta Nacional de Jardines Infantiles	2005-2007	Calidad educativa
Ministerio de Educación	2006	Concurso de promoción
Servicio de Impuestos Internos	2007	Desarrollo de carrera
Presidencia de la República	2007	Concursos internos
Dirección de Obras Portuarias, MOP	2007	Concursabilidad de todos los cargos
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2007	Concursos de promoción
Servicio de Impuestos Internos	2007	Política de desarrollo de carrera funcionaria y profesional
Dirección de Obras Hidráulicas, MOP	2007	Programa de desarrollo profesional

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

c. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la formación de jefaturas

Se contabilizan un total de 13 iniciativas, las cuales se desarrollan principalmente en los últimos años en distintos tipos de servicios. La mayor parte de las iniciativas estaban relacionadas con programas puntuales de formación y desarrollo de habilidades con sus equipos directivos.

TABLA N°45
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la formación de jefaturas en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Subsecretaría de Redes Asistenciales	1998	Formación de equipos directivos
Instituto Nacional de Estadísticas	1998	Programa de desarrollo de habilidades directivas
Fondo Nacional de Salud	2002	Empoderamiento liderazgo de jefe sucursales
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2003	Fortalecimiento de jefaturas de áreas
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	2003	Desarrollo de habilidades directivas
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2005	Programa de capacitación estandarizado para los líderes de equipo
Servicio de Impuestos Internos	2006	Proyecto de jefaturas (desarrollo habilidades)
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Ejercicio del rol de jefaturas, desarrollo de habilidades
Gobierno Regional Metropolitano	2007	Desarrollo de habilidades directivas
Servicio de Salud Antofagasta	2007	Estudio de brechas de competencias de la alta dirección
Servicio de Impuestos Internos	2007	Programa de formación de habilidades directivas para jefaturas
Servicio de Impuestos Internos	2007	Política para el ejercicio de la jefatura
Servicio de Salud Arauco	2007-2008	Programa de formación de competencias gerenciales con equipo directivo

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

d. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al desarrollo del trabajo en equipo

Se consignaron un total de cinco iniciativas desarrolladas fundamentalmente el año 2006. Algunas se centran en lógicas de mejoramiento de la calidad, y otras, en el manejo de conflictos y del stress.

TABLA N°46

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al desarrollo del trabajo en equipo en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Agrícola Ganadero Región del Bío-Bío	2006	Trabajo en equipo
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2006	Concurso de proyectos para equipos de trabajo
Ministerio de Obras Públicas	2006	Trabajo en equipo
Instituto Antártico Chileno	2006	Capacitación resolución de conflictos y trabajo en equipo
Comité de Inversiones Extranjeras	2006-2007	Capacitaciones específicas ambiente laboral

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

e. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión del conocimiento

Se consignaron tres iniciativas vinculadas a recoger experiencias de la dotación de mayor antigüedad o a la sistematización de saberes en torno a temas específicos.

TABLA N° 47

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión del conocimiento en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Tesorería General de la República	2006	Comunidad de Gestión del conocimiento intranet
Corporación de Fomento de la Producción	2007	Comunidades de aprendizaje
Instituto de Normalización Previsional	2007	Sistematización de conocimientos de los expertos (cerca jubilación)

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

f. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la desvinculación de funcionarios/as

Se mencionaron 26 iniciativas en torno a dos grandes ejes. El primero, es el mejoramiento de condiciones salariales previo a la jubilación (llevar a los funcionarios/as a grado tope) o estímulos económicos para quienes se acogen a retiro. El segundo, es la orientación caso a caso y la capacitación para enfrentar la jubilación (desarrollo de nuevas actividades, reinserción social y familiar, etc.).

Las iniciativas que no prosperaron fueron tres y se toparon con poco apoyo de los equipos directivos o contradicciones con la política gubernamental al respecto.

TABLA N°48
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la desvinculación de funcionarios/as en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Metropolitano Occidente	1995	Creación de agrupación de jubilados Años Plateados
Hospital Clínico Herminda Martín – Chillán	1999	Programa de alejamiento
Servicio de Salud Maule	1999	Programa de alejamiento
Dirección Obras Hidráulicas, MOP	2000	Programa de jubilación asistida
Dirección de Contabilidad y Finanzas, MOP	2001	Proyecto de desvinculación
Dirección de Contabilidad y Finanzas, MOP	2001	Ascenso por desvinculación
Dirección de Obras Hidráulicas (Todo el Ministerio de Obras Públicas)	2001	Programa de jubilación asistida
Dirección de Planeamiento, MOP	2002	Programa de desvinculación
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2003	Programa de desvinculación
Subsecretaría de Obras Públicas	2003	Programa de jubilación asistida para el MOP
Servicio de Salud O'Higgins	2004	Programa acompañamiento al retiro
Servicio de Salud Aconcagua	2004	Política de desvinculación, preparando el mañana
Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	2004	Plan incentivo local al retiro
Servicio de Salud Araucanía Sur	2005	Proceso de desvinculación
Dirección General de Aeronáutica Civil	2005	Política de desvinculaciones
Subsecretaría de Obras Públicas	2005	Plan de desvinculación personal
Hospital de Urgencia Asistencia Pública	2006	Política de desvinculación
Parque Metropolitano, Ministerio de Vivienda y Urbanismo	2007	Orientación de funcionarios por jubilar
Gobierno Regional Bío-Bío	2007	Desvinculación laboral
Servicio de Salud Talcahuano	2007	Incentivo al retiro adicional
Dirección General de Movilización Nacional	2007	Plan de desvinculación
Servicio de Salud Aconcagua	2007	Política de desvinculación, mejora económica o grado
Comité Inversiones Extranjeras	2008	Plan retiro, jubilación funcionaria
Servicio de Salud Valparaíso	2008	Política de desvinculación
Hospital Clínico Herminda Martín	2008	Fortalece apoyo a la desvinculación
Gobierno Regional Bío-Bío	2008	Apoyo y seguimiento a la desvinculación

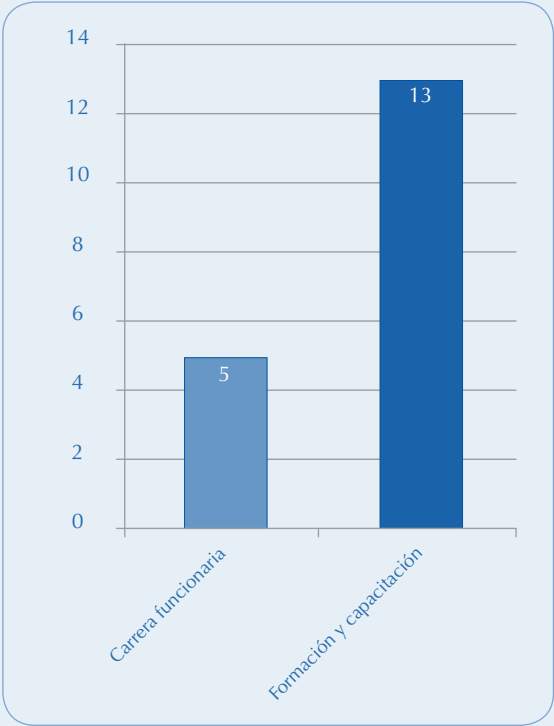
Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

4.4 Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas

En las versiones 2007 y 2008 del DGP se generaron 18 proyectos en el ciclo de gestión del desarrollo, una proporción comparativamente menor de proyectos respecto al proceso de planificación/soporte y el ciclo de gestión de corto plazo.

GRÁFICO N°8

Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas



Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones DGP, 2007-2008

a. **Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la formación y capacitación**

Dentro de este ciclo en materia de capacitación se desarrollaron 13) proyectos. Parte importante se centró en la redefinición de los modelos de capacitación, mientras que otros se dedicaron también a la formación del grupo directivo del servicio.

Algunos de los proyectos proponen una redefinición del sistema en base al modelo de competencias, la elección del modelo se justifica en cuanto parece necesario contar con una estructura que permita establecer brechas entre el estado actual de conocimientos y habilidades y un estado deseado a alcanzar. Resulta relevante mencionar que parte importante de los proyectos desarrollados en este tema busca que la capacitación forme parte de los sistemas de gestión de calidad, buscando, por tanto, que el sistema se estructure a partir de la lógica de la certificación, siendo el modelo de competencias útil para estos fines. Resulta relevante mencionar que en general este tipo de proyectos se alinean y se generan a partir de los sistemas de capacitación externos dados por los Programas de Mejoramiento de la Gestión y sus distintas etapas.

En general, el desafío al que desean responder estos proyectos es generar sistemas de capacitación que respondan a las necesidades de formación actual y futura de la organización, mirando por tanto, a los lineamientos estratégicos de la organización. Así también, se plantea como desafío la integración de los sistemas de capacitación con los otros sistemas de RRHH, en especial, el de evaluación del desempeño.

Algunas tensiones posibles de anticipar por este grupo de proyectos es el lograr conciliar las necesidades de formación identificadas por cada servicio y aquellas que demandan los /as funcionarios/as, las cuales, en algunos momentos no serían complementarias. En la línea anterior, conviven dos tipos de exigencias a la capacitación. Por una parte, la equidad en el acceso a la capacitación, es decir, que es parte de los intereses de los/as funcionarios/as que todos los estamentos tengan igual oportunidad y cupos en las actividades de capacitación impartidas. Por otra parte, la segmentación de las actividades y los grupos destinatarios para hacer un uso más eficiente de los recursos.

TABLA N°49

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la formación y capacitación

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Verónica Aros	Subsecretaría del Interior	Estudio y análisis de los programas de capacitación en el SGI para proponer un plan estratégico nacional de capacitación
Cristian Balmaceda	Tesorería General de la República	Planes de desarrollo individual
Nelly Benavides	Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana	Plan de capacitación en gestión de recursos humanos
Jorge Cabrera	Corporación de Fomento de la Producción	Proceso de formación para el desarrollo de habilidades gerenciales
Claudia Cerda	Dirección Nacional del Servicio Civil	Directorio de servicios públicos que ofrecen actividades de formación, difusión y capacitación a otras entidades del estado
Pedro Del Real	Junta Nacional de Jardines Infantiles	Levantamiento de competencias en las unidades educativas

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Weiheng He	Subsecretaría de Investigaciones	Políticas de recursos humanos y de capacitación
Silvia Montenegro	Subsecretaría de Obras Públicas	Mallas de desarrollo de competencia de los equipos insertos en el sistema de gestión de calidad
Alejandra Ruz	Ministerio de Planificación	Desarrollo estratégico y capacitación del equipo directivo
Sebastián San Martín	Gendarmería de Chile	Detección de necesidades y mejoramiento de la capacitación
Suzy Solano	Consejo de Defensa del Estado	Evaluación de la transferencia e impacto de la capacitación
Gonzalo Urrutia	Servicio de Vivienda y Urbanización V Región	Diagnóstico y rediseño del subsistema de capacitación
Emilio Valenzuela	Fondo Nacional de Salud	Programa de inducción e-learning-presencial

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

b. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la carrera funcionaria

Con respecto a la carrera funcionaria, se desarrollaron cinco proyectos centrados en el rediseño del funcionamiento general del sistema, principalmente a través de nuevos mecanismos de concursabilidad. Lo que se busca con estos proyectos es dinamizar y legitimar los concursos de promoción interna, a través de la construcción de herramientas y metodologías que se adapten a los requerimientos institucionales. Este tipo de proyectos apunta a una necesidad sentida en los servicios: que el desarrollo de carrera, a través de los concursos de promoción, responda a las necesidades institucionales de dotación y competencias. En esta línea se percibe como imperativo el responder más eficientemente a la demanda de contar con personas que se desempeñen idóneamente en las áreas donde se producen vacantes.

Las principales tensiones posibles de anticipar dicen relación con el paso de lógicas de ascenso automático dentro de la carrera funcionaria a una en que se proponen criterios formales más allá de la antigüedad en el servicio, aspecto valorado en general por un grupo importante de los/as funcionarios/as de planta. Parece relevante también para este grupo de proyectos conciliar los intereses respecto a la carrera de los/as funcionarios/as con aquellas necesidades del servicio.

TABLA N°50

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la carrera funcionaria

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Berta Carvacho	Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Vialidad	Definición de criterios técnicos para encasillamiento y plantas Ministerio de Obras Públicas
José Contreras	Ministerio de Educación	Plan de gestión para el mejoramiento de la promoción interna
Mónica Rojas	Ministerio de Relaciones Exteriores	Diseño de una política de concursabilidad para la promoción de la planta
Carlos Torres	Servicio de Salud Atacama - Hospital del Huasco	Desarrollo de carrera funcionaria
Ramón Urzúa	Servicio de Salud Metropolitano Oriente	Política de carrera funcionaria

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

4.5 Análisis DNSC: desafíos y orientaciones institucionales en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas

De acuerdo a las últimas estadísticas de Recursos Humanos entregadas en la publicación anual que realiza DIPRES⁹, más de 160.000 funcionarios/as se desempeñan en la administración central del Estado (Ministerios y Servicios dependientes) siendo el grupo mayoritario personas que trabajan en el sector salud (85.000 aprox.). Según este documento estadístico, la mayoría de las personas que se desempeñan en el sector público son mujeres y el estamento con mayor presencia es el de los profesionales. A su vez, el mayor porcentaje de funcionarios/as se concentra en los tramos de edad entre 35 y 44 años. Con este importante número de personas trabajando en la administración es dable preguntarse sobre qué oportunidades de desarrollo esperan; cuáles son los instrumentos y estrategias desplegadas para capitalizar la experiencia y expertiz de los/as funcionarios/as en la administración, qué tipo de formación y qué tipo de competencias se necesitan en nuestros servicios, cuál es el nivel de impacto que tiene la capacitación de los funcionarios en el logro de los objetivos institucionales, cómo es posible retener y desarrollar los talentos de las personas. Varias de estas interrogantes han estado en análisis gubernamentales y en el debate de las propias asociaciones gremiales del sector público en distintos espacios y mesas de trabajo. Sobre estos cuestionamientos nos referiremos en los análisis y desafíos que se consignan a continuación.

⁹ “Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1998 – 2007”, corresponde a la cuarta edición de las estadísticas de RRHH del sector público. Presenta información sobre las instituciones que conforman el Gobierno Central y su objetivo es facilitar el análisis de la presencia y evolución del personal que labora en el sector público.

Considerando las medidas y acciones implementadas por los distintos servicios, registradas para este ciclo, es posible señalar que la mayoría de ellas han puesto su atención en la capacitación de los/as funcionarios/as (identificación de necesidades, concursabilidad de la capacitación, descentralización en la toma de decisiones y gestión, creación y fortalecimiento de los comités bipartitos de capacitación, E-learning) y en menor medida, en acciones en torno a la carrera de los funcionarios/as; desarrollo de habilidades para equipos directivos, gestión del conocimiento y desvinculación.

Este alto porcentaje de iniciativas en torno a la capacitación se explica en gran medida por políticas centrales de gestión y presupuesto hacia los servicios sobre la materia. Por ejemplo, uno de los sistemas del área de recursos humanos del Programa de Mejoramiento de Gestión es capacitación (junto a evaluación de desempeño e higiene y seguridad). Sostenedamente desde el año 1998, la gestión de la capacitación en los servicios ha venido recibiendo una serie de orientaciones y definiciones que han ido configurando el accionar de las instituciones (“cómo hacer”) en torno al tema. No obstante, esto no ha garantizado la calidad y pertinencia de la capacitación que reciben los funcionarios públicos y el impacto efectivo de la misma en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones públicas. Los servicios han estado más centrados en medir el logro de la capacitación en torno a si ésta se realiza, el número de personas que participan en los cursos y el nivel de ejecución del presupuesto y menos respecto del impacto de la misma y su contribución en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A partir del trabajo que desarrolla el Servicio Civil, como organismo técnico validador del sistema de capacitación del PMG, y revisando específicamente los planes anuales de capacitación (PAC) de cada servicio, se observa que un porcentaje importante de capacitaciones que se programan, están basadas en las competencias transversales¹⁰ que las instituciones deben desarrollar en sus funcionarios/as. Otro grupo de capacitaciones corresponde a los temas específicos de cada servicio, dados fundamentalmente por las necesidades, metas, objetivos y productos según le corresponda. Por cierto, también está la capacitación para la promoción, que corresponde a aquella que habilita a los funcionarios para asumir cargos superiores.

Considerando lo anterior, es dable plantearse sobre la existencia de competencias transversales que los funcionarios/as deban desarrollar o ámbitos de gestión compartidos en torno a ciertas funciones (control de gestión, auditoría, compras públicas, gestión de personas, fiscalización y otras). ¿Es posible pensar en una gestión de la capacitación por Ministerio respecto de compe-

¹⁰ Las competencias transversales para los servicios fueron identificadas el año 2004 en el marco de un estudio realizado por SENCE (consultoría externa), organismo que hasta el año 2006 era responsable de la coordinación de la capacitación en el sector público. Las competencias transversales identificadas fueron las siguientes: compromiso con la organización; probidad; orientación a la eficiencia; orientación al cliente; trabajo en equipo; comunicación efectiva, manejo de conflictos; confianza en sí mismo; adaptación al cambio, manejo de tecnologías de información y comunicación.

tencias transversales? ¿Es posible definir programas de capacitación transversales para grupos o estamentos que desarrollan funciones similares? ¿Es posible pensar en estrategias ministeriales o por tipo de servicios que permitan compras más eficientes? ¿Qué tipo de buenas prácticas en capacitación se pueden promover en los servicios? Creemos que en varios de estos ámbitos, el liderazgo y orientación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, con el trabajo directo con los servicios, podrían permitir avances cualitativos al respecto.

Por otra parte, y tomando en cuenta el horizonte temporal que está en la base de este ciclo de gestión (2 ó 3 años), existen dificultades prácticas o barreras culturales de gestión (“como se han hecho siempre las cosas”) que han incidido en la definición de estrategias de mediano aliento en torno al desarrollo de los funcionarios/as. Por ejemplo, al parecer no sería “realista” para un servicio y para la gestión de personas, plantear estrategias y programas de formación que vayan más allá de la lógica anual de gestión y presupuesto que tiene nuestro sector público. No obstante, si bien este aspecto explicaría en parte la situación, los servicios requieren centrar los esfuerzos en aspectos no sólo de la contingencia habitual, sino también, preparar a los/as funcionarios/as para los desafíos de largo plazo. En este sentido, también se observa falta de integración y retroalimentación entre capacitación, evaluación de desempeño y oportunidades de desarrollo para los/as funcionarios/as. ¿Qué decisiones en los servicios están basadas en lo que aportan cada uno de estos subsistemas?

Las dinámicas de los servicios públicos en torno a cómo preparar a las personas para desafíos del futuro, cómo gestionar el conocimiento organizacional, cómo “utilizar” la experiencia y especialización de tantos funcionarios/as que una vez que se han ido parecen imposibles de recuperar, cómo ofrecer oportunidades a los funcionarios más allá del ascenso en torno a un grado específico. Este tipo de medidas, tal como lo muestra la sistematización de la UAH, son medidas poco regulares y aisladas en nuestra administración.

En relación a los concursos como base del sistema que funda la “Ley del Nuevo Trato” para la promoción interna y permitir el acceso a cargos de tercer nivel directivo, el nuevo sistema concursal que ha venido instalándose en los servicios ha venido a poner de manifiesto la necesidad de avanzar en procesos objetivos, transparentes y basados en el mérito de las personas para aquellos concursos normados para los/as funcionarios/as de planta, sino también, como criterios para avanzar en la provisión y promoción de otros grupos de funcionarios/as (contrata/honorarios). Ya fue señalado en el capítulo anterior, las acciones que el Servicio Civil ha venido desarrollando en la materia para los servicios y los desafíos de mediano y largo plazo, sin embargo, es relevante señalar que el Servicio Civil ha venido trabajando para asegurar estándares de calidad en los procesos concursales y entregando instrumentos técnicos y metodológicos para profesionalizar y hacer más eficientes los mismos. Desde el año 2007 existe un banner en la página web del Servicio Civil denominado “*Concursabilidad en la Carrera Funcionaria: ingreso, promoción y tercer nivel*” donde los servicios y equipos de las áreas de RRHH podrán

encontrar información (normativa vigente, leyes de planta de los servicios, reglamentos); formatos tipos (bases concursales, resoluciones, actas tipo, avisos para diario oficial) para diseñar los concursos, como asimismo, los concursos actualmente en desarrollo por parte de los servicios y los resultados de aquellos que la DNSC ha asesorado.

Los proyectos de fortalecimiento institucional señalados por los participantes: formulación de planes y mallas de desarrollo, rediseños organizativos en torno a la capacitación institucional, diseño de planes estratégicos nacionales de capacitación, elaboración de políticas de promoción y concursabilidad para otros grupos, dan cuenta que existen nuevas preocupaciones en la gestión de personas en este ciclo de gestión. No sólo resulta importante que los proyectos sean consistentes con estos retos, sino también, que se establezcan indicadores de gestión que permitan evaluar los avances para el ciclo.

4.6 Análisis UAH: proyecciones y desafíos en el ciclo de gestión del desarrollo en la gestión de personas

Una primera consideración a realizar se establece al constatar el alto número de iniciativas desarrolladas por los servicios en materia de capacitación. Si se revisan indicadores es probable que se constate que es el sistema en que más recursos se ha invertido, lo que se sigue haciendo. Al mismo tiempo y en los últimos años, aparecen dos temáticas que es importante consignar: el desarrollo de los directivos y la desvinculación. En efecto, se trata de dos temas que parecen movilizados por los cambios reglamentarios y de contexto. Frente a servicios que cambian y estamentos que se envejecen, estas dos herramientas son las más sustantivas para administrar las transiciones requeridas. Es evidente, que ante la desvinculación surge la pregunta por la retención del saber hacer clave y, por lo mismo, la gestión del conocimiento comienza a insinuarse.

En contraste, un observador agudo se preguntará por la gestión del mérito a través de la carrera funcionaria que se supone es la herramienta privilegiada para hacerlo. Sin embargo, lo que más se realiza tiene que ver con la ampliación de la concursabilidad y, mucho menos, con la promoción del talento y el desarrollo del personal clave. En efecto, cuando se mira en perspectiva se trata de uno de los sistemas más cuestionados por los funcionarios públicos, que quieren que se aplique estrictamente lo que señala el estatuto administrativo y, por los directivos, que requieren niveles mayores de flexibilidad para gestionar las plantas.

Lo que ocurre con los proyectos de fortalecimiento formulados en el Diploma en este ciclo es consistente con lo anterior. Existe una baja cantidad de proyectos propuestos, en particular, sobresale por su escasez la temática de carrera funcionaria. Algunos pocos proyectos más se formulan en capacitación y formación. Lo anterior requiere algún grado de interpretación y la explicación que surge es que aparentemente el sistema de carrera funcionaria está agotado

y no da respuesta a las necesidades de desarrollo y retención del talento. Por otro lado, la formación y la capacitación son administradas como la respuesta a un derecho, con pocas posibilidades de segmentar o focalizar los esfuerzos.

En materia de capacitación el desafío futuro se centra en cómo romper lógicas homogéneas de capacitación, se trata de des-colectivizar o des-gremializar la capacitación de tal manera que los esfuerzos se ajusten a las necesidades institucionales y efectivamente sea un instrumento que asegure las transiciones a nivel de las personas y sus destrezas entre la organización actual y la requerida. Lo anterior debiera reunir también los intereses de los/as funcionarios/as públicos; una capacitación pertinente asegura la vigencia profesional, al mismo tiempo que contribuye a la adaptación de la organización a los cambios de su entorno.

Por otra parte, en materia de carrera funcionaria la ausencia de proyectos da cuenta de la imposibilidad de gestionar un sistema altamente rígido. En efecto, en materia de gestión de las dotaciones, en el sector público también se han generado nuevas formas de empleo: las contrata y los honorarios, como fórmula para superar la rigidez en la gestión de dotaciones. El desafío que surge es cómo desarrollar una carrera en la contrata rompiendo la incompatibilidad entre la contrata y la planta.

Otro aspecto relevante en materia de carrera, coincidente con lo que señalan los propios asistentes al DGP, es la necesidad de incorporar dos referentes imprescindibles en el diseño de cualquier modelo de carrera en el sector público: la heterogeneidad y la descentralización.

Para una adecuada gestión del desarrollo y del talento se hace necesario aceptar la existencia de varias carreras. Por ejemplo, aquella que se desarrolla por áreas del sector público, en el sector salud, municipal, etc. También existe aquella carrera asociada a la gestión y la dirección, la carrera de nivel directivo, que puede desarrollarse inter-sectores, distinguiendo según el servicio sea más técnico (mayor alcance) o más político (menor alcance), diferenciando explícitamente cargos técnicos y de nombramiento político. El propósito de un sistema de carrera, en estos dos casos, es administrar dicha diversidad para resguardar la especialización requerida y al mismo tiempo las capacidades de gestión del sector público.

En los dos ejemplos anteriores la descentralización pasa a ser una necesidad imperativa, lo mismo que la entrega de grados crecientes de autonomía en la gestión de carreras. Por supuesto que queda por establecer el nivel de la descentralización, pero hace falta aceptar dicho requerimiento en cualquier rediseño del sistema de carrera en el sector público. Es evidente que independiente del modelo de carrera, un aspecto que no puede ser soslayado se refiere al vínculo entre resultados y mérito; el desarrollo profesional debe estar vinculado a los resultados logrados por cada categoría profesional.



CAPÍTULO 5

El ciclo de gestión del cambio organizacional

5.1 Definición y objetivos del ciclo de gestión del cambio organizacional

Se denomina largo plazo a un período de cinco años o más, en el cual se despliegan los planes estratégicos tanto de la organización como de la gestión de personas. Independiente del modelo de planificación utilizado, el rasgo distintivo de un proyecto estratégico es plantear un estado deseado para la organización, prospectar las condiciones del entorno en las que ese estado sería posible y anticipar decisiones para alcanzarlo.

Si bien todos los sistemas de gestión de personas pueden ejecutarse con un énfasis estratégico o de largo plazo, pueden identificarse algunas tareas específicas que configuran la gestión de la futura organización:

- a. Incorporación del componente individual y cultural en la planeación estratégica.
- b. Gestión estratégica de las relaciones laborales.
- c. Gestión de la cultura organizacional.
- d. Metodologías para operacionalizar el modelo organizacional.

En el primer ámbito, el énfasis está puesto en que la función recursos humanos no sólo sea un buen usuario o un soporte disciplinado de las decisiones estratégicas tomadas por el nivel directivo: se espera una contribución sustantiva de los temas psicosociales que enriquezca el plan estratégico institucional, lo haga más efectivo y viable.

El segundo ámbito, Relaciones Laborales, demuestra ser una palanca muy relevante para este objetivo y supone abordar no sólo el conflicto y la negociación cautelando las metas organizacionales, sino también, encontrar espacios de colaboración y consenso con las organizaciones gremiales en torno a objetivos de beneficio común en el largo plazo.

El tercer ámbito implica traducir las demandas de la estrategia en formas de organización específicas a concretar en el futuro, considerando no sólo arreglos estructurales (división y coordinación del trabajo), sino también, la adaptabilidad de la cultura y las personas a tales diseños.

El cuarto ámbito, planificar el tránsito desde el actual modelo de organización hacia el deseado, requiere tareas que sean a la vez técnicamente específicas y políticamente consensuadas. El objetivo en este caso es monitorear que se den los pasos necesarios manteniendo la cohesión y efectividad.

Las temáticas de este ciclo comparten un sentido de alineamiento horizontal, es decir, un consenso sostenido en el tiempo entre actores decisivos respecto del rumbo de la institución, factor que permite sortear las variaciones y dificultades inherentes al desafío estratégico. Por lo mismo, es crucial que los responsables de la gestión de personas participen de las decisiones de alto nivel sobre el futuro de la organización.

5.2 Principales contenidos entregados en el DGP acerca del ciclo de gestión del cambio organizacional

Así como cada organización y subsector de la administración pública identifica tareas de largo plazo que resultan pertinentes, existen temas transversales que fueron abordados con una lógica mixta entre docencia y análisis aplicado:

- a. Relaciones Laborales en el Sector Público.
- b. Código de Buenas Prácticas Laborales.
- c. Transparencia y Probidad.
- d. Ética Organizacional.
- e. Desarrollo Organizacional.

Respecto de los procesos definidos en el modelo conceptual, existen algunos contenidos particulares cuya inclusión conviene justificar: la promoción de una cultura meritocrática y transparente en el servicio público es actualmente el principal elemento a promover en la conducta individual y colectiva de los funcionarios públicos. De allí que todos los procesos de gestión de personas y el desempeño de roles directivos buscan ser alineados con este discurso favorable a la profesionalización, la no discriminación, la probidad y la rendición de cuentas. La evolución futura de la administración pública aparece marcada por estas ideas, y por tanto, ellas se incluyeron en esta unidad temática. Por tanto, los contenidos fueron entregados de la siguiente manera:

Relaciones Laborales: desde el punto de vista legal, las reglas de juego para enfrentar el conflicto y la negociación laboral vigentes en el sector público son bastante distintas a las que rigen el sector privado. Desde el punto de vista cultural –es decir, las tradiciones, normas sociales y rutinas que utilizan los actores– el entramado resulta todavía más complejo. El punto central consistió en destacar la importancia de las relaciones colectivas de trabajo como una palanca en la gestión de cambios organizacionales.

Código de Buenas Prácticas Laborales: a cargo de profesionales de la DNSC, esta sesión temática consistió en una revisión del sentido, los contenidos y los avances en la aplicación del CBPL en el sector público. Al tratarse de un tipo de regulación discursiva, enfocada a la promoción de una cultura de la participación, la no discriminación y un liderazgo comprometido con la promoción de ambientes laborales saludables, se buscó explicitar sus fundamentos y profundizar las reflexiones respecto a su aporte al Desarrollo Organizacional en los servicios.

Transparencia y Probidad: desde el punto de vista del Derecho Administrativo se abordó el marco legal y los actos de gobierno que conforman la directriz sobre probidad, transparencia, calidad de la política y modernización del Estado. Tomando en cuenta el consenso político existente en torno a estos temas, parece acertado orientar las decisiones de largo plazo en RRHH en este sentido.

Ética Organizacional: la tarea del directivo público, en este caso, el responsable de la gestión de personas, consiste en tomar decisiones para las que debe sopesar criterios, considerar intereses, balancear el logro de diversas metas. Por tanto, la ética no se agota en recomendar evitar la corrupción, sino en utilizarla como instrumento en la toma de decisiones en que se elige entre opciones. Para ello, el Programa de Ética Empresarial y Económica de la UAH trabajó en módulos teóricos y prácticos con una metodología de cuatro pasos que contribuye a modelar el proceso decisional, incorporando los argumentos de ética pública pertinentes al Estado.

Desarrollo Organizacional: como metodología, el Desarrollo Organizacional consta de herramientas para actuar en momentos clave de un proceso de cambio. Como enfoque global de la organización, el DO supone combinar aspectos culturales y técnicos para facilitar y acelerar el cambio, el aprendizaje y la efectividad. Por tanto, los contenidos se insertaron en el marco del trabajo individual y grupal sobre los Proyectos de Fortalecimiento Institucional, de manera de hacerlos pertinentes y viables, compartir un enfoque para plantear los proyectos y contribuir al avance de este trabajo. El módulo estuvo a cargo del profesor visitante M. Webb, y tuvo un formato de taller.

5.3 Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo de gestión del cambio organizacional

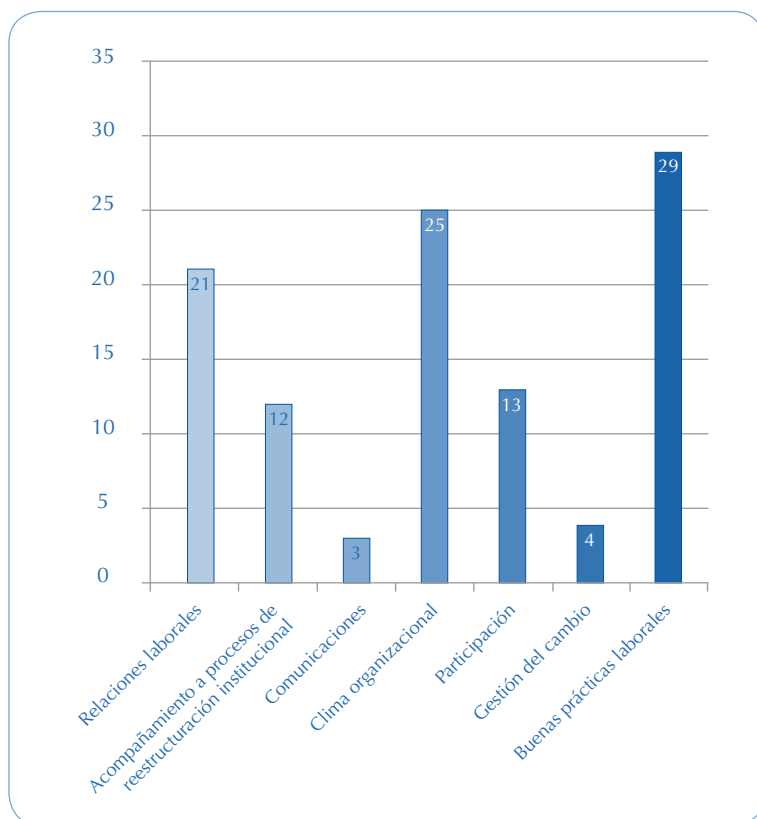
Aviso al lector:

Como se ha señalado en la introducción, la recolección y análisis de información acerca de las iniciativas desarrolladas por los servicios durante la última década formó una parte del proceso de aprendizaje de cada versión del DGP, y su valor sustantivo al momento de entender la evaluación de la gestión de personas y proyectar futuras innovaciones justifica su socialización en este documento. De todas formas, es fundamental insistir en que esta información no representa un registro exacto de todas las iniciativas desarrolladas en el Estado, sino sólo de aquellas referidas por los participantes del Diploma durante las sesiones de curso. El ejercicio a través del cual se recolectó la información responde a la consigna abierta “señale iniciativas relevantes en materia de GRH desarrolladas en su institución en la última década”. La información, por lo tanto, corresponde a lo señalado por los participantes en el DGP. De todos modos, es una buena aproximación a las tendencias generales observadas en materia de gestión de personas en el Estado chileno. Se anexa en cada tema la lista de iniciativas, se excluyen por razones de espacio la descripción y análisis de las mismas. Así también, se han eliminado de los listados las iniciativas que no prosperaron, ya que éstas sólo se utilizaron en el DGP como espacios de análisis y aprendizaje.

En las versiones 2007 y 2008 del DGP se refirieron un total de 102 iniciativas en total. La mayor proporción se refiere aquellas vinculadas a la instalación del CBPL y a estudios de clima organizacional.

GRÁFICO N°9

Iniciativas desarrolladas en la última década por los servicios en el ciclo de gestión del cambio organizacional



Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de DGP, 2007-2008

a. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a buenas prácticas laborales

Se registraron un total de 27 iniciativas. Casi la totalidad de las iniciativas están vinculadas a la implementación del Código de Buenas Prácticas Laborales. Llama la atención que una proporción importante de las iniciativas dan cuenta de la instauración de los espacios institucionales o de los procedimientos definidos por el Código, siendo menor la proporción de iniciativas directamente asociadas a acciones para desarrollar este tipo de prácticas. Las iniciativas frustradas son dos y precisamente no se amparaban en el CBPL.

TABLA N° 51

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a las buenas prácticas laborales en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Todos los servicios	2004	Código de Buenas Prácticas Laborales
Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	2005	Elaboración de un plan de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres (PIOMHS)
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2005	Implementación de normas de la ley de nuevo trato, en los servicios dependientes del Ministerio de Agricultura
Servicio de Salud Aconcagua	2005	Política buenas prácticas laborales
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	2005 o 2006	Reglamento de acoso sexual
(Para Todos) Subsecretaría de Marina	2006	Código buenas prácticas laborales
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana	2006	Plan de igualdad entre hombres y mujeres
Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana	2006	Incorporación de enfoque de género en distintas instancias de gestión de recursos humanos
Unidad de Análisis Financiero – UAF	2006	Creación de comité de buenas prácticas laborales
Todos los servicios	2007	Código de buenas prácticas laborales
Todos los servicios	2007	Diseño y puesta en marcha plan trienal de buenas prácticas laborales
Subsecretaría de Marina	2007	Plan trienal para aplicación del código de buenas prácticas laborales
Subsecretaría de Vivienda y Urbanización Región Tarapacá	2007	Implementación código de buenas prácticas laborales
Gobierno Regional Aysén	2007	Implementación del código de buenas prácticas laborales
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Decálogo de relaciones laborales (decálogo conductas interpersonales)
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Elaboración check list maltrato laboral
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Educación en acoso laboral y sexual
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2007-2008	Constitución mesa buenas prácticas laborales a nivel nacional y regional
Comité Inversiones Extranjeras	2007	Procedimientos denuncia acoso sexual
Gobierno Regional Metropolitano	2007	Trabajo con División de Organizaciones Sociales -Secretaría General de Gobierno en materia de tolerancia y no discriminación
Servicio de Impuestos Internos	2007	Diseño política de acoso sexual
Gobierno Regional Aysén	2007	Revisión de procedimientos por acoso sexual
Servicio de Salud Ñuble	2007	Aplicación del código de buenas prácticas laborales en la institución
Ministerio de Defensa	2007	Reglamento para tramitación de denuncias de acoso sexual y laboral
Instituto Nacional de Estadísticas	2007	Buenas prácticas laborales
Servicio Salud Atacama	2008	Manual de prevención y denuncia del acoso laboral y sexual

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

b. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a procesos de gestión del cambio

Se reportaron 3 iniciativas. Todas de naturaleza distinta: gestión de la cultura, desarrollo de agentes de cambio o socialización del plan estratégico de la institución. En la mayoría se señala la escasa efectividad de las iniciativas y sus dificultades para permanecer en el tiempo.

TABLA N° 52
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a procesos de gestión del cambio en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Cooperación Técnica	1996	Programa de cambio cultural
Fondo Nacional de Salud	2000	Gestión por valores
Corporación de Fomento de la Producción	2007	Gestión del cambio, socialización del plan estratégico

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

c. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al desarrollo de la participación

Se contabilizan un total de 13 iniciativas, las cuales poseen una naturaleza diferente; la mayoría está centrada en la creación de espacios específicos para la participación. Algunas de ellas adoptan la lógica de los círculos de calidad (Educación Permanente en caso del sector salud), otras buscan instaurar espacios permanentes de discusión y aporte de los funcionarios públicos.

TABLA N° 53
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al desarrollo de la participación en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Llanquihue-Chiloé-Palena	1989	Buzón para ideas y sugerencias
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Tarapacá	1998	Mesas bipartitas
Dirección de Contabilidad y Finanzas, MOP	1998	Formación de círculos de participación
Servicio de Salud Metropolitano Norte	2000	Jornadas reflexión
Todos los Servicios de Salud	2004	Educación permanente en salud (EPS)

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Hospital de Los Andes	2002	Política de participación
Dirección de Obras Hidráulicas, MOP	2004	Desayuno del Director con funcionarios
Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Valparaíso	2005	Sistema de comunicación a funcionarios (charlas informativas)
Presidencia de la República	2005	Planes para mejorar integración de las personas al Servicio a través de las familias
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2005	Implementación de equipos de educación permanente en salud
Fondo Nacional de la Discapacidad	2006	Estudio sobre participación de los funcionarios
Parque Metropolitano, Ministerio de Vivienda y Urbanismo	s/f	Miércoles funcionario
Parque Metropolitano, Ministerio de Vivienda y Urbanismo	s/f	Celebración de cumpleaños (mensual)

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

d. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión del clima organizacional

Se consignaron un total de 21 iniciativas. Una parte importante se desarrolla en el sector salud, de manera sostenida durante la última década. La mayor parte de las iniciativas dan cuenta de mediciones de clima organizacional; sólo una proporción menor incluye el desarrollo de iniciativas de intervención de acuerdo a los resultados que arrojan estas mediciones.

Las iniciativas frustradas son cuatro y dan cuenta fundamentalmente del poco apoyo de las direcciones de servicio ya sea para la realización de estudios o para las intervenciones posteriores.

TABLA N° 54

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a la gestión del clima organizacional en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Dirección de Obras Hidráulicas, MOP	1999	Encuesta de clima laboral
Servicio de Impuestos Internos	2000	Clima laboral
Servicio de Impuestos Internos	2001	Medición de clima laboral
Hospital Luis Calvo Mackenna	2002	Estudios de clima laboral
Hospital Regional de Coyhaique	2003	Estudios de clima organizacional
Hospital Clínico Herminda Martin – Chillán	2003	Intervenciones de clima laboral
Dirección de Obras Portuarias, MOP	2003	Encuestas de clima
Dirección de Presupuestos	2004	Clima organizacional
Servicio de Salud Aconcagua	2004	Estudio e intervención clima laboral

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota	2004-2006	Evaluación clima organizacional
Instituto Antártico Chileno	2005	Estudio clima laboral
Instituto Nacional de Rehabilitación Pedro Aguirre Cerda	2005	Estudio de clima laboral
Subsecretaría de Obras Públicas	2006	Diagnóstico ministerial de clima laboral y propuestas de intervención
Servicio de Salud Aconcagua	2006	Estudio y evaluación clima organizacional
Hospital Regional de Antofagasta	2006	Diagnóstico organizacional en dos servicios clínicos (Medicina y SAMU)
Servicio de Salud Araucanía Norte	2006	Estudio de clima organizacional
Servicio de Salud Ñuble	2006-2007	Estudios e intervenciones en clima laboral en establecimientos de la red dependiente. Medición de satisfacción, confianza y adhesión usuaria en funcionarios del Hospital Herminda Martín y dirección de servicio
Dirección del Trabajo	2007	Mesas de trabajo, clima organizacional. Sistema de evaluación de desempeño
Servicio de Salud Antofagasta	2007	Medición de clima
Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones	2007	Estudio de clima laboral
Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	2008	Balance social

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

e. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al desarrollo de las comunicaciones

Se mencionaron tres iniciativas. En general, se asocian a la necesidad de involucrar y mantener al día a los funcionarios/as respecto al quehacer institucional. Llama la atención la baja cantidad consignada que puede deberse a que se trata de un tema que no es percibido, de manera automática, como rol de las URH. Es más, normalmente cuando existen las comunicaciones, ellas se refieren a las relaciones con el entorno y dependen directamente de la jefatura.

TABLA N° 55

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al desarrollo de las comunicaciones en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio Nacional de Menores	2002	Revista "Entrenós", comunicaciones
Hospital Regional Antofagasta	2007-2008	Compartir y difundir información
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	2008	Política de comunicación permanente hacia los funcionarios

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

f. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al acompañamiento a procesos de reestructuración institucional

Esta categoría agrupó 12 iniciativas. La mayor parte se refiere al rediseño organizacional y las consecuencias que eso tiene a nivel de la GRH. Otras se enfocan a la entrega de atribuciones a las direcciones regionales en servicios con presencia nacional. Algunas iniciativas aisladas se refieren al impacto causado por la informatización de procesos.

TABLA N° 56
Iniciativas desarrolladas en la última década relativas al acompañamiento a procesos de reestructuración institucional en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Registro Civil e Identificación	1992	Modernización tecnológica del servicio
Dirección del Trabajo	1994-1995	Direcciones Regionales
Intendencia Región de Coquimbo	1997	Creación de los Gobiernos Regionales
Servicio de Registro Civil e Identificación	1990	Rediseño institucional
Intendencia Región de Coquimbo	2000	Implementación de equipos informáticos a puestos de funcionarios
Fondo Nacional de Salud	2001-2002	Cierre de sucursal Moneda 1040 y apertura 2 nuevas sucursales
Servicio de Registro Civil e Identificación	2004	Creación de las Unidades Jurídicas Regionales
Servicio de Registro Civil e Identificación	2005	Rediseño organizacional
Ministerio de Obras Públicas	2005-2008	Reforma institucional
Servicio de Salud Talcahuano	2007	Creación cuarto nivel jerárquico dentro del servicio
Dirección General de Movilización Nacional	2008	Reestructuración organizacional
Dirección Regional de Vialidad - MOP	s/f	Rediseño organizacional

Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

g. Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a las relaciones laborales

Se mencionaron 22 iniciativas, constatándose una alta presencia del sector salud. La mayoría da cuenta de la implementación de espacios formalizados (mesas de discusión y negociación) o agendas de relación con los gremios, que sustenten relaciones laborales en el largo plazo.

TABLA N° 57

Iniciativas desarrolladas en la última década relativas a las relaciones laborales en los servicios públicos

SERVICIO	AÑO	INICIATIVA IMPLEMENTADA
Servicio de Salud Maule	1997	Desarrollo de agendas de trabajo con los gremios
Intendencia Región de Coquimbo	1998	Creación de la asociación de los funcionarios
Dirección de Obras Portuarias, MOP	1998	Construir mesas de trabajo con red de funcionarios
Servicio de Salud Maule	2000 aprox.	Comités bipartitos
Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío-Bío	2003	Implementación de mesa bipartita
Gendarmería de Chile	2004	Comité bipartito
Servicio de Salud Arauco	2004	Suscripción de agendas gremiales de diferentes gremios
Hospital Clínico Hermina Martín – Chillán	2004	Suscripción de agendas de trabajo con las asociaciones gremiales
Servicio de Salud Viña del Mar – Quillota	2004	Fortalecimiento de la participación de los funcionarios en la gestión de las personas
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	2004	Mesa de trabajo gremios de funcionarios y trabajadores
Ministerio de Obras Públicas	2005	Mesas de diálogo con gremios
Servicio de Salud Magallanes, Hospital Regional de Punta Arenas	2005 - 2007	Mesas de trabajo gremiales
Central Nacional de Abastecimiento	2006	Formalización de relaciones con los gremios
Instituto de Desarrollo Agropecuario	2006	Mesas de participación y seguimiento, compuestas por representantes del Ministerio de Agricultura y de los funcionarios
Agencia de Cooperación Internacional	2007	Comité buenas prácticas
Servicio de Salud Concepción	2007	Constitución consejo asesor gremial
Servicio de Salud Magallanes, Hospital Regional	2007	Encuentro anual de comités paritarios
Servicio de Salud Ñuble	2007	Construcción de agendas de trabajo gremial con la Fenats de los establecimientos y la autoridad del servicio
Hospital Regional Antofagasta	2007	Establecer “buenas” relaciones con los gremios, dirigentes claves
Subsecretaría de Obras Públicas	Todo el período	Constitución de distintas mesas de trabajo con las asociaciones de funcionarios y áreas de recursos humanos del ministerio de obras públicas
Servicio de Salud Aconcagua	2007	Participación gremial en todas las instancias
Servicio de Salud Araucanía Sur	2008	Agenda relaciones laborales

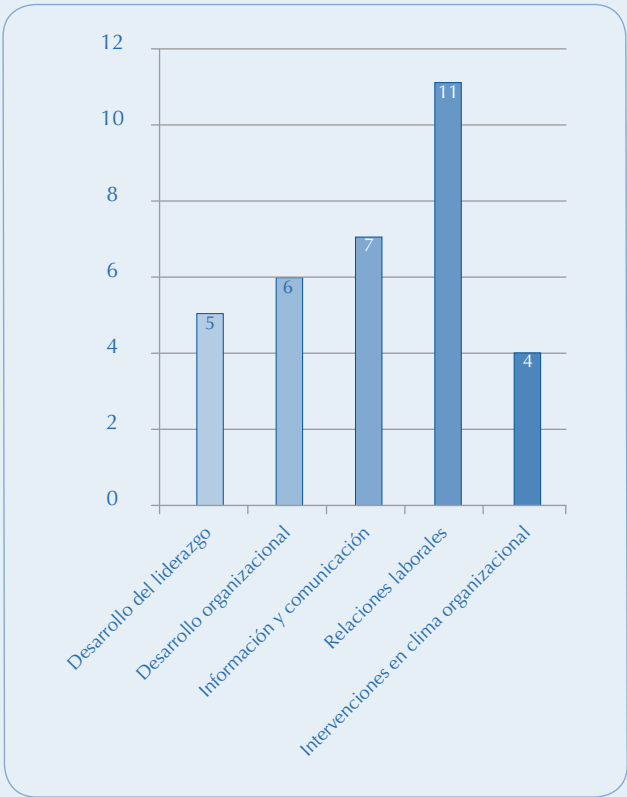
Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de curso DGP, 2007-2008

5.4 Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el marco del DGP en el ciclo de gestión del cambio organizacional

En el ciclo de gestión de personas de largo plazo se desarrollaron 33 proyectos, los cuales se centran en intervenciones puntuales para el mejoramiento del clima laboral, en la preparación de procesos de cambio institucional frente a rediseños estratégicos globales, y otros específicamente, en la gestión de las relaciones laborales a través de la formación de directivos.

GRÁFICO N°10

Proyectos de fortalecimiento institucional desarrollados en el ciclo de gestión del cambio organizacional



Fuente: Sistematización de información generada en las sesiones de DGP, 2007-2008

a. **Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a intervenciones en clima organizacional**

En este ámbito se formularon cuatro proyectos. Su desarrollo se estructura a partir de diagnósticos ya realizados y se propone generar acciones que permitan mejorar aquellos aspectos visualizados como deficitarios en la organización. Se percibe que los resultados, y de ahí la importancia de aquellos elementos identificados, además de provocar conflictos e insatisfacción que afectan las dinámicas internas de la organización, influyen también en la atención al usuario, de la cual son responsables las instituciones.

Parte importante de algunos de estos proyectos se concretiza como primera etapa de las intervenciones en la difusión de los resultados generados en un diagnóstico. Resulta relevante, dentro del análisis de actores realizado en los proyectos, el manejo de expectativas que se suscitan en relación a las intervenciones a realizar. En efecto, parece de suma relevancia definir claramente el alcance de aquellas acciones y prioridades en la intervención, más aún, cuando la información recogida en el diagnóstico pudo haber abarcado variados ámbitos de acción.

TABLA N° 58

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a intervenciones en clima organizacional

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
María Eugenia Barría	Comisión Nacional de Riego	Plan de trabajo en clima organizacional
Verónica González	Hospital Barros Luco	Diseño e intervención en clima
Jimena Medina	Servicio de Salud Antofagasta, Hospital de Antofagasta	Gestión del cambio para la implementación del nuevo modelo de gestión
Álvaro Ramírez	Dirección Nacional del Servicio Civil	Programa de fortalecimiento para altos directivos públicos

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

b. **Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a las relaciones laborales**

Una temática que produjo un número significativo de proyectos fue la de la gestión de las relaciones laborales, generándose 11 propuestas. Algunos de estos proyectos apuntaron a establecer espacios de participación entre los distintos actores institucionales, mesas de trabajo y plan de mejoramiento de las relaciones laborales.

La problemática que enfrentan estos proyectos es que la participación actual de las áreas de recursos humanos en temáticas de la gestión de las relaciones laborales es baja, ya que el tema se encuentra centralizado en los directivos de cada servicio. Sin embargo, se visualiza como

un espacio necesario de gestionar y ganar influencia ya que la temática de las relaciones laborales resulta transversal y vital para la implementación de los sistemas de gestión de personas. Ahora bien, la mayoría de los proyectos en esta línea se centran en la gestión de las relaciones laborales a través de la formación de directivos, es decir, se vuelve una destreza clave para desplegar el rol de jefatura en las instituciones públicas.

TABLA N° 59
Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a las relaciones laborales

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Ricardo Aguirre	Casa de Moneda	Roles directivos para el cambio
Alejandro Bustos	Servicio de Impuestos Internos Bío Bío	Socialización a las jefaturas de línea respecto a la oferta de servicios de apoyo que posee el Departamento Regional de Administración
Oscar Cabrera	Servicio de Salud Arauco	Desarrollo de competencias en equipos directivos
Marcela Cantillana	Servicio Impuestos Internos	Fortalecimiento de jefaturas
Juan Carlos Espinoza	Subsecretaría de Redes Asistenciales	Programa de coaching para directivos de los SS en competencias para la gestión de relaciones laborales
Paola Flores	Hospital Dr. Exequiel González Cortés del Servicio de Salud Metropolitano Sur	Programa de fortalecimiento al rol de jefaturas
Cecilia González	Superintendencia de Electricidad y Combustibles	Integración estratégica
René Lopetegui	Hospital de Angol, Servicio de Salud Araucanía Norte	Descripción de competencias del equipo directivo del Hospital de Angol
Isabel Margarita Rojas	Intendencia Región del Bío Bío	Mejoramiento de las relaciones laborales
Alicia Toro	Gendarmería de Chile	Mejoramiento de prácticas laborales
Jorge Torres	Central Nacional de Abastecimiento	Creación de un plan de capacitación permanente para directivos en el manejo de RRLL

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

c. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la información y comunicación

En esta materia se formularon siete proyectos que buscan, a través del diseño de planes y políticas, ajustar la información entregada dentro de la institución con sus lineamientos y prioridades estratégicas. Uno de los propósitos es generar adhesión a los objetivos institucionales. Los proyectos en esta línea nacen del diagnóstico de que la gestión de comunicaciones resulta reactiva a la contingencia. Por otra parte, un aspecto importante a gestionar y que es relevado por estos proyectos, es el hecho de posicionar a las URH como actores legitimados para entregar información estratégica en la institución.

TABLA N° 60

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos a la información y comunicación

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Héctor Ascencio	Servicio de Salud Talcahuano - Hospital Tomé	Socialización de la información de recursos humanos
Mauricio Aranda	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	Plan de comunicaciones internas
Daniel Canelo	Fondo Nacional de la Discapacidad	Diseño e implementación de sistema integral de información de personas
Luisa Correa	Hospital El Pino	Centro de comunicación funcionaria
José Henríquez	Servicio Electoral	Mejoramiento política comunicacional de recursos humanos
Claudio Marchant	Subsecretaría General de la Presidencia	Comunicación interna del departamento de recursos humanos
Patricio Torres	Hospital Regional de Concepción	Desarrollo de la función de gestión comunicacional en la URH

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

d. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos al desarrollo organizacional

La preparación de procesos de cambio institucional frente a rediseños estratégicos globales fue temática para seis proyectos de fortalecimiento institucional. Para ello se generaron diseños y planes con el objeto de administrar cambios y preparar a los diferentes actores institucionales para dichos procesos. Independiente de la temática del cambio, resultó de gran relevancia para estos proyectos la consideración de elementos culturales para la administración del cambio, así como la lectura de los intereses asociados a los diferentes actores presentes.

TABLA N° 61

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos al desarrollo organizacional

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Rodrigo Beiza	Servicio Impuestos Internos	Programa de participación de recursos humanos
Delia Cerda	Dirección Nacional del Servicio Civil	Banco de buenas medidas en CBPL
Marcelo Donoso	Hospital El Pino del Servicio Salud Metropolitano Sur	Estrategia de socialización e involucramiento en el modelo de gestión hospitalario
René Navarro	Dirección de Obras Portuarias - MOP	Modelo de gestión del conocimiento
Patricia Quezada	Instituto de Normalización Previsional	Transición de personas del INP al ISL
José Rivas	Instituto de Normalización Previsional	Intervención en el capital humano para su alineamiento con el proceso de transición a la nueva institucionalidad provisional del Estado de Chile

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

e. Proyectos de fortalecimiento institucional relativos al desarrollo del liderazgo

En esta temática se propusieron cinco proyectos, los que se centraron principalmente en el diseño de diferentes actividades orientadas al desarrollo de habilidades de liderazgo en las jefaturas de manera de potenciar su rol. Algunos de estos proyectos buscan también construir indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de quienes ejercen liderazgo.

Los proyectos apuntan a generar como resultado un impacto tanto en los equipos de trabajo como en el desempeño general de la organización. En general, parten del diagnóstico de que en los servicios existe un desequilibrio en el desarrollo de competencias, enfatizándose las competencias técnicas, que además son más valoradas. Cabe destacar que algunos de los proyectos desarrollados en esta materia buscan adherir al modelo chileno de excelencia.

TABLA N° 62

Proyectos de fortalecimiento institucional relativos al desarrollo del liderazgo

PARTICIPANTE	SERVICIO	PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Magali Figueroa	Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Planeamiento	Implementación de equipos para enfrentar desafíos y/o proyectos claves
Beatriz Larrondo	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Programa de desarrollo del liderazgo en el marco del modelo chileno de excelencia
Claudio Romero	Dirección Nacional de Obras Hidráulicas	Programa formación directivos
Vilma Wagner	Instituto Nacional de Deportes	Programa de formación en ética y probidad
Benjamín Yáñez	Servicio Agrícola y Ganadero	Fortalecimiento del rol directivo en competencias de gestión

Fuente: DGP, versiones 2007-2008

5.5 Análisis DNSC: desafíos y orientaciones institucionales en el ciclo de gestión del cambio organizacional

Quizás uno de los contextos que más han venido marcando la realidad de los servicios públicos en los últimos años, ha tenido que ver con cambios a nivel de diseños organizacionales y nuevas institucionalidades. Estos cambios han respondido a procesos de reformas, nuevas políticas y programas gubernamentales, lo que indica que el sector público, al igual que el sector privado, debe administrar y gestionar en contextos de cambio. La reforma previsional que crea el Instituto de Previsión Social (IPS) y el Instituto de Salud Previsional (ISP); la creación de dos regiones: Arica y Parinacota y la Región de Los Ríos; creación de Tribunales Aduaneros y Tributarios; la creación del Instituto Nacional de Propiedad Industrial; nueva Superintendencia

de Pensiones (como sucesora y continuadora legal de la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones; el cambio de Casa de Moneda desde un servicio público a sociedad anónima; la implementación del sistema de protección social Chile Solidario, son algunos ejemplos de las nuevas instituciones creadas y programas que han dado curso al rediseño y reestructuración de instituciones públicas.

El impacto de estas medidas o de otras similares se ven favorecidas cuando estos cambios son planificados desde los servicios. En definitiva, cuando la organización sabe que los cambios van a ocurrir, por qué ocurren, cómo se van a producir y cómo cada funcionario/a se verá “afectado/a” por los cambios que vendrán. Por el contrario, la incertidumbre, la falta de información y comunicación, la falta de liderazgo de los equipos directivos en la administración de cambios, la falta de participación de los funcionarios y sus representantes, la no consideración de la cultura organizacional, afectarán negativamente el desarrollo de estos procesos y el clima organizacional. Estos y otros ámbitos de gestión forman parte de lo que se ha venido a llamar –en el marco del Modelo de Gestión Estratégico diseñado– ciclo de gestión del cambio organizacional.

Las iniciativas desarrolladas por los servicios en el marco de este ciclo, dan cuenta que los temas de largo plazo han sido bastante más invisibles en la gestión de personas y de los servicios en su conjunto. No se trata de pensar en qué temas o cambios podría vivir la organización en el futuro y prepararse para ello, sino qué gestión del presente y del mediano plazo, puede contribuir a que cuando esos cambios se produzcan, la organización esté en mejores condiciones para enfrentarlos.

Crecientemente, los servicios, y tal como fuera señalado en el análisis del Servicio Civil, en el proceso de gerenciamiento y planeamiento (capítulo I) la planificación y control de gestión han venido ganando terreno en la administración pública. Sin embargo, los modelos y acciones de planificación que han venido utilizando los servicios –la mayoría de las veces acompañadas por consultorías externas– han escasamente incorporado variables o aspectos culturales y normativos del sector.

A nivel de clima organizacional, se registran varias medidas pero más bien corresponden a estudios, encuestas, mediciones, diagnósticos, que no necesariamente han ido acompañados de intervenciones. Cuando un servicio se propone diagnosticar mediciones a nivel de clima debe estar disponible para realizar intervenciones cuando los resultados así lo indican. De lo contrario, se corre el riesgo que con los resultados en la mesa –cuando estos son poco favorables– pueden más bien profundizar “el estado del arte” constatado. El tema del clima organizacional en particular, se ha venido instalando como una necesidad en los servicios, no obstante, hay sectores que por la naturaleza de sus funciones y los contextos en que se desempeñan sus funcionarios/as hacen más necesario que se realicen acciones en la materia. Es

el caso de Gendarmería de Chile, donde sus funcionarios deben atender a la población penal en sistemas de turnos, o el caso del sector salud que también con sistemas de turnos, atiende a sectores carenciados de la población y con realidades muy complejas.

Cobra particular relevancia en este ciclo lo que ha venido señalándose a lo largo de todo el documento, la posición, grado de influencia y competencias que tienen las áreas de gestión de personas en los servicios públicos. Cuando el directivo del área de RRHH participa y comprende las definiciones y decisiones que se toman para el futuro de la institución y cuenta con las competencias adecuadas para actuar (políticas, gerenciales y éticas) podrá ser un socio estratégico para apoyar e implementar las acciones que se requieran. Se deberá tomar en cuenta –a este nivel– cómo pueden impactar las definiciones o decisiones organizacionales para los funcionarios/as y a nivel de los distintos subsistemas de la gestión de personas.

El Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL)¹¹, como un compromiso gubernamental del período –más allá de la heterogeneidad de los avances en cada servicio– ha significado una oportunidad estratégica para las URH y su equipo profesional. Muchos de los temas que indirecta o directamente introduce el Código, habían sido poco considerados en la gestión de personas hasta el momento, desde una orientación o directriz gubernamental (prevención y sanción del acoso laboral, conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares, inducción, entre otros). De ahí entonces, que un número no menor de medidas desarrolladas por los servicios, correspondan a iniciativas en torno al Código. Muchas de las buenas intenciones que habían tenido las áreas de RRHH considerando las distintas directrices del Código¹² han encontrado un espacio adecuado para traducirse en medidas o acciones concretas. El desafío aquí es cómo traducir las iniciativas o medidas que los servicios han definido o implementado a partir del Código en acciones sostenidas y sistemáticas en el tiempo (políticas permanentes de la institución). La DNSC –como institución responsable de dar seguimiento al cumplimiento del CBPL en los servicios– ha venido desarrollando un trabajo conjunto con los servicios, convocando en torno a mesas de trabajo, redes ministeriales y sectoriales, sistematizando iniciativas y prácticas relevantes de algunos servicios para que sean conocidas por toda la administración y reconociendo a aquellas instituciones que han implementado

¹¹ La Presidenta de la República, a través del Instructivo Presidencial N°2, del 15 de junio de 2006, entregó directrices e instrucciones para implementar el Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No discriminación en la Administración Central del Estado, el cual materializa el compromiso gubernamental: “Reafirmar la voluntad del Estado –en su rol de empleador– con la creación de políticas y medidas efectivas contra la discriminación laboral, relevando la importancia del principio de igualdad, en particular, el de igualdad de trato, y la proscripción de todo tipo de discriminaciones en el goce y ejercicio pleno de las libertades y derechos fundamentales que recoge la Constitución Chilena, y la legislación en materia laboral, inscribiéndose además en el marco del amplio desarrollo de la normativa internacional sobre la materia.

¹² El Código tiene siete directrices: 1) Procesos de reclutamiento y selección; 2) Desarrollo de carrera y acceso a la capacitación; 3) Representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y responsabilidad; 4) Condiciones de trabajo; 5) Protección a los derechos de maternidad y responsabilidades parentales; 6) Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares, y 7) Prevención y sanción del acoso sexual y laboral en el trabajo.

medidas relevantes. A partir de este quehacer se elabora el documento “Orientaciones para la prevención del Acoso Laboral en los Servicios Públicos” material que fuera entregado a todos los asistentes del III Encuentro Nacional de Desarrollo de las Personas de los Servicios Públicos (1 y 2 de diciembre del 2008) y que está disponible para todos los servicios públicos que lo soliciten (www.serviciocivil.cl). Asimismo, creó un Banco de Medidas, constituido por iniciativas destacadas en los distintos ámbitos que contiene el Código (directrices) y que está disponible para las Jefaturas y profesionales de las áreas de gestión de personas y para los Encargados/as de Código a nivel Ministerial y de cada servicio, en el sitio web que conforma la Comunidad Servicio Civil www.comunidadserviciocivil.cl. Este banco de medidas reúne y registra las iniciativas más relevantes que han desarrollado los servicios para que se constituyan en un referente para la administración.

El Código también ha permitido instalar espacios de participación y colaboración con las asociaciones de funcionarios en los servicios pero también develar cuándo la participación ha sido meramente formal, no permitiendo la creación de espacios efectivos de colaboración y consenso en torno al diseño de medidas relevantes y estratégicas. A nivel de participación y de relaciones laborales las iniciativas formuladas se han orientado más bien a crear o a institucionalizar espacios formales de participación o agendas de trabajo en torno a ciertos temas que afectan a los/as funcionarios/as. Muchas veces las URH han quedado en “medio” de las situaciones que se generan al interior de los servicios, entre las demandas de las asociaciones gremiales y las posiciones de los directivos en torno a éstas, sin saber bien cuál es su rol y qué se espera de ella. Las relaciones laborales no son responsabilidad de las URH y no pueden ser “llevadas” por el directivo o su equipo profesional, corresponden a un ámbito de gestión que le compete siempre a la máxima jefatura y los directivos del Servicio, siendo muy importante que el directivo del área de RRHH pueda participar en las instancias que se generan con las asociaciones gremiales. Cuando las relaciones laborales son llevadas en forma permanente en los servicios –y no sólo cuando surgen conflictos– habrá mejores posibilidades y contextos para consensuar y llevar a buen término las situaciones que se produzcan.

A nivel de proyectos de fortalecimiento institucional, éstos abordan intervenciones en clima organizacional; relaciones laborales, información y comunicación, gestión del desarrollo organizacional y liderazgo. Tal vez destacan en este sentido la preocupación de los participantes del Diploma por desarrollar competencias en los equipos directivos y jefaturas, que permitan conducir adecuadamente a los funcionarios/as hacia el logro de los objetivos organizacionales. También, los proyectos que recogen las necesidades institucionales en torno a abordar los procesos de cambio que están viviendo algunos servicios de una manera adecuada. Este tipo de proyectos ponen la reflexión en torno a las primeras orientaciones que esta publicación señalaba, esto es, que la gestión de personas no es una responsabilidad exclusiva de las URH, sino particularmente, de los directivos y jefaturas de la institución, quienes a diario pueden

marcar la diferencia en los distintos ámbitos de gestión que han sido abordados a lo largo de esta publicación.

5.6 Análisis UAH: proyecciones y desafíos en el ciclo de gestión del cambio organizacional

Cuando se miran el conjunto de iniciativas, sobresalen en cantidad aquellas desarrolladas en materia de buenas prácticas laborales. Estas iniciativas surgen desde el 2005 en adelante, coincidentes con las exigencias gubernamentales en la materia. Al mismo tiempo, son numerosas las iniciativas en relaciones laborales, entendidas como actividades hacia los gremios (reuniones, mesas de trabajo, agendas, etc.). Por otra parte, hay otras acciones que pretenden mejorar el entorno del trabajo y las relaciones profesionales e interpersonales (estudios de clima, participación, comunicación, etc.). Al mismo tiempo, son mucho menos las iniciativas en materia de administración de procesos de cambio en el marco de proyectos estratégicos institucionales.

Los datos anteriores son evidencia del estado general de desarrollo del ciclo y el rol de las URH. En efecto, si bien se registran actividades enmarcables en este ciclo, ellas tienen el carácter de responder a exigencias del entorno o de los actores colectivos e individuales presentes en cada servicio. Lo anterior puede parecer razonable, sin embargo, este ciclo intenta administrar consistentemente orientaciones institucionales mayores y de largo plazo. Si se gestionan relaciones laborales, el foco estará puesto en la modificación de las lógicas vigentes y en ampliar los niveles de colaboración y acuerdo con el proyecto institucional. A nivel de los funcionarios/as, si se introduce la temática de la participación, la cuestión aquí es el diseño organizacional y la tarea y los niveles de influencia que se propician. Asimismo, cuando se habla de clima, el tema no son los diagnósticos sino su gestión en el marco de la evolución del proyecto de cada servicio. Esta constatación es consistente con lo ya evidenciado en el proceso de gerenciamiento y planeamiento; allí se observó que si bien existen procesos de planificación estratégica en GRH, su horizonte temporal es limitado, reproduciendo lo que ocurre con la planificación institucional. Dicho lo anterior es posible plantear algunos desafíos en este ciclo.

El primero se asocia al rol y posicionamiento de las URH y su impacto en la calidad de la gestión del cambio. Al respecto parece necesario combinar dos movimientos; por una parte elevar el nivel jerárquico y profesional de la Unidad y, por otro lado, superar la lógica presupuestaria y de anualidad en la planificación de GRH (evidentemente ello debe partir por los procesos de planificación institucional).

Un segundo desafío es en materia de relaciones laborales. Llama la atención una suerte de renuncia relativamente extendida a gestionar las relaciones con los gremios con una perspectiva estratégica, superando la transacción contingente. Un sello del sector público es la existencia de actores colectivos fuertes con capacidad de actuación a nivel nacional. Por lo mismo, es imprescindible desarrollar capacidades de gestión de esta temática en todos los niveles directivos. Por supuesto, lo anterior debe estar asociado a introducir niveles mínimos de regulación de la actividad gremial.

Las relaciones laborales también hacen referencia a los grados de participación e influencia a nivel del espacio de trabajo de cada funcionario/a. En esta materia el desafío se dirige a los diseños institucionales y del puesto y su potencial para promover niveles crecientes de participación que permitan a las personas desplegar al máximo su potencial.

Finalmente, en materia de gestión de la cultura organizacional queda la pregunta por los rasgos distintivos del sector público y cómo los diseños organizacionales y los sistemas de gestión los refuerzan. Lo anterior, resulta relevante cuando son principios de gestión del sector privado los que dinamizan el sector público. En efecto, así como se vuelve crucial el acento en el resultado y su medición (la eficiencia), las expectativas de los clientes, la calidad de los servicios, etc. También es vital la discusión respecto a la vigencia de valores como el servicio público y el mérito, y cómo se asegura su presencia en los sistemas de gestión y la cultura organizacional a promover.

The background is a deep blue color. It features several large, curved, light blue shapes that sweep across the frame. One prominent shape is a large circle in the upper left quadrant. Another is a wide, curved band that starts from the bottom left and curves towards the top right. A third curved band is positioned more centrally, also curving from the bottom left towards the top right. The overall effect is a dynamic, abstract composition of organic, flowing lines.

Álbum Fotográfico



Inauguración Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público 2007. En la foto Eduardo Abarzúa, Profesor Facultad de Economía & Negocios UAH, Director del DGP; Fernando Montes (S.J.), Rector UAH. Rossana Pérez F., Directora Servicio Civil; Fabián Pressaco, Director Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales UAH, profesor del Diploma.



Presentación de Proyectos de Fortalecimiento Institucional de participantes de la 1° versión del Diploma 2007.



Participantes de la 2° versión del Diploma 2007.



Participantes de la 3° versión del Diploma 2007.



Autoridades de la Universidad Alberto Hurtado, del Servicio Civil y de servicios públicos participantes del Diploma en ceremonia de graduación versiones 2007 del DGP.



Alumnos graduados de las versiones 2007 del Diploma (1ª; 2ª y 3ª versión).



Alumnos en Ceremonia de graduación versiones 2007 del Diploma.



Participantes 4ª versión del Diploma 2008.



Sesión final de Presentación de Proyectos de Fortalecimiento Institucional de participantes 5ª versión Diploma 2008.



Participantes de 6ª versión del Diploma 2008.



Sesión final de Presentación de Proyectos de Fortalecimiento Institucional de participantes 7ª versión del Diploma 2008.

Referencias Bibliográficas

Abarzúa, E. (2008) Construcción de un modelo de formación en gestión de personas, en Panel “Fortalecimiento institucional y formación en torno a un modelo de gestión de personas para el sector público: la experiencia del Servicio Civil chileno”. XIII Congreso del CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Buenos Aires, 4-7 noviembre 2008.

Abarzúa, E.; Contreras, F.; Robles, J. (2002). Evolución de la gestión de personas en las empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales, en *Psyche* vol 11 n. 2.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD (1998). Una Nueva Gestión Pública para América Latina.

Bresser-Pereira, L.; Grau, N.; Garnier, L.; Oszlak, O.; Przeworski, A. (2004). Política y Gestión Pública. Fondo de Cultura Económica.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2006). Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los servicios públicos. Subdirección de Desarrollo de las Personas, Informe Ejecutivo. Chile.

Dirección Nacional del Servicio Civil (2007). La reforma en la gestión de personas en el sector público. Presentación institucional no publicada.

Escobar A. (2005). Participación Ciudadana y Políticas Públicas. Una problematización acerca de la relación Estado y Sociedad Civil en América Latina en la última década. *Revista austral de ciencias sociales*, N°. 8, págs. 97-108.

Echevarría, K. (2000). Reivindicación de la reforma administrativa: significados y modelos conceptuales. *Revista Reforma y Democracia*, CLAD.

Grafton, L.; Hope-Hailey, V.; Stiles, P. & Truss, C. (1999). Linking Individual Performance to Business Strategy: the People Process Model. *Human Resource Management*, vol. 38, No. 1, 17-31.

Grafton, L. (2001). Estrategias de capital humano. Madrid: Prentice Hall.

ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) (1999). El método de proyectos como técnica didáctica. <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/documentos/inf-doc/proyectos.PDF>

López, J. & Leal, I. (2004). Mapa de competencias de los empleados públicos, papers de formación municipal, Barcelona.

Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Reforma del Estado en Chile 2000-2006. (2006).

Moursund, D. (1999). Project-based Learning in an Information Technology Environment. Eugene, Oregon: ISTE.

Pérez A., Lorena (2008). « El modelo y la estrategia de fortalecimiento en gestión estratégica de personas para el sector público chileno », en Panel “Fortalecimiento institucional y formación en torno a un modelo de gestión de personas para el sector público: la experiencia del Servicio Civil chileno”. XIII Congreso del CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Buenos Aires, 4-7 noviembre 2008.

Pichault, F.; Nizet, J., (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines, approches contingente et politique, Paris, Editions du Seuil.

Portales, C; Raineri A. (2001). Un Sistema de Directorios para la Gestión de los Servicios Públicos en Chile. Reforma del Estado, Vol. II, Santiago, Centro de Estudios Públicos.

Ruiz, J. (2005). Una panorámica sobre las tendencias recientes en la gestión pública de los recursos humanos. Presupuesto y gasto público, N° 41, pags. 55-72.

Sekiou, L.; Blondin, L.; Fabi, B.; Bayad, M.; Peretti, J.-M.; Alis, D.; Chevalier, F. (2001), Gestion des ressources humaines. Montreal - Bruxelles, De Boeck Université.

Tippelt, R.; Lindemann, H. (2001). El Método de Proyectos. En <http://www.halinco.de/html/doces/Met-proy-APREMAT092001.pdf>

Ulrich, D. (1999). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires, Granica.





