



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



INFORME FINAL DEL PROYECTO
"MODELO Y DIAGNOSTICO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN
DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y SU SISTEMA DE CALIFICACIONES,
EN LA ADMINISTRACIÓN CIVIL DEL ESTADO"

MARZO, 31 DE 2008

1	Resumen Ejecutivo	5
2	Antecedentes	11
3	Marco Conceptual	15
3.1	<i>El concepto de Desempeño</i>	15
3.2	<i>El enfoque de Ontología Lingüística de las Organizaciones</i>	16
3.2.1	Con el lenguaje no sólo describimos el mundo, lo creamos	16
3.2.2	La necesidad de cambio en las organizaciones	16
3.2.3	El trabajo gerencial del siglo XXI	17
3.2.4	Mejor comunicación, mejores organizaciones, mejores negocios	18
3.3	<i>El Enfoque de Procesos</i>	19
3.3.1	El rediseño de procesos de negocio desde una interpretación lingüística	19
3.3.2	Michael Porter y la Cadena de Valor	20
3.3.3	Hammer & Champy y la Reingeniería	20
3.3.4	La reingeniería y los Recursos Humanos	21
3.4	<i>La Gestión del Desempeño Individual entendida como un proceso conversacional estructurado</i>	22
3.5	<i>Enfoque de Roles de los Gerentes de Recursos Humanos (Dave Ulrich)</i>	23
3.5.1	Diagnóstico	24
3.5.2	Los dos ejes y los cuatro roles	24
3.5.3	Los profesionales de RRHH	25
4	Visión para Chile...El sueño de la DNSC...	26
5	La Gestión del Desempeño en la Administración Pública en Chile.	29
5.1	<i>El Sistema de Control de Gestión</i>	30
5.2	<i>El Programa de Mejoramiento de la Gestión PMG</i>	30
5.3	<i>Los Otros Instrumentos del Sistema</i>	33
5.4	<i>Compromisos Ministeriales y Programáticos</i>	35
5.5	<i>El Sistema de Calificaciones de Desempeño Individual</i>	35
5.6	<i>Convenios de Desempeño Colectivo</i>	38
5.7	<i>Experiencia de Servicio de Salud Metropolitano Sur</i>	39
5.8	<i>Conclusiones</i>	39
6	Análisis y selección de opciones	41
6.1	<i>Evolución histórica de la Gestión de las Personas.</i>	41
6.2	<i>Modelos o Enfoques de la Gestión de Recursos Humanos.</i>	42

6.2.1	Enfoque Universalista ("Existen las mejores Prácticas")	42
6.2.2	Enfoque Contingente ("La gestión de RR HH es propia de cada organización")	42
6.2.3	Enfoque Configuracional ("Es posible modelar")	43
6.2.4		44
6.2.5	Conclusiones	44
6.3	<i>Criterios para seleccionar el Modelo/Enfoque para el caso chileno.</i>	45
6.3.1	La experiencia externa.	45
6.4	<i>Selección final del Modelo.</i>	51
7	EL Modelo de Gestión por Competencias	53
7.1	<i>El Modelo de Gestión por Competencias y la Gestión de Recursos Humanos</i>	54
7.2	<i>Consideraciones y Reflexiones sobre el Modelo.</i>	56
7.3	<i>El Modelo de Gestión del Desempeño Individual propuesto para el caso chileno.</i>	58
8	Las Diferencias Estructurales entre la Situación Actual y el modelo Propuesto.	63
9	Desarrollo y resultados del proceso	67
9.1	<i>Definición del Instrumento</i>	67
9.2	<i>Validación.</i>	67
9.3	<i>Reporte del FOCUS</i>	68
10	Recolección de Información	73
10.1	<i>Estrategia de trabajo de campo</i>	73
10.2	<i>La aplicación via WEB de la encuesta</i>	73
10.3	<i>Los resultados de la encuesta</i>	76
10.3.1	Caracterización de los encuestados.	76
10.3.2	Los resultados por Componente	78
11	Análisis e interpretación.	104
11.1	<i>Elementos relativos al alineamiento.</i>	104
11.2	<i>Sobre la integralidad de un sistema de gestión del desempeño.</i>	105
11.3	<i>3.3. Debilidades del proceso de evaluación.</i>	107
11.4	<i>3.4. Percepción de los Programas de Mejoramiento de la Gestión.</i>	108
11.5	<i>Sentido no vinculante de la capacitación y las compensaciones a la GDI.</i>	109
11.6	<i>Casos y prácticas a seguir.</i>	110

<i>11.7 Rol y situación de las unidades de RRHH.</i>	<i>110</i>
12 Reflexiones y Recomendaciones Finales	113
13 Detalle de las Encuestas y Entrevistas	120
14 Casos Relevantes	121
15 Bibliografía	122
16 A N E X O S	125
16 Anexo N° 1	126
17 Anexo N° 2	150
18 Anexo N° 3	161
19	167

1 RESUMEN EJECUTIVO

Un modelo básico de gestión del desempeño individual, a nivel conceptual, considera que este proceso¹ consiste en “lograr que los conocimientos y conductas individuales contribuyan efectivamente a los resultados organizacionales” y que se puede formalizar como la secuencia de tres sub-procesos en un ciclo, generalmente anual. Los sub-procesos son **Planificación, Seguimiento y Evaluación**².

Hay sin embargo, tres subprocesos adicionales, que han sido incorporados por propia iniciativa del equipo de consultores y que completan el modelo de gestión del desempeño individual propuesto para el caso chileno:

El **Alineamiento**, que consiste en difundir las declaraciones estratégicas vigentes en la organización y en asegurar la comprensión y coherencia de objetivos y acciones.

La planificación del desempeño (expectativas de la organización y del funcionario), se hace alineada con las declaraciones estratégicas de la organización.

Las barreras al logro identificadas en el subproceso de planificación, por su parte, permiten orientar el subproceso de **Entrenamiento**³.

Finalmente, los puntajes calculados en el proceso de evaluación orientan el subproceso de **Compensación**, entendido éste en el sentido amplio y no restringido a lo meramente económico.

Cada uno de estos procesos es susceptible de ser diseñado y evaluado.

El proyecto considera la siguiente metodología de aproximación para determinar cuál es el mejor diseño de estos procesos y los requisitos transversales exigibles para la aplicación de un *Modelo de Gestión del Desempeño Individual* para el sector público:

¹ Nótese que desde el inicio se identifica la gestión del desempeño como un proceso, lo que por sí sólo connota una opción conceptual. En efecto, los consultores consideran aplicar el enfoque de procesos a todo el desarrollo del proyecto. Para una descripción sencilla del enfoque, véase Hammer y Champy, “Process Reengineering”,

² Este modelo simplificado es usado, entre otros, por la Universidad de California en Berkeley para la gestión de su personal.

³ Se usa el término “Entrenamiento” para incluir los procesos habitualmente considerados bajo el concepto de “Capacitación”. Esta elección pretende orientar el proceso más a la práctica involucrada del empleado en el proceso que a exposiciones presentadas por expertos, propia del paradigma racionalista. Este proceso desarrolla en el empleado los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el logro de los objetivos de la organización y sus propias metas de desarrollo.

Establecer los componentes principales de la Visión para el caso chileno. **(lo que se espera lograr con la implantación del Modelo)**

Caracterizar la situación actual de la Gestión del Desempeño en Chile. **(Modelo de gestión de desempeño que en la actualidad utiliza la administración y su comparación con el modelo propuesto en términos de existencia o desarrollo de procesos)**

Analizar y seleccionar a partir de un conjunto de Modelos/Enfoques, la opción a proponer. **(Modelos de gestión de RRHH y/o enfoques analíticos que permitan tomar decisiones fundadas respecto al modelo propuesto)**

Describir el Modelo seleccionado, incluyendo sus Instrumentos de medición. **(Definición, para cada factor crítico, de los niveles posibles de desarrollo en función del modelo y desde allí determinar las preguntas del Instrumento)**

Cada una de las etapas metodológicas es desarrollada en base a revisión bibliográfica de autores reconocidos en las materias, mediante documentos y referencias específicas a las experiencias tanto en Chile como en el exterior.

A partir de las referencias conceptuales es posible concluir que existe una innegable relación entre la Estrategia organizacional y la Gestión de los RR HH, reconociendo en ello las particularidades de cada organización.

La efectividad en la implementación de una estrategia, está condicionada por la conducta de las personas. De este modo la gestión de RR HH, se debe enfocar en incidir para lograr los comportamientos armónicos de los empleados. Las políticas y prácticas de gestión que logren la mayor armonía y congruencia, posibilitarán la obtención de mejores resultados.

La teoría de Recursos y Capacidades, que dice que la fuente principal de creación de ventajas competitivas en una organización, la constituyen sus Recursos y la forma en que éstos se combinan, es decir sus Capacidades, agrega la condición que deben complementarse siempre para lograr su mayor potencial (sinergia).

Dado que cada estrategia requiere, para su correcta implementación que su personal cuente con conocimientos, habilidades y actitudes concretas y distintas de aquellas adecuadas a otra estrategia, y que las acciones o forma de gestionar el recurso humano no son únicas, parece claro que debe existir un ajuste entre estas y la estrategia organizacional.

Al declarar una visión de la Gestión de Recursos Humanos predominantemente centrada en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de la Administración Pública, mediante el desarrollo de las capacidades de sus funcionarios, reconociéndolos como fuente de acción, innovación y productividad puestas al

servicio de los objetivos y metas estratégicas de las instituciones, que a su vez responden a lineamientos programáticos de Gobierno y eventualmente a grandes acuerdos nacionales respecto de temas de Estado, las opciones de modelo de gestión de desempeño se inclinan principalmente hacia aquellos que están centrado en los individuos por sobre las tareas o funciones de cargos abstractos.

De lo anterior, se desprende que una intención de largo plazo de gestionar los Recursos Humanos en el Sector Público, en pos de resultados de significancia estratégica para la gestión global de los Servicios, puede pasar por el desarrollo de una Gestión de RR HH por Competencias Laborales, por las características de centrar las acciones en los individuos, sus habilidades y conocimientos por sobre una mirada cartesiana y mecánica, que ha sido tradicional, de entender a los funcionarios como ejecutores de tareas, dentro de un marco rígido y determinado de normas procedimientos. La sugerencia anterior no debe entenderse como un requerimiento obligatorio, sino una propuesta de aplicación basada en un Modelo que se alinea perfectamente con el diseño propuesto.

Se presenta en este informe una propuesta de aplicación de un modelo de gestión de desempeño individual, el que puede o no estar basado o inserto en un Modelo más amplio de Gestión de RR HH por Competencias, donde su sello característico es el alineamiento y la integración de los seis componentes enunciados al comienzo.

De no optarse por este Modelo, entonces es suficiente que la gestión de desempeño individual se limite a un sistema de control de cumplimiento de tareas asignadas y de respeto a normas pre-establecidas, similar a los sistemas de calificaciones en uso, que han demostrado, más allá de la necesidad de exhibir evidencias, que no han generado por si mismos ni han contribuido a provocar cambios significativos en la gestión de los Recursos Humanos del Sector Público en Chile.

Basado en los antecedentes y definiciones conceptuales, se procedió a la confección de un instrumento de recopilación de información, que permite determinar el estado actual de la GDI, en particular respecto de las Unidades de Recursos Humanos del Sector Público, de acuerdo a un detalle proporcionado por la DNSC. Dicho instrumento, una encuesta vía web, fue analizado con la contraparte, sometido a una validación con un grupo de Servicios y finalmente ajustado para quedar operativo desde el 26 de noviembre de 2007.

El instrumento se estructuró sobre la base de 6 Procesos principales, que son: Alineamiento, Planificación, Seguimiento, Evaluación, Compensación y Entrenamiento. Para cada una de estos Procesos el equipo consultor definió un conjunto de variables que describen los diferentes procesos que los constituyen.

Asimismo para poder identificar los distintos niveles de desarrollo o aplicación de estas variables, se definió para cada una, un conjunto de estados que van desde

un nivel de inexistencia hasta un nivel deseado u óptimo, que corresponde al estado que cumple con todas las características necesarias según este modelo para alcanzar una efectiva gestión del desempeño individual.

La aplicación de la encuesta ocurrió desde el 26 de Noviembre hasta fines del mes de Diciembre. El equipo consultor supervisó el proceso mediante el seguimiento de las respuestas, insistiendo vía correo electrónico y llamadas personales, obteniendo un total final, después de una extensión de los plazos hasta el 15 de febrero de 105 encuestas sobre un potencial de 168 Servicios. En paralelo se concertaron entrevistas presenciales en Santiago y telefónicas en Regiones, con un logro de 72 contactos que permitieron profundizar los diversos aspectos investigados en este proyecto.

Algunas conclusiones /reflexiones generales relativas a aspectos de apoyo al proceso de recopilación de información son:

- Es posible y necesario mejorar el procedimiento para aumentar la efectividad de respuestas, validando y actualizando regularmente las bases de Datos por Servicio
- Disponiendo de un monitoreo permanente apoyado por ejecutivos de la DNSC
- Considerar mayores medios de comunicación para facilitar el manejo a encuestados (E-mail, impresos)
- El universo seleccionado como interlocutores para el tema podría ser potenciado incorporando directamente a los Jefes de Servicio.

En cuanto a los resultados globales, del análisis de Instrumentos y Entrevistas, es posible afirmar lo siguiente:

Las componentes básicas del modelo no están presentes:

Planificación: Orientada al PMG, poco desplegada, no orienta el desempeño individual, sino colectivo

Seguimiento: Meramente formal, no genera diálogo ni plan de acciones correctivas.

Evaluación: No hay por parte de las Jefaturas Directas, debido al sistema de calificaciones y rol de la Junta. No tiene ninguna consecuencia.

Las componentes complementarias, no tienen relación con el Modelo de GDI.

Alineamiento: Los objetivos estratégicos no orientan/inciden en los propósitos individuales.

Entrenamiento y Capacitación. Se utilizan más bien como elementos compensatorios, al no existir incentivos individuales. No siguen procesos de planificación ligados a objetivos institucionales, ni al seguimiento de avance en logros individuales.

Compensaciones. Totalmente desligadas de la GDI

Los comentarios a partir de las entrevistas, muestran que:

- El actual sistema de calificaciones, no cumple con los objetivos de incentivar comportamientos positivos para discriminar
- La Junta Calificadora representa un factor inhibitor para evaluar el DI objetivamente, restando además, peso específico a la jefatura directa.

De lo anterior se puede observar que la línea base está en niveles muy lejanos o primarios, respecto del Modelo planteado, con muy escasas excepciones.

Esta situación hace innecesario desarrollar, por ahora, esfuerzos por definir niveles idóneos para cada subsistema del Modelo (prácticamente inexistente)

Conclusiones generales.

Atendidas las consideraciones anteriores, es posible concluir que aparece insuficiente aplicar un programa de mejoras marginales sobre el sistema base, desprendiéndose que para avanzar desde el actual sistema de calificaciones al Sistema de GDI propuesto, son necesarios esfuerzos de tipo estructural en aspectos tales como:

Orientaciones Estratégicas.

Rediseño de las prioridades y objetivos de los mecanismos que orientan la gestión institucional, promoviendo un ejercicio profundo de planificación estratégica, que permita entre otros, alinear la Gestión de Desempeño de las Personas estrictamente a los objetivos institucionales (según modelo de Procesos, Clientes/Proveedores)

Normativa

Redefinición del actual Sistema de Calificación Individual, en aspectos cruciales como el Rol de las Jefaturas en el modelo de Evaluación de la GDI, sobre la base de entenderla como un proceso de diálogo permanente, en el sentido ontológico, entre Jefe y Funcionario.

De no ser posible cuestionar la existencia de dicho organismo, redefinir el Rol de la Junta Calificadora, hacia aquellos compatibles con los principios fundantes del Modelo (foco en las personas, empoderamiento y flexibilidad de Jefaturas), suprimiendo el rol homologador de las calificaciones.

Modelo de Gestión.

Trazar los lineamientos de largo plazo para establecer un cambio en la cultura de gestión de los Servicios Públicos, poniendo en orden sus elementos básicos:

- Planificación Estratégica
- Liderazgo
- Comunicación
- Despliegue
- Seguimiento
- Evaluación
- Acciones correctivas
- Incentivos a la GDI

Sin duda que lo señalado, escapa al alcance inicial del Proyecto, señalando claramente que las fuentes causales deben buscarse en los más altos niveles de las definiciones de la Administración del Estado, de fundamento weberiano, que aparecen obsoletas e incompatibles con las demandas y dinámicas de la sociedad actual.

No puede no considerarse que los antecedentes del presente estudio y casi todas las opiniones y declaraciones de Ejecutivos y Expertos del Sector apuntan en esa misma dirección.

2 ANTECEDENTES

El presente documento corresponde al primer informe del proyecto "Modelo y Diagnóstico del Subsistema de Gestión del Desempeño Individual y su Sistema de Calificaciones, en La Administración Civil del Estado", adjudicado a través de licitación pública por la Dirección Nacional del Servicio Civil al Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

De acuerdo a lo especificado en las bases técnicas de licitación y en la propuesta adjudicada, el primer informe del proyecto *"...contendrá los elementos de soporte conceptual del modelo desarrollado y los fundamentos de las elecciones y decisiones adoptadas en el proceso de diseño"*.

El marco conceptual propuesto por el equipo consultor fue descrito en lo esencial en la propuesta adjudicada del Estudio, posteriormente y producto de una serie de reuniones e intercambios de borradores entre la consultora y la contraparte, se incorporaron elementos adicionales que constituyen, básicamente, el contenido de éste informe.

El estudio previo de "Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos del Sector Público, realizado entre octubre de 2005 y febrero de 2006 mostró una debilidad significativa en el subsistema Gestión del Desempeño Individual. Esta situación puede explicarse como carencias absolutas específicas o entenderse como consecuencias de una condición sistémica de dichas Unidades, donde concurren diversos componentes, factores e incidencias para determinar finalmente esa condición.

El equipo consultor estima que es esta condición sistémica la predominante –por sobre explicaciones que apunten a características intrínsecas de las personas o de las Unidades de Recursos Humanos- y que las causas de la debilidad en la Gestión del Desempeño Individual (GDI) se encuentran en la concepción de la gestión pública predominante aún en Chile -apegada más al cumplimiento de normas y reglamentos que al logro de objetivos. El equipo consultor considera que una Gestión del Desempeño Individual tecnificada, correctamente alineada con las declaraciones estratégicas de la organización y perseverantemente implementada tiene un alto impacto potencial en la administración del Estado.

Sin embargo, también considera –teniendo a la vista la complejidad de la tarea y la velocidad de maduración de experiencias de cambio análogas- que para producir frutos este esfuerzo debe sostenerse entre cinco y diez años, en un plan de largo alcance y que aborde todas las componentes que inciden en el desempeño individual, incluyendo el reemplazo del paradigma normativo –en que la norma es el eje central de la acción- por uno orientado a resultados, en que los ciudadanos y sus necesidades son el objeto en torno al que se articula todo.

Los esfuerzos modernizadores de las últimas décadas no han logrado desplazar el fundamento del enfoque prevaleciente en la Administración Pública en Chile, que sigue siendo la tradición de derecho administrativo romano, en que el apego estricto a leyes, reglamentos, normas e instrucciones es lo esencial aún cuando se han producido avances en orientar la gestión de los Servicios Públicos a determinados resultados. La duda prevaleciente está en el grado de internalización de las prácticas de gestión impulsadas en estos procesos, que pudiese ser sólo una expresión de cumplimiento burocrático de un nuevo formato de instrucciones, provenientes de una autoridad superior.

Desde ese enfoque, la mirada a los individuos específicos es relegada a un segundo plano, en tanto que son operadores abstractos de procesos, procedimientos y tareas, perfectamente definidas y reguladas. La expresión más poderosa de esta visión ha sido la escuela francesa de Administración Pública de Henry Fayol, formadora de funcionarios apegados en el mejor de los sentidos al modelo burocrático, formal y riguroso.

Por cierto, no se propone que este enfoque sea incorrecto o negativo per-se; de hecho, protege de la arbitrariedad y despersonaliza las relaciones, ayudando a que todos los ciudadanos sean tratados de manera igual, independientemente de su condición o de las preferencias del funcionario o autoridad de turno. Esta excelente tradición permitió la emergencia de los Estados modernos (en que la autoridad es abstracta y quien la encarna en cada momento es un servidor) y salir del feudalismo (en que la autoridad es una persona concreta, el rey o el señor) y corresponde a una etapa del desarrollo aún vigente. Sin embargo, tanto como ayudó a los países a institucionalizarse hasta el siglo 20, ya iniciado el siglo 21 hay un consenso global acerca de las restricciones que impone a la innovación y al despliegue del potencial humano, la clave para el progreso en el nuevo siglo

Para la crisis del paradigma racionalista cartesiano en gestión y la discusión sobre potenciales paradigmas de reemplazo véase algunos clásicos como Peter Drucker, Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg y Richard Tanner Pascal. El epítome de este argumento es, sin duda, Tom Peters, que propone esencialmente que las organizaciones en que las personas no estén permanentemente realizadas y tengan gran autonomía no sobrevivirán este siglo 21. Estas prevenciones que todos los expertos en gestión vienen haciendo hace al menos tres décadas se basan, a su vez, en importantes avances en disciplinas como filosofía y epistemología, a su vez facilitados por el desarrollo de las neurociencias. Humberto Maturana, chileno, está entre los líderes de esta revolución.

Baste las siguientes referencias para sostener el argumento: el muy influyente artículo de Peter Drucker "Managing Oneself"⁴, en resumen argumenta que los días en que las personas tenían escasa necesidad de planificar sus carreras laborales ya no existen, porque el trabajo que hacían sellaba sus destinos. De acuerdo con Drucker, todas las personas deben aprender a desarrollarse por su cuenta, y colocarse en el lugar desde el cual puedan hacer una contribución significativa.

Puede parecer obvio que la gente logra resultados haciendo lo que mejor sabe. Pero la mayoría ignora cuáles son sus fortalezas. El desafío reside en formularse las preguntas fundamentales: ¿dónde están mis fortalezas? ¿Cuáles son mis valores? ¿A qué lugar pertenezco? ¿Cuál debería ser mi aporte?

Esto es, en apretado resumen, lo que el equipo consultor suscribe y propone. La diferencia con Drucker –lamentando lo insólito de la expresión- es que, en el caso de la Administración Pública chilena, es desde la cúspide de la administración del estado que este enfoque se ha de promover e instalar; si se espera que las personas autónomamente busquen su "centro" y aprendan a gestionarse a sí mismas sólo se logrará que los que efectivamente lo hagan se alejen.

En el Chile actual es no sólo posible sino necesaria una interpretación y comprensión de la Administración Pública como la articulación de talentos y recursos alineados con las definiciones estratégicas al servicio de los intereses y necesidades de los ciudadanos, con funcionarios comprometidos con el sentido de su trabajo e involucrados con sus resultados.

Varios académicos chilenos han dedicado décadas de esfuerzo a advertir e intentar orientar la administración pública chilena en esta dirección, destacando claramente el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Carlos Vignolo, por ejemplo, escribe⁵ "...las principales proposiciones interpretativas y de diseño emanadas de esa reflexión sobre la reforma del Estado y la modernización de la gestión pública apuntan a señalar la urgente necesidad de una revolución paradigmática también en este ámbito, el de la reforma del Estado y la modernización de la gestión pública. Ello en el contexto de una postura y una aproximación general "ortogonal" y rupturista con la tradición filosófica occidental".

A partir de esta reflexión, de las experiencias directas y de la revisión de documentación diversa, el equipo consultor ha formulado un conjunto de **hipótesis** que validará o refutará mediante el trabajo de campo y analítico de este proyecto.

⁴ Publicado en español en Trend Management, Vol 1, N° 4, Mayo-Junio 1999

⁵ Las proposiciones en su desarrollo inicial se encuentran en Vignolo, 1993; Vignolo, Lucero y Vergara, 1993; Vignolo y Vergara, 1994; Montero y Vignolo, 1997; y Vignolo, 1998.

1. En las Unidades de Recursos Humanos no se planifica, evalúa ni compensa el desempeño individual a partir de las declaraciones estratégicas. Esto es, no hay instalado procesos de Gestión del Desempeño Individual eficaces.
2. La Gestión del Desempeño Individual existente no es sistémica; los subprocesos, además de no responder a una planificación derivada de las Declaraciones estratégicas, no se diseñan y gestionan de manera coordinada (por ejemplo, capacitación, compensaciones, coaching).
3. La mecánica vigente de evaluación de los funcionarios no es adecuada para distinguir su mejor o peor desempeño.
4. Existen algunas prácticas e iniciativas de mejora de la Gestión del Desempeño Individual que podrían constituir una sólida base para el desarrollo de un nuevo paradigma para la Administración Pública.

Estas hipótesis, serán sometidas a consideración, y evaluadas en su grado de existencia o validez, a través del Instrumental de medición diseñado (las tres primeras en el Cuestionario y la última por observación y recopilación de Información Secundaria)

3 MARCO CONCEPTUAL

3.1 EL CONCEPTO DE DESEMPEÑO

El concepto de desempeño proviene de la ingeniería y se asocia a la eficiencia o rendimiento: consumo de insumos (combustible, energía u otro) para producir un efecto cuya calidad está determinada en el diseño. En las organizaciones, el concepto de desempeño (de las personas) es análogo: cantidad, calidad y oportunidad de los servicios producidos por cada unidad consumida de recursos. Desde una concepción organizacional factible y compartida se establecen objetivos y líneas de acción que se materializan en la realización de tareas, planificación y control que pueden ejecutarse considerando a las personas como recursos y mecanismos, siguiendo la óptica propia de la ingeniería.

Sin embargo, esta óptica –nacida de la revolución industrial y poderosa configuradora de las organizaciones del mundo en los siglos 19 y 20- muestra hace ya varias décadas sus limitaciones. Nuevos enfoques, algunos rupturistas y otros complementarios- surgen para ayudar a las organizaciones a aprovechar al máximo el potencial de las personas, *“el único recurso verdaderamente estratégico”*.

El equipo consultor propone un marco conceptual basado en dos vertientes: la ontología lingüística de las organizaciones y el enfoque de procesos, que se desarrollan brevemente a continuación.

La ontología lingüística de las organizaciones corresponde a un desarrollo de los últimos 30 años que propone, en lo esencial, que el lenguaje es activo y generativo, a diferencia de la concepción tradicional que lo concebía como algo fundamentalmente pasivo y descriptivo⁶. Esta propuesta considera que las organizaciones son, esencialmente, redes de conversaciones estructuradas y recurrentes.

⁶ Dos textos que permiten introducirse en los fundamentos filosóficos de la propuesta son “El Búho de Minerva” (Dolmen Ediciones, Septiembre 1998) y “Ontología del Lenguaje” (JC Sáez editor, 1994, reeditado en 2007 por Ediciones Granica), ambos de Rafael Echeverría. Desde la óptica de gestión, la literatura pertinente es menor, destacando “Understanding computers and cognition: a new foundation for design”, del propio Flores (cuál Flores? Fernando?) y Terry Winograd (Addison-Wesley Professional, 1986) y “Disclosing new worlds : Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity”, de Fernando Flores, Charles Spinosa y Hubert Dreyfuss (The MIT Press, 1999).

El enfoque de procesos, por su parte, tiene su origen en el concepto de “Cadena de Valor” desarrollado por Michael Porter⁷ y en la propuesta de “reingeniería de procesos” desarrollada por Michael Hammer y James Champy⁸. Básicamente, este enfoque viene a reemplazar el enfoque funcionalista predominante hasta entonces y también se elaboró en los últimos 30 años.

3.2 EL ENFOQUE DE ONTOLOGÍA LINGÜÍSTICA DE LAS ORGANIZACIONES⁹

3.2.1 CON EL LENGUAJE NO SÓLO DESCRIBIMOS EL MUNDO, LO CREAMOS

Mientras la concepción tradicional concebía al lenguaje como algo fundamentalmente pasivo y descriptivo, como un instrumento que permite “expresar”, “transmitir”, “comunicar” lo que percibimos, pensamos que el lenguaje es también activo y generativo. Con el lenguaje no sólo describimos y transmitimos lo que observamos, también actuamos a través del lenguaje, y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en el que vivimos, transformamos lo que es posible y construimos futuros diferentes.

Desde la biología se producen desarrollos de gran afinidad con este enfoque, que tienen el gran mérito de introducir rigor científico y el enfoque sistémico. Destaca la obra del biólogo Humberto Maturana, influencia decisiva en la Ontología del Lenguaje. Fernando Flores, ingeniero y filósofo chileno, tiene el gran mérito de haber sido el primero en comprender que todos estos desarrollos eran convergentes y que eran capaces de producir una poderosa plataforma interpretativa, que desarrolla desde 1989.

3.2.2 LA NECESIDAD DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

El problema central que hoy enfrentan las organizaciones es el imperativo de la transformación. Si se desea ganar la lucha contra la obsolescencia es indispensable cambiar muy radicalmente el modo tradicional de hacer organización, el modo que predominara durante gran parte del siglo XX.

La organización del siglo XX se caracteriza por un conjunto de condiciones que han desaparecido. En primer lugar, un entorno más estable, menos competitivo, más

⁷ Sus principales obras son “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, y diversas variaciones, como “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” (ambos publicados por Free Press; 1998) y el clásico artículo de Harvard Business Review de Noviembre 1996, “*What is strategy?*”

⁸ En su clásico en “*Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution*”, New York: HarperBusiness, 1993.

⁹ Esta descripción del marco conceptual relativo a la ontología del lenguaje está tomada, **con variaciones menores**, de una entrevista reciente a Rafael Echeverría, Ph.D.

protegido y reducido que permitía niveles de desempeño muy diferentes de los que hoy son necesarios. Hoy constamos una aceleración permanente de la velocidad del cambio, una disolución de las barreras locales y regionales y la consiguiente globalización de los mercados, un incremento creciente de la competitividad y el impacto incesante de las nuevas tecnologías lo que, a su vez reincide, en los factores anteriores.

En segundo lugar, el cliente ha tomado un rol dominante. Durante buena parte del siglo pasado, en la medida que la demanda excedía a la oferta, los clientes eran benevolentes frente a muchas deficiencias de las organizaciones. Hoy la oferta se multiplica en casi todas las industrias y ello inclina la balanza a favor del cliente, lo que se traduce en estándares cada vez más altos para la organización; ahora el consumidor no perdona.

3.2.3 EL TRABAJO GERENCIAL DEL SIGLO XXI

En tercer lugar, las condiciones internas de las organizaciones han cambiado radicalmente. La organización del siglo XX, se genera y estructura para incrementar la productividad del trabajo manual. Hoy en día el trabajo manual ha dejado de ser preponderante en cada vez más industrias. Aparece la gestión como disciplina, donde el trabajo no-manual ha llegado a ser ampliamente mayoritario. Es el trabajo no-manual, gerencial y servicios, el que contribuye en mayor grado a la generación de valor.

Esto pone en cuestión el conjunto de la estructura organizacional del pasado, pues los mecanismos que sirvieron para garantizar la productividad del trabajo manual resultan contraproducentes cuando lo que ahora importa es garantizar también la productividad del trabajo no manual.

¿CÓMO SE SOLUCIONA?

La clave consiste en comprender el carácter del trabajo no-manual. Al hacerlo podremos resolver el problema de su productividad. Las soluciones ofrecidas al resto de los factores tienen que alinearse con este problema fundamental: *cómo hacer más productivo este tipo de trabajo*. Para resolver este problema es indispensable reconocer que los dos tipos de trabajos son diferentes e irreductibles; el trabajo manual, cuyo poder transformador descansa en la destreza física del trabajador y el trabajo no manual, cuyo poder transformador descansa en *el carácter generativo de las conversaciones*.

El trabajador "no" manual, trátese de un gerente, un vendedor, un capacitador, un coordinador, etc., transforma la realidad gracias al poder de sus conversaciones y de las *competencias conversacionales* que posea. No se trata de un trabajador que, entre las muchas cosas que hace, está el conversar. Estamos diciendo que su trabajo se realiza conversando. La forma como conversa determina los límites de posibilidad de su desempeño y los niveles de efectividad que alcance en él.

Pero hay más. No es suficiente incrementar las competencias conversacionales del trabajador “no manual”. Para garantizar su máxima productividad es también necesario transformar muy radicalmente la manera como la organización regula dicho trabajo. Las modalidades de gestión basadas en el mando y el control, desperdician un 80% de la capacidad productiva de aquellos trabajadores que en mayor grado inciden en los resultados del negocio. El trabajador “no” manual requiere de nuevas modalidad de gestión. Sostenemos que las nuevas modalidades de gestión requieren hacer uso de las competencias de un *coach*. El gerente, supervisor o quien encabece un equipo de trabajo en una organización del siglo XXI será un *coach o entrenador* en el sentido de promover y orientar el desarrollo de capacidades y la expansión de posibilidades de quien está a su cargo.

3.2.4 MEJOR COMUNICACIÓN, MEJORES ORGANIZACIONES, MEJORES NEGOCIOS

Pareciera suponerse que, por un lado, están las organizaciones y, por otro lado, esto que llamamos la comunicación. Pero las organizaciones no son otra cosa que redes dinámicas de conversaciones. Si uno quita la comunicación, la organización desaparece. La comunicación, o si se quiere, usando nuestro lenguaje, las conversaciones, son el elemento constitutivo de toda organización. Una organización se gesta como resultado de un proceso conversacional, distingue sus componentes de los componentes del entorno a través de conversaciones, posee una estructura que es estrictamente conversacional.

Sabiendo cómo una organización conversa (como conversan sus miembros, entre sí y como conversa la organización con su entorno) podemos saber el tipo de organización de que se trata, lo que le será posible o imposible, el tipo de problemas con el que se enfrentará y su capacidad o incapacidad para resolverlos, su efectividad en el logro de sus objetivos, etc. Las conversaciones representan el alma de toda organización y definen su forma de ser.

Las emociones están presentes en toda experiencia humana. Los seres humanos estamos siempre en un determinado espacio emocional que determina nuestros actos. Bajo determinadas emociones tenderemos a tomar ciertas decisiones y habrá otras imposibles sin la emoción adecuada. Las emociones son uno de los factores de más alta incidencia en la efectividad del desempeño, lo que saben muy bien todos los *coach* deportivos.

Sin embargo, venimos de una tradición de gestión hiper racionalista, que ha negado sistemáticamente el papel de las emociones en el trabajo y, en general, en las organizaciones.

Las acciones que tienen gran capacidad de transformar emociones son las conversaciones: el lenguaje es acción. Una determinada conversación tiene el poder de dejar un equipo en una emocionalidad que antes de no existía, permitiéndole la ejecución de acciones que previamente resultaban imposibles.

Es importante advertir, sin embargo, de los peligros de una suerte de ingeniería emocional que suponga que es necesario extirpar toda emocionalidad negativa y sustituirla por emocionalidades positivas. Quién no experimenta emociones negativas restringe su capacidad para experimentar emociones positivas. Muchas veces el intento de cambiar ciertas emociones sólo logra que las reprimamos y que evitemos expresarlas, pero ello no las hace desaparecer.

3.3 EL ENFOQUE DE PROCESOS

El rediseño de procesos de negocio es una disciplina en auge, heredera de la tradición de la reingeniería inaugurada por Michael Hammer y James Champy con su obra seminal *"Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution"* (ed. Harper Collins, 1993).

El enfoque de procesos, en lo esencial, reemplaza en el enfoque funcionalista (por especialidades) e ignora - en su estrategia de rediseño - la estructura organizacional típicamente según funciones. Lo esencial es la malla de actividades necesarias para producir lo que se desea producir (proceso), y la estructura (quien hace qué) es derivado y, por lo tanto, secundario.

En este enfoque cada proceso (subconjunto de actividades de la malla) tiene un dueño, una salida (algo producido) y un cliente (el proceso aguas abajo). Así, los dueños de procesos deben reportar y satisfacer a sus clientes (dueños de otros procesos aguas abajo) más que a sus jefes en una jerarquía funcional. El rol de los gerentes funcionales es administrar recursos especializados para proveerlos a los procesos según lo requieran sus dueños.

Este enfoque debilita el poder de las áreas funcionales y permite alinear sus preocupaciones hacia las metas de la organización, debilitando las prácticas de feudos o parcelas.

3.3.1 EL REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIO DESDE UNA INTERPRETACIÓN LINGÜÍSTICA

El rediseño de procesos reinterpreta, fortalece y redefine los alcances de otras disciplinas ya tradicionales, como las finanzas, el marketing, la logística o la gestión de recursos humanos. En todo proyecto de rediseño de procesos subyace un entendimiento que las organizaciones son redes de compromisos entre personas. Estos compromisos tienen ciertos patrones recurrentes que definen su estructura, los *Procesos de Negocio*, a su vez formados por *Ciclos de Trabajo*¹⁰ (*Loops*).

¹⁰ Para una explicación de los ciclos de trabajo véase el libro de Peter G. W. Keen "Shaping the Future: Business Design through Information Technology" (Perseus Distribution Services, February 1991) y el sitio de Action Technologies Inc. (<http://www.actiontech.com>).

3.3.2 MICHAEL PORTER Y LA CADENA DE VALOR

A partir del enfoque funcional de las empresas, Michael Porter innovando estas interpretaciones estructuró el enfoque de procesos, en la propuesta de Cadena de Valor que se ha popularizado en todas las escuelas de administración¹¹. Esta perspectiva ordena los procesos en una secuencia lineal, siguiendo el curso de una evolución de transformación de insumos en productos finales, a los que se les agregan servicios de marketing, venta y postventa y una variedad de “procesos de apoyo” como la gestión estratégica, de recursos humanos, tecnología y compras.

El concepto de valor declarado por Porter no es original y lo declara como la diferencia entre el beneficio percibido por el cliente y la suma de los recursos destinados a los procesos que dan lugar al producto.

Este enfoque de procesos, es insuficiente para explicar las complejidades alrededor de los procesos de gestión de personas, no estipula retroalimentaciones ni la naturaleza evolutiva de las propias personas gestionadas, así como de los gestores.

Sin embargo, es relevante la propuesta de Porter, en tanto pone un acento en los conceptos de generación de valor, lo que facilita el examen de las contribuciones efectivas que los procesos y subprocesos aportan dentro de un modelo de gestión de recursos humanos. Las métricas de los mismos pueden resultar complejas, dificultando su implementación práctica.

3.3.3 HAMMER & CHAMPY Y LA REINGENIERIA¹²

La reingeniería es un enfoque de procesos, es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

La idea era pasar de mejoras de 20% a 200% repensando el proceso desde la base, partiendo de una página en blanco. No es raro que un proceso de reingeniería convierta un trámite de varios días en otro de cinco minutos, simplemente identificando tiempos muertos en el proceso y buscando activamente disminuir el tiempo total para el cliente.

¹¹ Michael Porter op.cit..

La obra que inició la revolución en este ámbito fue “Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”, Michael Hammer, James Champy (ed. Harper Collins, 1993).

Los factores clave del concepto son: empezar por el resultado a lograr y construir un camino para lograrlo (proceso) eficiente, rápido y seguro, sin restricciones impuestas por la estructura y eliminando lo que no agrega valor.

Ciertamente, el potencial de conflicto es tan grande como el de ganancia, y los grandes proyectos de reingeniería exitosos se caracterizan por el férreo compromiso de la alta dirección con ellos y por tiempos de implementación de al menos un año y en general dos o más. La sólida conducción ejecutiva es imprescindible para vencer la resistencia.

Aún con restricciones, es posible emprender proyectos de reingeniería sin cumplir todas las condiciones; lo que no puede relajarse es el enfoque: es indispensable que se dirija a un proceso y no a una función.

3.3.4 LA REINGENIERÍA Y LOS RECURSOS HUMANOS¹³

Las mayores críticas a la reingeniería se han centrado en la forma errada en que se enfocó originalmente el papel de la cultura organizacional y de los empleados en el proceso¹⁴. A esta crítica se unieron incluso sus propulsores más connotados, reconociendo que muchos fracasos fueron una consecuencia de esta visión simplista de los citados temas. Champy señala que la reingeniería está en dificultades. Para este experto de la reingeniería la revolución que iniciaron en 1993 se quedó a mitad de camino, debido a que se enfocaron hacia lo operativo y descuidaron el rediseño de la gerencia, de los administradores.

"No fui lo suficientemente inteligente", admite el otro pionero de la reingeniería Michael Hammer, agregando que: *"Por mis antecedentes de ingeniero, no presté suficiente atención a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital"*. Si bien tanto Hammer como Champy han reconocido cambios importantes al enfoque original, ambos no coinciden en los mismos, al punto que han preferido plantear cada uno su propio enfoque por separado en sus libros posteriores.

Otra crítica generalizada es que la reingeniería ha servido como excusa gerencial para despedir personal y recargar el trabajo a quienes permanecen en la empresa. En la práctica una apreciable cantidad de empresas anuncian procesos de reingeniería, pero aplican otra cosa: reestructuraciones o "adelgazamiento organizacional", acompañado normalmente por despido de personal. A veces se hace a propósito, a fin de confundir a la opinión pública y al personal, pero en

¹³ Esta sección, incluido el pie de página siguiente, es cita del texto publicado en <http://www.losrecursoshumanos.com>.

¹⁴ Otro tipo de crítica es que la reingeniería a menudo ha sido confundida con la automatización, lo que ha provocado que muchas empresas automaticen sus errores. Es posible automatizar un proceso sin rediseñarlo, logrando igual ganancias dramáticas en eficiencia, calidad y rapidez. Si automatizar es pavimentar el camino, la reingeniería es encontrar una nueva ruta por donde pasará el camino.

otras oportunidades es por desconocimiento de lo que es realmente la reingeniería. Esto ha provocado que los trabajadores le teman y su solo nombre puede causar sospechas, repliegue, resistencia y desánimo.

3.4 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL ENTENDIDA COMO UN PROCESO CONVERSACIONAL ESTRUCTURADO

Con los dos antecedentes conceptuales dispuestos, es posible ahora proponer que la Gestión del Desempeño Individual (GDI) a nivel conceptual, es un proceso conversacional estructurado entre jefe y funcionario, orientado a lograr que los conocimientos y conductas individuales de los funcionarios contribuyan efectivamente a los resultados organizacionales.

El proceso de GDI es un sub-proceso del proceso de gestión de RR HH y se puede formalizar como la secuencia, a su vez, de tres sub-procesos en un ciclo anual. Los sub-procesos son **Planificación, Seguimiento y Evaluación**.

Planificación. Proceso cuyo propósito es definir cómo los objetivos de la unidad y/o del individuo aportan a los objetivos organizacionales y cuál es el desarrollo de carrera deseado y posible. Se fijan expectativas claras del desempeño esperado (acciones, comportamientos y resultados) y el supervisor ayuda al empleado a identificar qué necesita hacer para ser eficaz en el trabajo.

Seguimiento. Proceso cuyo propósito es identificar regularmente avances y escollos al desempeño individual; jefe y funcionario identifican problemas tempranamente y pueden cambiar una asignación de trabajo o ajustar actividades de entrenamiento.

Evaluación. Proceso cuyo propósito es actualizar y fundar los juicios sobre el desempeño planificado versus el logrado y traducir esto entonces en puntajes obtenidos por el funcionario (en una escala predefinida, conocida y aceptada por éste). Este puntaje sirve de *input* para el proceso de compensación, y la información resultante de la evaluación (incluidos los puntajes) alimenta también el siguiente ciclo de gestión del desempeño individual.

Hay otros tres procesos propios de la gestión de RR HH, relacionados estrechamente con el proceso de GDI:

Alineamiento, que busca asegurar que la planificación del desempeño individual sea coherente con las declaraciones estratégicas vigentes en la organización. El propósito del alineamiento es que el funcionario conozca y comparta las declaraciones estratégicas de la institución y comprenda cómo el trabajo de su unidad y el suyo específicamente contribuyen a alcanzar los objetivos institucionales. Se debe planificar el desempeño del empleado desde esa comprensión y teniendo a la vista su evaluación y sus intereses.

Entrenamiento. El entrenamiento debe ejecutarse para desarrollar en el empleado los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para el logro de los objetivos de la unidad y para su propio desarrollo de carrera. Puede considerarse no sólo cursos formales sino participación en proyectos para aprender (*on-the-job training*), *e-learning*, *coaching* y otras formas eficaces de entrenamiento. El entrenamiento, valga la redundancia, se planifica en el proceso de planificación.

Compensación. La definición de las compensaciones debe ser derivada de los resultados de la evaluación del desempeño de manera clara y objetiva, para generar un juicio de justicia y equidad. Así como las barreras al logro identificadas en el proceso de **planificación** permiten orientar el proceso de **entrenamiento**, los puntajes calculados en el proceso de **evaluación** orientan el proceso de **compensación**, entendido éste en el sentido amplio y no restringido a lo meramente económico. En términos generales, los modelos de Gestión por Competencias asocian la parte fija de la remuneración al desempeño esperado del puesto y la parte variable al puntaje obtenido en el proceso de evaluación (desempeño individual diferencial).

3.5 ENFOQUE DE ROLES DE LOS GERENTES DE RECURSOS HUMANOS (DAVE ULRICH)¹⁵

Puesto que el subproceso de GDI, como se indicó, forma parte del proceso de Gestión de Recursos Humanos, se ha estimado conveniente caracterizar el rol que le corresponde a la Gerencia o Dirección de Recursos Humanos en las organizaciones.

Dave Ulrich es una de las autoridades mundiales en propuestas para la creación de valor a través de los recursos humanos y plantea^{16, 17} que las áreas de recursos humanos pueden avanzar significativamente si potencian el valor de todos los interesados en la organización (*stakeholders*), y propone que los profesionales de recursos humanos necesitan aprender a leer una estrategia de negocios y traducirla en acciones respecto de las personas

En esta sentido, Ulrich propone que la principal función que cumplen las personas en las organizaciones es contribuir a los resultados y agregar valor para los propietarios, sean estos privados o el propio Estado. El autor sugiere, por ello, que los responsables de las unidades de recursos humanos en las organizaciones deberían centrarse, primero, en los colectivos con intereses en la organización

¹⁵ Esta sección, con leves variaciones, fue presentada en la propuesta del proyecto.

¹⁶ "The HR Value Proposition", Dave Ulrich, Harvard Business School (2005).

¹⁷ Los conceptos aquí expuestos se encuentran en entrevista concedida por Dave Ulrich, disponible en www.gref.org/nuevo/articulos/art_131205.pdf.

(*stakeholders*), desde una perspectiva “de-afuera-hacia-adentro”, y después materializarla en prácticas de RRHH “de-adentro-hacia-afuera”. Entender las prácticas de RRHH como asuntos que sólo afectan a los empleados es incompleto ya que en último término, el usuario de los servicios de RRHH es el cliente de la organización.

3.5.1 DIAGNÓSTICO

De la experiencia recogida se considera que – entre las organizaciones evaluadas por Ulrich - un 20% de los departamentos y profesionales de RRHH posee suficiente conocimiento del negocio como para dar soporte a los objetivos corporativos; otro 20% no lo tiene y probablemente no lo poseerá; y un 60% lo puede obtenerlo con formación y desarrollo.

Un trabajo realizado en Chile por el Departamento de Sociología de la UC, por encargo de la DIPRES, hace ya más de diez años reveló que 2/3 de la muestra evaluada declaraba no saber que hacia el Servicio donde trabajaba y por ende desconocía objetivos y metas corporativas, si las había.

Como en RRHH es relativamente más complejo cuantificar resultados que actividades, suele ser más fácil medir y dar seguimiento a actividades que a resultados. Sin embargo, esto no es adecuado. Se debe preguntar regularmente “¿Por qué estamos haciendo esto?” y ver cuál podría y debería ser el resultado del trabajo.

Se comienza a cambiar hacia resultados cuando se piensa en ellos y en la práctica, cuando se los mide y se realiza su seguimiento.

Un departamento de RRHH puede trabajar realmente como una unidad de negocio, empezando con una estrategia. Definiendo claramente los resultados que ofrecerá y asegurándose que estos resultados sean consistentes con los objetivos del negocio. Entonces, se debe alinear el trabajo de RRHH internamente con la estrategia del negocio.

Para transformar las realidades del negocio en prioridades de RRHH se procede es necesario identificar con claridad las prioridades organizacionales y luego preguntarse “¿qué implican estas prioridades en la organización?” En principio, estas implicaciones deberían centrarse en la creación de capacidades que hagan que la estrategia organizacional se materialice en el tiempo.

3.5.2 LOS DOS EJES Y LOS CUATRO ROLES

En los años 90, Ulrich definió dos ejes de atención y cuatro roles para el Departamento de RRHH de cualquier organización.

Los ejes son:

- **Eje Estratégico-Operativo:** La función de RRHH debe ayudar a conseguir los resultados tanto esperables cotidianamente, como aquellos que le son requeridos a largo plazo para contribuir a los resultados generales del Servicio.
- **Eje Procedimientos-Personas:** implica si su gestión está focalizada en el desarrollo de las personas, o más bien está enfocada en el cumplimiento de los procesos internos.

Ulrich, en los cuadrantes definidos por estos ejes ortogonales, identificó cuatro roles para el Departamento de RRHH: Socio Estratégico, Agente del Cambio, Adalid de los Empleados y Experto Administrativo.

Hoy, el concepto de Adalid de los Empleados, dado que es tan importante, se ha dividido en dos roles. Por un lado, se atiende a las preocupaciones de los empleados en el día a día, como "adalid de los empleados" y por otro lado, RRHH se preocupa de preparar a los empleados de hoy para las demandas del negocio de mañana, lo que llamamos "desarrollador del capital humano". El departamento de RRHH debe cuidar de los empleados hoy y prepararles para el mañana.

El "experto administrativo" ha evolucionado hacia un "experto funcional" porque no se trata solo de hacer las tareas de una forma administrativamente más rápida, sino de tener un conocimiento funcional profundo para aplicar las mejores prácticas. El "socio estratégico" y el "agente del cambio" se han fusionado en un sólo rol para facilitar el negocio y se ha incluido el "líder de RRHH" para todos los niveles de la organización, que proporciona los resultados en la forma adecuada.

3.5.3 LOS PROFESIONALES DE RRHH

Muchos profesionales de RRHH necesitan aprender cómo contribuir estratégicamente al negocio, saber leer un plan de negocios y traducirlo en acciones de RRHH. Algunos otros profesionales de RRHH carecen del conocimiento financiero y de negocios, otros carecen de la confianza personal, y a otros les falta un conocimiento profundo de RRHH.

Por lo tanto, es necesario considerar que el fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones debe comenzar por el diagnóstico, diseño e implementación de estrategias de fortalecimiento de estas unidades y de su propio personal, para que desde allí se puedan abordar los programas de gestión de desempeño de recursos humanos, sea en el plano individual, colectivo o institucional.

4 VISIÓN PARA CHILE...EL SUEÑO DE LA DNSC...

Entendiendo la visión como el “***Estado deseado para la Organización, construido a partir de una lectura del futuro en sus aspectos relevantes***”, y tomando las principales líneas del marco conceptual expuesto en el capítulo anterior, se presenta a continuación un conjunto de elementos que sirven para construir la Visión de la Gestión de Recursos Humanos para el Sector Público en Chile.

El Marco Institucional

Un primer elemento relevante es la consideración del conjunto de normas, leyes y reglamentos que definen y condicionan el accionar de los funcionarios. Tal como se mencionó previamente, el marco institucional en Chile, cuyo origen se remonta a la corona española, limita el accionar de los funcionarios sólo a hacer lo que la ley explícitamente les permite y todo aquello que la ley ordena, estableciendo rigideces importantes en términos de innovación y creatividad en las prácticas laborales, cuestión que nada tiene que ver con el cumplimiento de la ley.

Desde más de una década se mira con atención la experiencia de los países de origen anglosajón donde se han producido cambios relevantes en variados aspectos de la administración pública, pese a mantener, en el caso de la Gran Bretaña, el Servicio Civil Senior más antiguo y prestigioso del mundo

Ambos conceptos difieren de otro con mayor orientación empresarial, como el neozelandés en que el funcionario, en su nivel y según su capacidad de determinación, es un emprendedor que debe lograr resultados sin reglas prescritas y motivado por la compensación.

Habida cuenta de la realidad actual, es posible especular a efectos de construir una visión, que un Marco Institucional para poder hacerse cargo de una plena gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública debiese poder:

- Separar los ámbitos de Responsabilidad Política de los Considerandos Técnicos
- Crear las condiciones para el surgimiento de una Carrera de Gestión Pública
- Permitir la movilidad Inter – Institucional por la vía de la Homologación de Cargos y la plena concursabilidad
- Institucionalizar a la DNSC como la Autoridad Técnica del Sistema.

Las Prácticas Generales de Gestión

Las formas instaladas y/o establecidas como válidas dentro de la Gestión Pública, en particular en el ámbito de los Recursos Humanos, constituyen otro eje determinante de la Visión. En efecto, podría pensarse que la aplicación plena de un Modelo de Gestión de Desempeño Individual, generaría cambios notables en las siguientes prácticas:

- Comunicación y despliegue efectivos de las declaraciones corporativas
- Desarrollo de Carrera por Méritos
- Capacitación y Entrenamiento alineados con los Objetivos Estratégicos
- Evaluación de Resultados Individuales, Grupales e Institucionales en función de Metas Institucionales
- Evaluación del Desempeño Individual alineada a objetivos, flexible y equitativa.
- Política de Compensaciones competitiva.

La Gestión de Recursos Financieros

Sin duda, las políticas y criterios de asignación de recursos en el Sector Público condicionan el accionar y desarrollo de proyectos y de esta manera y a modo de ejemplo, las señales apuntan en el caso de los Recursos Humanos, al cumplimiento de programas o tareas y no a considerar estrategias de mejoramiento y desarrollo de las personas. La evidencia más palpable está en la estructura de las áreas correspondientes del Programa de Mejoramiento de Gestión, que pese a los esfuerzos y avances emprendidos entre otros por la propia DNSC, aún mantienen el tema en el marco de eficiencias incrementales, sin existir un programa o una política pública que alinee a las funcionarios y su desarrollo con lineamientos estratégicos programáticos o al menos que establezca criterios de desarrollo real de carrera, más allá de las normas estatutarias del escalafón de personal vigente desde décadas, sin cambios relevantes.

En términos generales el enfoque actual del proceso presupuestario donde algunas declaraciones de objetivos y metas parecieran corresponder a una Planificación Estratégica, pudiese redefinirse hacia prácticas de elaboración y preparación de presupuestos que sean una consecuencia de asignar recursos a programas y proyectos que dan cuenta de compromisos estratégicos de cara a los clientes finales, los ciudadanos demandantes de bienes y servicios provistos por el Estado Esa lógica de Empowerment y Accountability descentralizados, es posible si se cuenta con personal competente, calificado, alineado, evaluado y recompensado adecuadamente.

De esta manera los recursos de personal quedarían establecidos según las prioridades de Gestión (en todos sus aspectos, dotación, perfiles, remuneraciones, etc.)

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos.

En un contexto de entorno inmediato, la Gestión del Desempeño Individual está, según esta visión, inserta en un marco de mayor alcance, el que podríamos detallar como sigue:

- Modelo de Gestión transversal a todo el sistema público (consistente)
- Gestión de RR HH orientada según lineamientos estratégicos (y no al cumplimiento de las tareas)
- Eliminación de condiciones de Inamovilidad funcionaria.
- Unidades de Recursos Humanos alineadas y gestionando según el modelo de Dave Ulrich, es decir cumpliendo los 4 roles fundamentales:

Socio Estratégico

Asesor Técnico y Administrativo

Agente de Cambio

Adalid de las Personas

El Efecto en las Personas.

Sin lugar a dudas, la principal componente de la Visión es el cambio esperable en **las personas** por la aplicación in extenso del Modelo.

¿Cómo vemos al Funcionario Público Post- Modelo?

- Personas más **Competentes** (Su desempeño es Planificado y Evaluado)
- Personas **mejor Alineadas** con su Institución (Objetivos Estratégicos desplegados y comunicados)
- Personas **más Productivas** (La Capacitación y el Entrenamiento son basados en la Gestión de los Procesos)
- Personas **más Motivadas** (Saben que su desarrollo y progreso personal dependen sólo de factores que ellos pueden administrar: Conductas y Logros)
- Personas **más Satisfechas** en lo personal (Ganan bien y trabajan en un ambiente grato)

5 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CHILE.

En la Administración Pública Chilena, las experiencias de los últimos quince años apuntan en la dirección de incorporar prácticas del *management* propias del sector privado, fortaleciendo los procesos de gestión estratégica, y reconociendo el rol preponderante de las personas en la gestión.

Aún cuando el tema ha sido profusamente estudiado y existen varias publicaciones de referencia (principalmente de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda), se describirá de modo sintético la génesis y características de los sistemas e instrumentos de evaluación de desempeño en uso en la Administración Pública en Chile, marco del análisis de las propuestas de mejoramiento encomendadas.

El plan de acción y el compromiso de desempeño de cada repartición, declarado y medido aparecen ya en “Un gobierno para los nuevos tiempos, bases programáticas del Segundo Gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia”, el año 1993. Esta directriz se relacionó con la necesidad que las instituciones públicas definieran un plan estratégico y metas y objetivos para un período determinado, los que permitirían evaluar sus logros.

La evolución de esos conceptos ha sido progresiva y sistemática desde aquellas declaraciones, comenzando con un Plan Piloto de 8 servicios en 1994, donde se esbozaban los primeros indicadores de desempeño. Esta experiencia se difundió por el Sector Público en los años siguientes mediante el incremento de métricas de desempeño institucional, así como en la incorporación progresiva de instituciones a esta nueva lógica. Los indicadores de desempeño fueron discontinuados y reincorporados al proceso presupuestario correspondiente el año 2001¹⁸.

Los conceptos y la práctica de planificación estratégica han sido parciales y diversas en las instituciones públicas, que se han orientado más bien por las directrices emanadas desde la Dirección de Presupuestos en cuanto a declarar objetivos y productos estratégicos en formularios de preparación o rendición presupuestaria (como A-1, H y su expresión integrada en los Balances de Gestión Integral).

¹⁸ Véase por ejemplo “Aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño, La experiencia chilena”, DIPRES, septiembre 2005.

5.1 EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

El año 2000, la DIPRES inició la implementación de un “sistema de control de gestión”, que tiene por objeto “contribuir a la eficiencia de la asignación de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de éstas”. Esto le ha permitido disponer de un modelo de evaluación y seguimiento del desempeño de la gestión presupuestaria, incorporando los conceptos de presupuesto por resultados en las diferentes fases del proceso presupuestario, retroalimentando el ciclo de toma de decisiones¹⁹.

Es interesante destacar que se ha asociado directamente, de manera extendida en la administración, por un período de 10 años, una “compensación por desempeño” entregable a todos los funcionarios de un Servicio, incluyendo a los Jefes o Directores, relacionada exclusivamente con el cumplimiento de etapas de un programa de mejoras, sobre áreas predefinidas, bajo una particular óptica, que no da cuenta de todas las facetas de un modelo integral de desempeño de la función pública.

El sistema de control de gestión mencionado comprende los siguientes instrumentos:

- Indicadores de desempeño;

- Evaluaciones de programas e institucional (Matriz comprehensiva del gasto);

- Formato estándar de presentación de programas a financiamiento en el presupuesto (fondo concursable);

- Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), vinculado a un pago por desempeño a los funcionarios; y

- Balance de Gestión Integral (BGI).

Este sistema liderado por DIPRES, tal como el texto lo señala relaciona la asignación de recursos presupuestarios con métricas de desempeño institucional, sin incluir particularidades de desempeño individual ni de grupos.

5.2 EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN PMG

El año 1998 la DIPRES dio inicio al desarrollo e instalación en todos los Servicios de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios²⁰.

¹⁹ Véase “Aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño, La experiencia chilena”, DIPRES, septiembre 2005.

²⁰ Implementación de la ley N° 19.553.

La elaboración de los PMG por parte de los Servicios estaba acotada a un conjunto de áreas de mejoramiento de la gestión, comunes para todas las instituciones del sector público y originadas en definiciones de política de modernización de la gestión pública, instructivos presidenciales, documentos técnicos, guías metodológicas, etc.

Para cada uno de los sistemas de gestión incluidos en este Programa Marco, se incluye una definición de etapas de desarrollo o estados de avance posible. En cada año, cada Servicio identifica la etapa de desarrollo que pretende lograr en cada uno de los sistemas contemplados en dicho Programa Marco, por lo que el cumplimiento de los “objetivos de gestión” de cada año equivalen a los avances graduales en el desarrollo de los sistemas de gestión de los Servicios.

Las etapas constitutivas²¹ del PMG, principal instrumento del sistema están diseñadas como mejoras incrementales de prácticas, reglamentos, modalidades y procedimientos administrativos. A juicio de diversas autoridades, expertos entrevistados y del propio equipo consultor, esto no permite provocar los cambios cualitativos que diversas áreas de la administración pública chilena requieren, en términos de pensamiento estratégico, de acción gerencial efectiva, de flexibilidades en la asignación y uso de recursos y de una “*accountability*” efectiva.²²

A partir del año 2005 los PMG se han diferenciado en un Programa Marco Básico y otro Avanzado. El Programa Marco Básico, que ha operado desde el año 2001, tiene 5 áreas y 11 sistemas, con 4 o 6 etapas de desarrollo.

El Programa Marco Avanzado que se incorporó en el año 2005 incluye nuevas etapas en 5 sistemas, para ir hacia un modelo de acreditación externa según norma ISO. Los sistemas incorporados en el Programa Marco Avanzado se encuentran en las áreas de recursos humanos, auditoría externa y el sistema de planificación y control de Gestión.

En particular en el Área de Recursos Humanos se ha puesto el énfasis en la obtención de certificaciones ISO 9000-2001, para los procesos de capacitación y calificación principalmente.

La DNSC ha incorporado en los últimos años, a través de un trabajo extendido y permanente dentro del Sector Público algunas mejoras en las etapas del Marco Básico y en particular en el “sistema Evaluación de Desempeño” del “Área Recursos Humanos”.

²¹ Detalladas en Anexo.

²² Referencias en “Diseño y Seguimiento de Convenios de Desempeño Altos Directivos Públicos”, DII para DNSC, Octubre 2007”

Es así como en la ETAPA 3 entre otros se señala como obligación para los Servicios afectos al Programa:

- El servicio efectúa un análisis y elabora un informe de los resultados de las calificaciones obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño que se envía a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación, y cuyo contenido considera lo siguiente:
 - Informes ejecutivos.
 - Identificación de resultados en términos cuantitativos, esto es; Número de personas por lista, puntajes y su distribución, otros. Así como cualitativos, es decir: problemas detectados, causas que los generan y recomendaciones que sean pertinentes para su perfeccionamiento.
- El servicio elabora un Programa de seguimiento de las recomendaciones obtenidas del Informe de Resultados de las Calificaciones derivadas del proceso de evaluación del desempeño y lo envía a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación."

En la ETAPA 4:

- El servicio ejecuta y elabora un informe del Programa de seguimiento de las recomendaciones, y lo envía a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación, el que deberá incluir los siguientes aspectos:
 - Informe ejecutivo.
 - Estado de avance de las recomendaciones formuladas.
- El servicio evalúa los resultados del proceso modificado y mejorado.
- ***El servicio diseña una política de evaluación del desempeño enmarcada en la "política de recursos humanos" y la envía a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación.***
- El servicio deberá al menos mantener el grado de desarrollo del sistema de acuerdo a cada una de las etapas tipificadas.

De lo anterior, es posible concluir que se integra una dimensión nueva en el programa al requerir el diseño de esta política de evaluación enmarcada en la política de recursos humanos, que se supone estaría a su vez enmarcada dentro de un marco de planificación estratégica. Los requisitos técnicos y los medios de verificación de este sistema, que forman parte integral del sustento metodológico del PMG, se refieren al respaldo documental y formal de las acciones ejecutadas por el Servicio. De su revisión, se desprende que estas obligaciones están adecuadamente formalizadas, lo que no implica una correcta orientación estratégica, que pudiese ser una pretensión excesiva si existe constancia que la gestión de recursos humanos y en general la gestión pública no está inscrita en un marco de gestión estratégica real y efectivo.

Todas las etapas del Marco Avanzado, tal como se enunció, están referidas a la obtención de la certificación ISO 9000-2001 y no aparecen en los medios de verificación o en los requisitos técnicos menciones a la profundización de la política de recursos humanos o de una evaluación de desempeño basada en criterios, parámetros o modelos distintos a los actuales que define el sistema de calificaciones.

Pese al valioso esfuerzo desplegado, el marco de mejoras incrementales en el que está diseñado el PMG, es un freno a iniciativas de mayor alcance como reformas estructurales a los sistemas de gestión de RRHH que el Sector Público requiere.

Es cierto que ese no es el espacio de posibilidades para esas reformas, pero lo peligroso es que se entienda que todas las mejoras posibles son sólo aquellas que caben dentro del marco antes referido.

A la vista de estas dificultades, una solución parcial ha sido la incorporación de nuevos instrumentos y métodos de evaluación, siempre desde la perspectiva de la eficacia y eficiencia del gasto.

5.3 LOS OTROS INSTRUMENTOS DEL SISTEMA

A partir del año 1997, la administración incorporó diferentes líneas de evaluación ex-post. Inicialmente incorporó la evaluación ex-post de programas públicos a través de la línea denominada "Evaluación de Programas Gubernamentales", para luego agregar las "Evaluaciones de Impacto" y más tarde la línea de evaluación institucional denominada "Evaluación Comprehensiva del Gasto". Estas tres líneas conforman lo que se ha denominado programa o sistema de evaluación.

Tal como se declara en documentos de la Dirección de Presupuesto²³, *"...todas las líneas tienen por objeto contribuir al objetivo de eficiencia en la asignación de recursos públicos y han tenido su origen en Protocolos suscritos con el Congreso Nacional con motivo de la aprobación de la Ley de Presupuestos de cada año y, a partir del año 2003, también en las normas de administración financiera del Estado"*.

"La evaluación también busca mejorar la gestión a través del aprendizaje institucional de los administradores o encargados de implementar las políticas y programas, aprendizajes derivados del desarrollo de la evaluación y análisis de los resultados, contribuyendo así al objetivo de eficiencia operacional del sistema"

²³ Véase "Aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño, La experiencia chilena", DIPRES, septiembre 2005.

presupuestario. Adicionalmente la evaluación permite otro importante objetivo de las políticas públicas cual es la accountability o rendición de cuentas pública."

La metodología de marco lógico utilizada en la evaluación de programas gubernamentales es aplicada haciendo uso de la información provista por quienes administran el programa y en un período de tiempo relativamente corto, por lo que para algunos no siempre ha sido posible fundar juicios concluyentes sobre los resultados finales de los programas.

A partir del año 2001 se incorporaron las "Evaluaciones de Impacto de Programas Públicos", en las que se utilizan instrumentos y metodologías más complejas de recolección y análisis de información. Las evaluaciones de impacto se complementan con las evaluaciones en base al Marco Lógico.

La "Evaluación Comprehensiva del Gasto" iniciada el año 2002 tiene por objeto evaluar el conjunto de objetivos, programas y procedimientos que administra una institución, sea ésta un Ministerio o un Servicio Público. En este proceso se evalúa la consistencia de los objetivos y de éstos con los productos institucionales, la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre las distintas unidades de trabajo, así como también la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales.

Las declaraciones documentales referidas declaran que el diseño de las tres líneas de evaluación se basa en los siguientes requisitos o principios que deben cumplir las evaluaciones: ser independientes, confiables, públicas, pertinentes, oportunas, y eficientes.

La DIPRES declara²⁴ que: *"...el carácter público de la información se concreta, formalmente, a través del envío de los informes finales de cada evaluación al Congreso Nacional y a las instituciones públicas con responsabilidades en la toma de decisiones que afectan al programa o institución respectiva, estando dichos informes disponibles a quien lo solicite. Informes de síntesis de las evaluaciones también forman parte de la información que se presenta junto con el Proyecto de Ley de Presupuestos. A partir del año 2003 los resultados de las evaluaciones también son presentados en la evaluación de la gestión financiera que se presenta en la Comisión Especial Mixta de Presupuestos"*.

Esta condición de pública, resulta discutible, en tanto que la tecnología de acceso y recuperación de información, permite una disponibilidad mayor que la ofrecida por la página web en cuestión, donde sólo se encuentran resúmenes globales, en

²⁴ Véase "Aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño, La experiencia chilena", DIPRES, septiembre 2005.

algunos casos incompletos y desactualizados ya que sólo desde Julio de 2007 es posible encontrar BGI del año 2006.

Como conclusión de este diseño de “Sistema de Gestión” impuesto por la DIPRES, se infiere que sus logros están acotados a mejoramientos graduales de áreas estandarizables, asociadas a una adecuada utilización y asignación de los recursos fiscales. El modelo del Programa de Mejoramiento de Gestión está orientado y limitado a lograr etapas crecientes de calidad institucional dentro de un marco acotado de cambios, sin generar espacio para iniciativas o acciones que surgen desde los directivos o de equipos de trabajo específicos en áreas temáticas. Cuando ha habido iniciativas de cambio estructural, éstas han sido posible porque había una normativa excepcional, como las facultades del Director del SII, que le daban espacio a innovación, más allá de las rigideces del Estatuto.

5.4 COMPROMISOS MINISTERIALES Y PROGRAMÁTICOS

Por otra parte, en la necesidad de orientar y monitorear el cumplimiento de los compromisos programáticos de Gobierno, desde hace más de una década se han venido instrumentalizando un conjunto de procesos y procedimientos, bajo la responsabilidad del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que dan cuenta de los compromisos ministeriales sectoriales y de aquellos derivados de los ya referidos lineamientos programáticos del Gobierno.

Todos estos instrumentos operan en un marco de coordinaciones de información, que no tienen finalmente consecuencias en las asignaciones de recursos ni en las decisiones políticas asociadas a juicios acerca de la calidad del desempeño de los directivos o de las instituciones que estos dirigen, más allá del marco de mediciones impuesto por la Dirección de Presupuestos.

5.5 EL SISTEMA DE CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

El D.F.L. N° 338 de 1960 dio la posibilidad a los Servicios de tener un Reglamento de Calificaciones propio. Se observa una gran concentración de calificaciones con puntajes máximos. El proceso de calificaciones consume cada vez más tiempo y recursos, sin producir efectos en el comportamiento de los funcionarios en cuanto a una mayor eficiencia y productividad. La Ley N° 18.834 de 1989 y su modificación posterior en la Ley N° 19.165 estableció un sistema de calificaciones único para todos los servicios, que fue reglamentado en el año 1992 mediante el D.S. N° 1.229.

La argumentación que sustenta la guía metodológica para la confección de Reglamentos Especiales de Calificación señala que “...de la experiencia surge una

*visión integradora del rol de la calificación en las instituciones públicas, cual es trabajar en forma participativa todos los aspectos que involucra un sistema de evaluación de desempeño. Ello ha implicado abordar temas tales como la misión y objetivos de cada institución, la definición de indicadores de gestión, las metas y compromisos institucionales, grupales e individuales, y todo aquello que forma parte del trabajo hoy, en una concepción amplia de esta herramienta de administración de personal.*²⁵

Estas orientaciones, que datan del año 1998, dan cuenta de la importancia que se le ha otorgado a los conceptos de planificación estratégica y con ello a las necesidades de alineamiento de las prácticas, acciones y decisiones respecto de los objetivos de largo plazo. Pese a ello, el despliegue de estas ideas ha estado limitado en general a expresiones formales en documentos como los BGI o las formulaciones de proyectos de presupuestos, que terminan en un segundo plano cuando las decisiones de recursos están determinadas por una lógica distinta o los incentivos, que generan conducta, están puestos en el cumplimiento de indicadores que no tienen relación con la mirada estratégica que los Servicios pudiesen tener respecto de su gestión.

Volviendo a las recomendaciones de la Guía, al referir los factores y sub-factores a evaluar se citan en dicho documento algunos ejemplos que se reproducen a continuación:

Factor Rendimiento

Cumplimiento del programa de trabajo: cumplimiento del programa de trabajo acordado con el funcionario en el compromiso de desempeño al inicio del período calificadorio

Calidad del trabajo o servicio realizado: cumplimiento del trabajo sin errores importantes o atribuibles a su responsabilidad

Factor Cumplimiento de Conductas De Trabajo

Puntualidad: actitud de preocupación y cumplimiento por los horarios de llegada al trabajo y a otras actividades previstas.

Cuidado de los bienes públicos: preocupación por los bienes públicos y por no realizar gastos innecesarios

Utilización de permisos: hace un uso adecuado de los permisos, considerando al solicitarlos la carga de trabajo y la disponibilidad de sus compañeros

²⁵ Guía Metodológica: Reglamentos Especiales de Calificaciones, Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 1998.

Factor Condiciones Personales

Relaciones interpersonales: preocupación por mantener un clima de trabajo de armonía y respeto, cooperando con sus compañeros si es necesario

Disponibilidad: grado de presencia cuando es necesitado internamente en su equipo de trabajo, para reuniones u otras actividades

Voluntad de servicio: disposición manifiesta a colaborar con compañeros de trabajo o usuarios externos a la institución para resolver problemas

Factor Supervisión (sólo para Directivos)

Liderazgo: capacidad para dirigir a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos previamente determinados

Planificación del trabajo: organiza y divide el trabajo en etapas y las asigna en forma eficiente entre sus subordinados

Capacidad para solucionar conflictos: genera mecanismos de salida para los conflictos que se generan en su equipo, asumiendo la responsabilidad de buscar una solución.

Comunicación de información relevante: comunica sus subordinados las informaciones que recibe en virtud de su cargo y que éstos requieran para el desempeño de su trabajo.

A la vista de los antecedentes expuestos, se concluye que los esfuerzos modernizadores respecto del Sistema de Calificaciones, tanto por la vía de los Reglamentos Especiales como en el Sistema de Evaluación de Desempeño del Área de Recursos Humanos de los PMG, tanto en el Marco Básico como en el Marco Avanzado, se refieren a mejoras operacionales y se mantienen en una estructura que no tiene relación con enfoques actuales de sistemas de Gestión de Desempeño Individual.

Ninguna recomendación referida a los sistemas de calificaciones, ha podido alterar la estructura del sistema, condicionada por la existencia del concepto de Juntas Calificadoras, instancia donde se determina finalmente la calificación con consecuencias de posición relativa y opción de ascenso para todos los funcionarios cuyos cargos no son concursables, que constituyen la mayoría de los trabajadores del Sector Público. En esta instancia, constituida por funcionarios de mayor rango y antigüedad del Servicio, junto a dirigentes gremiales se revisa, con atribuciones de modificación, la calificación efectuada por el superior directo de cada funcionario, sin que los miembros de dicha Junta tengan relación ni conocimiento del trabajo del funcionario, ni menos de la existencia, si la hubiese de algún acuerdo de

desempeño entre las partes involucradas directamente. Es interesante el hecho que no existan convenios de desempeño individual, con la excepción de los ADP, en ningún Servicio Público y que la Contraloría se haya pronunciado en 1998, época de emisión de las recomendaciones de modernización de los sistemas de calificación, que los convenios de desempeño individual no eran procedentes porque las relaciones entre los funcionarios y las jefaturas eran de subordinación y acatamiento de instrucciones y ello no era materia a ser convenida²⁶

Las orientaciones emanadas desde la autoridad superior de la Administración no se refieren en ningún documento de manera detallada al establecimiento de vínculos directos entre los objetivos institucionales y las métricas de desempeño individual, más allá de la ya mencionada como componente de las etapas 3 y 4 del sistema de evaluación de desempeño del PMG. Además, no se consideran elementos o factores que orienten el desempeño de los funcionarios de acuerdo a planes de desarrollo de competencias y carrera o que respondan a necesidades de aprendizaje asociadas a los requerimientos impuestos por las demandas que los Servicios enfrentan. A modo de ejemplo, la adquisición de habilidades en el uso de la tecnología es abordada desde la casuística, frente a necesidades ocasionales, sin presencia de una estrategia que considere el impacto sobre los “clientes”, el valor que dichas competencias agregan tanto a los propios funcionarios como a las personas sujetos de esa acción.

5.6 CONVENIOS DE DESEMPEÑO COLECTIVO

La necesidad de reconocer particularidades en el funcionamiento de los Servicios, e incluso de grupos el interior de los mismos, hace que en el año 2003, en la Ley 19.882, que será referida por su importancia en varias oportunidades, se establezca un nuevo instrumento de evaluación y compensación conocido como Convenios de Desempeño Colectivo, que da cuenta de la fijación, evaluación y recompensa de logros de “equipos, unidades o áreas de trabajo”.

Este instrumento, a juicio del equipo consultor tiene algunas ventajas en tanto reconoce metas parciales de equipos de trabajo, que no están comprendidas en los compromisos institucionales de forma específica y también presenta potenciales desventajas en la medida que ofrece un reparto de fondos obtenidos de los grupos que no cumplan metas, entre los grupos que si las cumplan, al interior de un Servicio Público. Este mecanismo pudiese provocar rivalidades y acciones perversas entre los grupos al interior de las instituciones.

²⁶ Referido por Isabel Undurraga, consultora y coautora de la Guía Metodológica antes mencionada.

5.7 EXPERIENCIA DE SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR

En 1998 el Servicio de Salud Metropolitano Sur llevo a cabo una experiencia en torno a generar un sistema integral de evaluación del desempeño, que incluyó entre otros componentes, la firma de compromisos de desempeño, la capacitación de precalificadores y juntas calificadoras y diseño de instrumentos de medición. Aunque este proceso generó grandes expectativas no logró llegar a aplicarse, principalmente por un mal manejo del entorno institucional y político, lo que se manifestó en la oposición de los gremios de la salud que argumentaron que este modelo solo pretendía aumentar las exigencias sobre un trabajo mal remunerado, lo que se traduciría en un perjuicio a su ya desmejorada situación laboral.

Otra de la razones del fracaso de la iniciativa fue la falta de un sistema informático que apoyara el proceso así como el no diseño del proceso operativo del mismo.

REF: Sistemas de Evaluación de Desempeño Individual: Análisis de la Experiencia del Servicio de Salud Metropolitano Sur, Francis Romina Duran Mellado, año 2005, Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile, Escuela de Postgrado, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

5.8 CONCLUSIONES

La existencia en Chile de un marco rígido de recursos, métricas, criterios de “desempeño” de índole presupuestaria e incentivos asociados a parcialidades como PMG o convenios colectivos, así como la existencia de una estructura de un sistema de calificaciones orientado por la defensa corporativa gremial, sin reconocimiento al logro de objetivos estratégicos, vinculados a las demandas reales de los clientes de los servicios, siempre condicionará, de manera limitante, las opciones para el establecimiento de compromisos de gestión y desempeño de un directivo o un equipo directivo con el personal de su dependencia en una organización pública, cuyos recursos, además, le son asignados por una autoridad que se orienta en su propia interpretación del modelo de gestión pública, de fuerte orientación al control del gasto por sobre las consideraciones de carácter estratégico político.

En el ámbito público en Chile, las directrices respecto de modelos de gestión han sido definidas de manera global, y salvo variaciones en el margen, los Servicios y sus Directivos han adscrito a las normativas emanadas desde la Dirección de Presupuestos, auto-imponiéndose ese modelo como orientador de la gestión, salvo algunas escasas excepciones. El modelo vigente no reconoce desempeños

individuales desde una perspectiva de métricas asociadas a la contribución individual al logro de resultados estratégicos institucionales.

Aparece un factor de evidente tensión entre el Directivo Público y los funcionarios bajo su dependencia si los intereses del Directivo fuesen, aún en la dirección de desarrollo del recurso humano, diferentes a los declarados en el PMG, que sirve de referente para la obtención de hasta un 9% de incremento de las remuneraciones. Ante la inexistencia de mecanismos de compensación individual, los individuos reciben como único estímulo la asignación de modernización, que se basa más en criterios globales, tratados burocráticamente, que en señales de desarrollo individual, de carrera o de mérito al esfuerzo desplegado. Los intentos de mejoras relevantes de desempeño en las instituciones públicas, estarán condicionados por las tensiones del funcionariado, la sociedad civil, la clase política y las propias definiciones emanadas desde los lineamientos programáticos del Gobierno.

A la vista de lo anterior, es posible concluir que la garantía de coherencia y alineamiento de cualquier modelo de planificación y su sistema de gestión sólo puede provenir del más alto nivel de la Administración y que esta condición no esta necesariamente garantizada en la variedad de instrumentos, mecanismos y orientaciones que coexisten en la actualidad.

Esto hace que una opción de establecer sistemas de desempeño individual de carácter innovador, en cuanto al desarrollo de las personas en un amplio abanico de temas y opciones, habilidades y competencias, así como en una lógica de desarrollo de carrera, encuentran barreras significativas para su impulso e implementación, amenos que se cuente con una decidida voluntad política desde las más altas jerarquías de los poderes públicos, del mundo político y la Sociedad Civil.

6 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE OPCIONES

6.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS.

La gestión de Recursos Humanos, hasta la época de los 60s, se limitaba a la Administración del personal, y a la ejecución de una serie de tareas de corte administrativo (contratación, pago de salarios, despidos); se consideraba a la persona como un ente individualista, pero, moldeable en la organización a partir de incentivos y disciplina.

Con posterioridad, se produce una evolución, redefiniendo y ampliando el ámbito de acción del área de RR HH, (era de las Relaciones Industriales, Gestión de Talentos), incorporando una visión más humanista de las personas, originada probablemente por la fuerza de los movimientos sindicalistas y la revolución industrial. El enfoque conductista de Elton Mayo (1980), quien observó que la productividad en las empresas, dependía mayormente de la actitud de las personas hacia su trabajo, que de las condiciones físicas y sus conocimientos técnicos, proveyó un scope de gestión cada vez más amplio, convirtiendo al Área de Recursos Humanos, en la ejecutora de las políticas de la organización, en lo concerniente a las personas.

El foco, en esta etapa, está puesto en la obtención de altos rendimientos en cada una de las funciones componentes del Área (Selección, entrenamiento, evaluación, etc.), pero aún sin considerar su necesaria integración.

En la actualidad, y abandonando el rol puramente operativo, la visión de la gestión de RR HH, es cada vez más, la de socio estratégico de la organización, cuyo accionar, tiene notables impactos en todos los componentes del modelo global de Gestión, como ser: Productividad, Capital humano, Gestión de procesos, Cambio cultural, etc. Estas nuevas prácticas competen a niveles cada vez más altos de la organización, modificando su pensamiento y accionar, y en consecuencia el funcionamiento global de la organización, (Ulrich Losey y Lake, 1998)

6.2 MODELOS O ENFOQUES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para efectos ilustrativos de la variedad de enfoques y/o modelos que es posible identificar en la actualidad, mencionaremos y describiremos los siguientes:

6.2.1 ENFOQUE UNIVERSALISTA (“EXISTEN LAS MEJORES PRÁCTICAS”)

Se postula que existen ciertas prácticas de gestión de RR HH, que conforman verdaderos principios universales que, debidamente identificados, pueden ser aplicables con éxito en cualquier organización y para cualquier estrategia (Walton, 1985 Arthur, 1994)

Según algunos estudios, este enfoque origina el denominado Sistema de Compromisos que plantea la idea que las personas buscarán adecuar su performance, en la medida que se sientan más implicados en su organización, la que en contrapartida, le brindará satisfacciones en el campo de la seguridad, participación en la información y en los beneficios (Wood, 1996, 41)., será entonces el foco de la Gestión de RR HH, el promover tales satisfactores.

6.2.2 ENFOQUE CONTINGENTE (“LA GESTIÓN DE RR HH ES PROPIA DE CADA ORGANIZACIÓN”)

Modelo opuesto al anterior, que supone que no existen tales principios, sino por el contrario, la gestión eficiente de RR HH, pasa por un ajuste/alineamiento con aspectos idiosincrásicos de la organización, en particular su Estrategia (Doroty y Delery, 1996)

A partir de este enfoque surgen varios Modelos de Gestión, siendo uno de los más interesantes, el planteado por Miles y Snow, 1984, que distingue dos sistemas alternativos :

- a) **Sistemas Make**, que se caracteriza por proveer mecanismos de adquisición de habilidades/prácticas del personal, en forma interna y con un alto nivel de especificidad. Lo anterior supone una serie de consecuencias, entre éstas:
- Esfuerzos de formación y desarrollo son internos
 - Políticas de compensaciones definidas a partir de la propia organización (sin observar mayormente el mercado laboral)
 - Desempeño medido a través del comportamiento y la existencia de procesos, sin énfasis en los resultados
 - Personas con escasa movilidad, dado que su formación es muy específica.

b) **Sistemas Buy**, opuesto al anterior, en el cual el capital humano es adquirido en el mercado laboral, donde hay amplia disponibilidad de recursos. Las principales derivaciones de este modelo son:

- Baja o nula aplicación de inversión interna en desarrollo
- Compromiso Trabajador/Empleador, basado en el beneficio mutuo, y por tanto inestable.
- Búsqueda y selección según habilidades asociadas a los cargos específicos (habilidades que deben estar presentes en los candidatos)
- Compensaciones basadas en rendimiento/resultados

Baron y Kreps, 1999, encontraron que en realidad no hay una relación directa entre tipo de estrategia (Defensiva, Prospectiva, Analizadora) y modelo/ sistema aplicable, ya que existen otros factores que se deben considerar, entre estos, la cultura, la tecnología, el entorno, etc., y que finalmente, la mejor selección dependerá de la combinación armónica de estos factores

6.2.3 ENFOQUE CONFIGURACIONAL (“ES POSIBLE MODELAR”)

Este sistema, plantea que hay ciertas formas de relacione organizativas y prácticas de gestión humana, que se aplican en forma conjunta dando lugar a patrones o modelos coherentes, estos patrones se pueden identificar/configurar.

Este planteamiento es coherente con los conceptos de “ajuste horizontal” (asegurar que todas las funciones de la gestión de RR HH apunten hacia un mismo objetivo), y “ajuste vertical” (alineamiento de la gestión de RR HH con la estrategia).

Según Wright y McMahan 1992, a partir de lo anterior se han desarrollado variados modelos que buscan, en general, desarrollar prácticas de Gestión de Recursos Humanos que sean congruentes y contributivas a la Estrategia Organizacional.

Un aporte muy importante que hacen Becker y Gertham, 1996, es el de la teoría de Recursos y Capacidades, cuyo postulado central indica que, existe una sinergia considerable, cuando se integran las diversas políticas y prácticas individuales, para producir ventajas competitivas, en comparación a la adición de cada una de ellas.

En el campo de las prácticas de gestión de RR HH, hay autores que postulan que es posible diseñar (configurar), Sistemas combinados y medir su correlación con el impacto en la estrategia organizacional (Arthur 1992 y 1994 Miles y Snow 1984 entre otros)

6.2.4

6.2.5 CONCLUSIONES

A partir del resumen expuesto, es posible plantear las siguientes conclusiones:

a) Existe una innegable relación entre la Estrategia organizacional y la Gestión de los RR HH. Estas relaciones sin embargo no son iguales en cada organización, por tanto es de principal interés descubrir aquellas de mayor convergencia.

b) Según la teoría del comportamiento (Wright y McMahan, 1992) la efectividad en la implementación de una determinada estrategia, está condicionada por la conducta de las personas. De este modo la gestión de RR HH, se debe enfocar en incidir para lograr los comportamientos armónicos de los empleados. Las políticas y prácticas de gestión que logren la mayor armonía y congruencia, posibilitarán la obtención de mejores resultados.

c) El enfoque Configuracional, aparece como el más apropiado para lograr una Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (Wright y McMahan, 1992). La teoría de Recursos y Capacidades, que dice que la fuente principal de creación de ventajas competitivas en una organización, la constituyen sus Recursos y la forma en que éstos se combinan, es decir sus Capacidades, agrega la condición que deben complementarse siempre para lograr su mayor potencial (sinergia).

d) Los Recursos Humanos son uno de los principales Activos Estratégicos de las organizaciones, por lo tanto es necesario desarrollarlos y mantenerlos. Según Gubman (2000, 18), una vez definido el estilo estratégico, se desarrolla un ciclo lógico (*Alinear, Comprometer y Medir*) ,a través del cual se logran explicitar los valores, las competencias de los empleados, las condiciones de empleo necesarias, y a partir de allí establecer una Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos.

e) Dado que cada estrategia requiere, para su correcta implementación que su personal cuente con conocimientos, habilidades y actitudes concretas y distintas de aquellas adecuadas a otra estrategia, y que las acciones o forma de gestionar el recurso humano no es única, parece claro que debe existir un ajuste entre éstas y la estrategia organizacional (Miles y Snow 1984 y Purcell 1989).

6.3 CRITERIOS PARA SELECCIONAR EL MODELO/ENFOQUE PARA EL CASO CHILENO.

6.3.1 LA EXPERIENCIA EXTERNA.

A fin de incorporar elementos adicionales que sirvan de base al análisis de opciones, se presenta un resumen de experiencias en la materia, existentes en otros países. Es necesario destacar que estas experiencias se han concentrado especialmente en definir nuevos estilos y prácticas de gerenciamiento público y en aquellos casos donde se ha provocado una liberalización y flexibilización en la administración, estos cambios han afectado a los funcionarios de menor jerarquía, generalmente al adoptarse criterios de mercado para sus regímenes de contratación, así como para sus evaluaciones.

Marco institucional

La Nueva Gerencia Pública ha modificado los sistemas tradicionales de Gestión de RRHH (reclutamiento, selección, promoción y remoción) de los empleados públicos de la mayor parte de los países desarrollados. Sin embargo, hay autores que señalan que no todos los procesos de reforma se ajustan a los patrones del modelo británico ni la Nueva Gerencia Pública. De hecho, Toonen²⁷ señala que hay países como Francia, España, Italia, Holanda y Bélgica, que han reformado sus sistemas de administración pública en base a principios y mecanismos diferentes a los impulsados por los países anglosajones.

Las diferencias se explican por combinaciones de distintos factores²⁸:

- La agenda política, esto es, el diagnóstico y definición de los problemas más apremiantes que enfrenta el sector público en cada país
- Las diferentes percepciones acerca del rol y significado de los servidores públicos
- La naturaleza de la constitución y del sistema político
- La cultura política
- Los sistemas legales, administrativos y presupuestarios, que pueden ser más o menos restrictivos
- Los equilibrios de poder y las relaciones laborales en el sector público
- La capacidad política del gobierno para tomar decisiones difíciles

²⁷ Theo A.J.Toonen, Public Sector Reform in Western Europe, Indiana University, 1997

²⁸ María Angeles Mascott Sánchez, "Sistemas de Servicio Civil y sus reformas: revisión comparativa", Méjico, 2003

Los procesos de reforma más radicales han ocurrido en Nueva Zelanda, Australia y Reino Unido, donde la Nueva Gerencia Pública ha sido la guía. Pero también hay ejemplos relevantes de países que no han seguido el paradigma de la nueva gerencia pública, siendo los más importantes Alemania y Austria, así como también Francia e Italia.

El modelo neozelandés

El proceso de reforma del Estado empezó por la decisión de identificar qué actividades realizadas por el gobierno no eran centrales para su funcionamiento y por tanto eran externalizables. Este paso llamado la redefinición del gobierno consideró reorganizar, externalizar o privatizar una serie de actividades. El siguiente gran paso fue realizar reformas estructurales y administrativas a los restantes organismos centrales del gobierno.

Las características principales de esta reforma fueron:

- Fijar claros procedimientos de rendiciones de cuentas entre ministerios y organismos dependientes
- Definir el desempeño de una manera clara y medible para cada organismo
- Delegar autoridad en los gerentes públicos para permitirles alcanzar sus metas de desempeño
- Establecer mecanismos de incentivo asociados a desempeño
- Establecer sistemas de reportes y monitoreo del desempeño de los organismos públicos

Otra característica importante es la existencia de un sistema de remuneraciones flexible, que no obliga a tener uniformidad de remuneraciones entre empleados de distintos organismos ni entre períodos diferentes para un mismo individuo.

La política de empleo tiene acuerdo negociado con especificación de tareas y productos, la movilidad se define como deseable pero se ve obstaculizada por dificultades para reclutar personal calificado.

En cuanto a evaluación y administración del desempeño, cada año se establecen acuerdos de desempeño entre el gerente público de cada organismo y su ministro. Se incluye el contexto estratégico y la relación entre metas y objetivos del organismo y las áreas estratégicas de resultados del gobierno y el compromiso de mantener, asegurar y agregar valor al actual de la organización. Tal como se señaló anteriormente, este acuerdo contempla básicamente metas de gestión y/o producción.

El modelo británico

El modelo del Reino Unido presenta características particulares:

- a) es un modelo profesional erigido sobre la imparcialidad política,
- b) es un modelo de base contractual y
- c) es un modelo "abierto"

Otro aspecto importante es que el empleo público en el Reino Unido se caracteriza constitucionalmente (por así decirlo, ya que es conocido que el Reino Unido no posee una constitución contenida en un único texto legal sino que deriva de reglas, usos y costumbres recogidos en varios documentos) por la *neutralidad política*.

El "servicio objetivo" a la Corona e indirectamente al resto de instituciones británicas básicas (en particular, al Gobierno) constituye el principio capital que se infiere de los textos constitucionales ingleses. Es decir, el empleado público británico debe obediencia a la Reina (detentadora jurídico-formal de cualquier puesto en la administración del Reino Unido) sirviendo a su vez, pero desde la objetividad, al Gobierno en tanto institución y con independencia de la ideología política del mismo.

Consecuencia de todo lo anterior, el modelo británico vigente está orientado hacia la salvaguardia de la objetividad y la imparcialidad de los funcionarios y directivos, y por lo tanto, muy alejado de responsabilidades políticas.

El modelo francés

El modelo francés se distingue por ser un sistema de empleo público de carrera que suele confundir política y administración más por intrusión de la segunda (la administración) en los espacios propios de la primera (la política), que a la inversa. Algunos de los rasgos de este particular sistema de empleo público son:

- a) la noción de "carrera" y no de empleo, con base en la cual, la desaparición del puesto no implica la expulsión del funcionario del sistema;
- b) la distinción entre el grado, que pertenece al empleado público, y el cargo u oficio, que incumbe a la administración;
- c) los principios de igualdad, mérito, capacidad, objetividad y transparencia sobre los que se sustenta y
- d) la conceptualización de la relación entre el empleado público con la administración como un vínculo legal cuyos contenidos son definidos normativamente por ésta a cambio de una cierta garantía de permanencia a favor del funcionario.

Asimismo, no debe olvidarse que en la actualidad existen tres funciones públicas en la administración francesa, a saber:

- a) la Función Pública del Estado (FPE),
- b) la Función Pública territorial (FPT); y
- c) la Función Pública Hospitalaria (*hospitalière*, FTH) o sanitaria.

Cada una de ellas con su propio estatuto jurídico conformando la suma de todos ellos, el llamado: *Estatuto General de la Función Pública*. En el seno de cada uno de estos estatutos, los empleados públicos se agrupan por cuerpos regidos por sus propios estatutos particulares. Los cuerpos se dividen en categorías (A, B y C) y éstas, a su vez, se subdividen en grados, los cuales integran distintos niveles o clases. En el caso de la administración territorial, los funcionarios no se agrupan en cuerpos propiamente dichos sino en cuadros de empleo (*cadres d'emploi*).

El corporativismo directivo francés como obstáculo.

Esta característica se ha convertido en un obstáculo a la materialización de los nuevos enfoques de gestión de recursos humanos. La administración pública francesa actual necesita de directivos que no sólo atesoren conocimientos, sino que estén adecuadamente provistos de capacidades y aptitudes directivas y gerenciales, lo que no es posible sobre la base del modelo directivo actual. Este tampoco estimula la movilidad de los empleados públicos ya que los desplazamientos entre ministerios son escasos, debido en gran medida al menoscabo que puede sufrir la carrera del aspirante a directivo.

El modelo italiano: la *dirigenza*

Si en el modelo directivo británico se reconoce a los directivos públicos en los *senior civil servants*, en el caso italiano se identifica a los directivos públicos con la *dirigenza*.

El modelo directivo italiano presenta las características siguientes:

1. Un modelo de *separación entre la política y la administración*.

Es un modelo conceptualmente apolítico, este es el gran principio sobre el que descansa el sistema directivo italiano, el cual propugna una separación entre política y administración sin rupturas. Es decir, la configuración del régimen *dirigenziale* se funda en la idea de que política y administración son dos espacios distintos, pero llamados a convivir en una relación en el seno del poder ejecutivo. En otros términos, un modelo en el que la relación entre político y directivo se retroalimenta desde la neutralidad, de acuerdo a la lógica siguiente: 1) el titular del órgano político determina los objetivos a cumplir por el directivo público; 2) el directivo actúa en base a la consecución de los mismos, a la vez que propone nuevas líneas de actuación al titular del órgano político; y 3) éste, a su vez, reelabora nuevos objetivos y metas a alcanzar por el directivo.

2. Un modelo *esencialmente laboralizado*.

El régimen jurídico que resulta del actual diseño de la *dirigenza* italiana distingue entre dos momentos básicos en el marco de la relación que el directivo entabla con la administración: primero, el acceso a la categoría directiva (el “ser” directivo) y segundo, el desempeño en dicho nivel de funciones directivas (el “ejercer” de directivo). El acceso concluye con la firma de un contrato laboral entre directivo y administración, pero para “ejercer” efectivamente como directivo, éste debe ser objeto por parte de la administración (titular del órgano político) de la atribución de una tarea o un encargo directivo (*incarichi dirigenziali*) que posee naturaleza jurídica pública y que, por consiguiente, se va regir por el Derecho que le es propio: el Derecho Administrativo.

3. Un modelo *preferentemente de carrera*.

El legislador italiano favorece que los puestos directivos sean ocupados por empleados públicos o personas que hayan tenido antes algún tipo de relación con la Administración. Eso no quiere decir que los efectivos de “origen externo” escaseen o que la normativa directiva no contemple su incorporación, todo lo contrario. Sin embargo, el modelo considerado en su conjunto parece preferir al empleado público.

El modelo (directivo) español

Por no disponer de antecedentes más específicos, en este caso se utilizará información relativa a la parte Ejecutiva del modelo.

En el concepto de “modelo directivo español” se incluye el conjunto de normas y leyes administrativas del que se infiere el régimen jurídico de acceso, ejercicio y desvinculación de los funcionarios titulares de los órganos directivos de la Administración General del Estado.

El modelo directivo español se caracteriza por tres rasgos principales:

- a) es un modelo *incierto*;
- b) es un modelo politizado; y
- c) es un modelo *esencialmente cerrado*.

En primer lugar, el modelo directivo español es *un modelo incierto*, ya que las leyes administrativas no definen al directivo público. Dicha incertidumbre en la que se mueve el modelo directivo español deriva de la no existencia de un régimen jurídico de directivos públicos, lo que se debe a que el modelo directivo español no es fruto de una sola norma, sino de una específica combinación de preceptos

contenidos en distintas leyes administrativas y del que resultan distintos regímenes jurídicos directivos (de derecho público y de derecho privado).

En segundo lugar, el modelo directivo español es un modelo *politizado*, es decir que no existe en el diseño directivo una nítida separación entre la política y la administración. Consecuencia de ello, la voluntad política condiciona, casi por completo, los elementos básicos del régimen jurídico directivo, es decir el acceso, el ejercicio y la desvinculación. El nombramiento depende de la confianza que el titular del órgano político deposita en el titular del órgano directivo y el ejercicio de la acción directiva está mediatizado por la amenaza política de la desvinculación.

Por último y en tercer lugar, el modelo directivo español es un modelo *cerrado*, ya que el acceso de “personal externo” a los puestos de niveles intermedios o altos de la administración se da muy pocas veces, ya que reunir la condición de funcionario se ha convertido en la piedra angular del modelo directivo español.

Un aspecto interesante del modelo administrativo español es la existencia del Ministerio de Administraciones Públicas de España (MAP), área ministerial encargada de la preparación y ejecución de la política del Gobierno en materias de organización administrativa, función pública, relaciones y cooperación con las comunidades autónomas y con las entidades que integran las administraciones locales, ya que proporciona un ente único de coordinación del sistema público.

Puede concluirse entonces que tanto los marcos institucionales como las culturas de las Administraciones Públicas revisadas difieren de la realidad nacional y además no aportan modelos referenciales a nivel masivo del empleo público, por lo que no aparecen en ellos referentes directos para los propósitos de este trabajo.

6.4 SELECCIÓN FINAL DEL MODELO.

Se utilizará como Hipótesis la siguiente:

Un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias recoge los objetivos y características del caso chileno.

Los elementos determinantes para validar la hipótesis anterior son los siguientes:

1. La Visión: El estado deseable del sistema en el futuro.

Tres componentes de la Visión sirven para orientar la búsqueda del Modelo:

- a) **Alineamiento estratégico.** Al ser difundidos los Valores, Misión y Objetivos, las personas deben conocer además sus objetivos grupales (asociados a su Unidad de trabajo) y los propios (metas y exigencias para su desempeño)
- b) **Focalización en la persona.** La Visión reconoce el rol estratégico de los recursos humanos, y la necesidad de conocer a cabalidad sus características individuales, con el fin de incidir en sus comportamientos para dirigirlos a lograr los objetivos organizacionales.
- c) **Rol de las Unidades de Gestión de RR HH.** La Visión establece Unidades orientadas a servir de Socio Estratégico, involucradas en gestionar las variables y factores críticos de éxito organizacional.

En todos estos ámbitos de la Visión, el factor recurrente es *Orientación Estratégica*. Esto nos lleva a descartar cualquier modelo de orientación funcionalista, puesto que éstos se basan en descripciones de Cargos y Tareas específicos, independientes de las personas, y además cada Función tiene objetivos propios. La evidencia presentada previamente confirma la obsolescencia de tales modelos.

2. El proceso de diseño conceptual del Modelo.

Según las conclusiones presentadas anteriormente, se desprende que el mejor enfoque es el Configuracional, puesto que reúne las ventajas de cada uno de los anteriores (Universalista y Contingente).

Adicionalmente, la Teoría de Recursos y Capacidades, nos aporta un elemento que ayuda a avanzar en la búsqueda/ diseño de un modelo de gestión estratégica: las Capacidades Distintivas de una Organización (habilidad para llevar a cabo una actividad de manera grupal) o también llamadas *Competencias Fundamentales*, sólo se logran a partir de una adecuada combinación de sus Recursos (Humanos en nuestro caso).

Con los elementos anteriores, podemos afirmar lo siguiente:

- a) La Gestión de Recursos Humanos es un Sistema de la Organización que interactúa con los otros, a través de sus Procesos.
- b) Los Procesos deben estar alineados con los Objetivos Estratégicos
- c) La forma de realizar dichos Procesos, contribuye a que la organización cumpla sus propósitos
- d) Es necesaria una Metodología que sirva para lograr la interrelación de los Procesos de RR HH alineándolos con los Objetivos Estratégicos de la Organización.
- e) La teoría de las Competencias es la mejor Metodología disponible a tal efecto, puesto que las Competencias Fundamentales de toda organización están basadas en sus Recursos Humanos. (Gallego M. pp 63 en Cámara Chilena de la Construcción, 2000).

"La cadena de alineamiento estratégico, incluye: El marco de Competencias de las personas, con qué insumos trabajamos".

"El desalineamiento de las competencias de las personas respecto del requerimiento de las competencias para implementar su estrategia, es una de las principales fuentes de fracaso de las organizaciones".²⁹

3. La experiencia externa.

Tal como se pudo apreciar, la recopilación de antecedentes en este campo, sólo permite apreciar aspectos generales de los enfoques de gestión de RRHH existentes en algunos países, en su mayoría referidos a temas asociados a gerencia pública, por lo que no pueden ser incorporadas como un factor decisorio en el análisis expuesto.

No obstante lo anterior, se estima interesante su inclusión para otros propósitos del presente trabajo, como por ejemplo, servir de guía a la propuesta de una estrategia de implantación del Modelo en Chile, etapa que se desarrollará con posterioridad a los resultados del Diagnóstico.

Conclusión:

Los elementos expuestos permiten validar la hipótesis, en el sentido que el Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales, es apropiado para la realidad chilena, y constituye un buen Marco de Referencia para el Proceso de Gestión del Desempeño Individual.

²⁹ Gustavo Martínez, Psicólogo Social U Complutense de Madrid, Master en Dirección de Empresas, Mención Recursos Humanos. Conferencia Internacional de Recursos Humanos, San José, Costa Rica. Abril 2005

7 EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

De acuerdo a los criterios utilizados en el Capítulo anterior, para seleccionar un modelo pertinente al caso chileno, cuyo resultado apuntó al Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, se procederá a su descripción detallada.

Objetivos.

El modelo de Gestión por Competencias, busca en primer lugar, alinear a las personas con los Objetivos Estratégicos de su Organización, reconociendo que a su vez las personas deben lograr su propio desarrollo (win-win).

Conceptos fundantes del Modelo

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es realizar una evaluación, no del puesto, sino de la persona que realiza el trabajo. El modelo de competencia busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente.

Se puede distinguir dos competencias esenciales y diferenciadoras. Las primeras son las que necesita una persona para lograr un desempeño mínimamente adecuado y las segundas, son las que permiten obtener factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permiten crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la Gestión de Recursos Humanos.

Las relaciones básicas que deben existir entre el Modelo de gestión de una organización, y el correspondiente Modelo de competencias, se describe a continuación:

Visión estratégica y propósito: debe existir relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.

Procesos / flujos de trabajo: es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan

exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.

Sistemas / estructuras de soporte: se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.

Competencias individuales y grupales: es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.

Aprendizaje: es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la organización se beneficia de dicho aprendizaje.

Contexto cultural: es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

7.1 EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha indicado, las competencias son aquellos conocimientos, habilidades y conductas que un trabajador necesita demostrar para desempeñarse eficazmente en su puesto de trabajo.

Los aspectos generales del modelo no son nuevos, y proveen un enfoque multifacético destinado a satisfacer los objetivos empresariales y a desarrollar las habilidades individuales. El modelo tiene aplicación en todos los procesos de gestión de recursos humanos.

Selección y Contratación

Todo sistema de selección debe seleccionar al personal más idóneo para desempeñar el cargo vacante, no debe discriminar por variables que no afectan el desempeño (sexo, raza, religión, etc.) y debe tener un costo y eficacia justificados respecto al cargo a cubrir.

Diseño y Evaluación de Puestos.

Se establecen los cargos que se necesitarán cubrir y cuanto costarán dichos cargos a la organización, de tal manera de obtener un flujo de trabajo que garantice los objetivos del negocio de la organización.

Evaluación de Desempeño.

Los supervisores son las personas encargadas de suministrar información referente al rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo e indicando cuáles son sus potencialidades y sus debilidades.

Remuneración.

La organización analizará específicamente como les pagará a las personas de acuerdo a sus perfiles y competencias, basándose en la equidad interna y el mercado externo, y tomando en consideración el valor del cargo dentro de la organización, los resultados obtenidos y la capacidad y talento profesional de los trabajadores.

Valoración del Potencial.

Es un estudio detallado de los trabajadores que presentan el potencial más elevado para ocupar cargos futuros, además de dar pautas para la elaboración de los planes de carrera, planes de sucesión, etc.

Planificación de Carrera.

Deben de estar debidamente orientados a lograr un desarrollo efectivo de los individuos en la organización. Según Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G.(1996) " el plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos " (pág. 54)

Planificación de Sucesión.

Ya sean de carácter formal basados en amplios análisis de datos, o de carácter informal en la simple percepción de las necesidades futuras, proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y de los planes de inversión de recursos materiales y financieros. Según Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G.(1996) " los planes de sucesión en base a competencias permiten a una organización determinar las competencias actuales críticas, necesarias para triunfar en puestos claves, así como las competencias estratégicas necesarias para el éxito futuro". (pág. 63)

Formación y Desarrollo.

Con los programas de formación y desarrollo se aseguran "*la actualización y el desarrollo de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la compañía*" (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G., 1996, pág. 49).

Entrenamiento

Los objetivos que persigue el entrenamiento basado en el modelo de competencias, satisfacen aspiraciones tanto del empleado como de la organización, y pueden resumirse en:

Facilitar la adecuación del individuo a sus actividades y ambiente de trabajo en situaciones concretas y en situaciones que ameritan adaptación a nuevas tecnologías a través del desarrollo del grupo de competencias cognitivas y gerenciales.

Desarrollar actitudes positivas para el desempeño exitoso de los individuos en su puesto de trabajo por medio del desarrollo de competencias como la confianza en sí mismo, autocontrol y motivación al logro.

Permitir mayor movilidad del recurso humano en cuanto a ascensos y transferencias, aplicando el perfil de entrenamiento para desarrollar competencias requeridas para puestos de trabajo futuros o desarrollo de planes de carrera.

Satisfacer la demanda del personal en lo que atañe al auto desarrollo y formación mediante el desarrollo de competencias como la iniciativa, conocimiento organizativo, conocimientos técnicos, experiencia, etc.

Preparar a la persona para que participe proactiva y responsablemente en el mejoramiento continuo de sistemas y procesos de trabajo, a través del desarrollo de competencias relacionadas con la motivación al logro, iniciativa, compromiso con la organización, conocimiento técnico.

7.2 CONSIDERACIONES Y REFLEXIONES SOBRE EL MODELO.

Los cambios permanentes del entorno de las organizaciones, las han obligado a definir y gestionar el conocimiento como una ventaja competitiva y como el verdadero recurso estratégico al trabajador, transformando lo que éste piensa, sus expectativas y necesidades en una fuente efectiva de información.

Por otro lado, el individuo debe adoptar un rol activo dentro de la organización. El trabajador debe involucrarse en este proceso planteándose un aumento de la responsabilidad en su trabajo para optar a mayores niveles de innovación y

creación en el mismo; todo esto en función del crecimiento personal y el alcance de posiciones de mayor nivel en la organización.

Debe tenerse en cuenta que el cumplimiento y efectividad de esta conjunción de roles/exigencias, depende básicamente de la correlación que exista entre las necesidades/capacidades individuales y las políticas, visión, misión, objetivos y metas de la organización.

De este modo, el Modelo de Competencias debe ser concebido dentro de las organizaciones, como la herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de recursos humanos. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, las que constituyen su recurso más valioso.

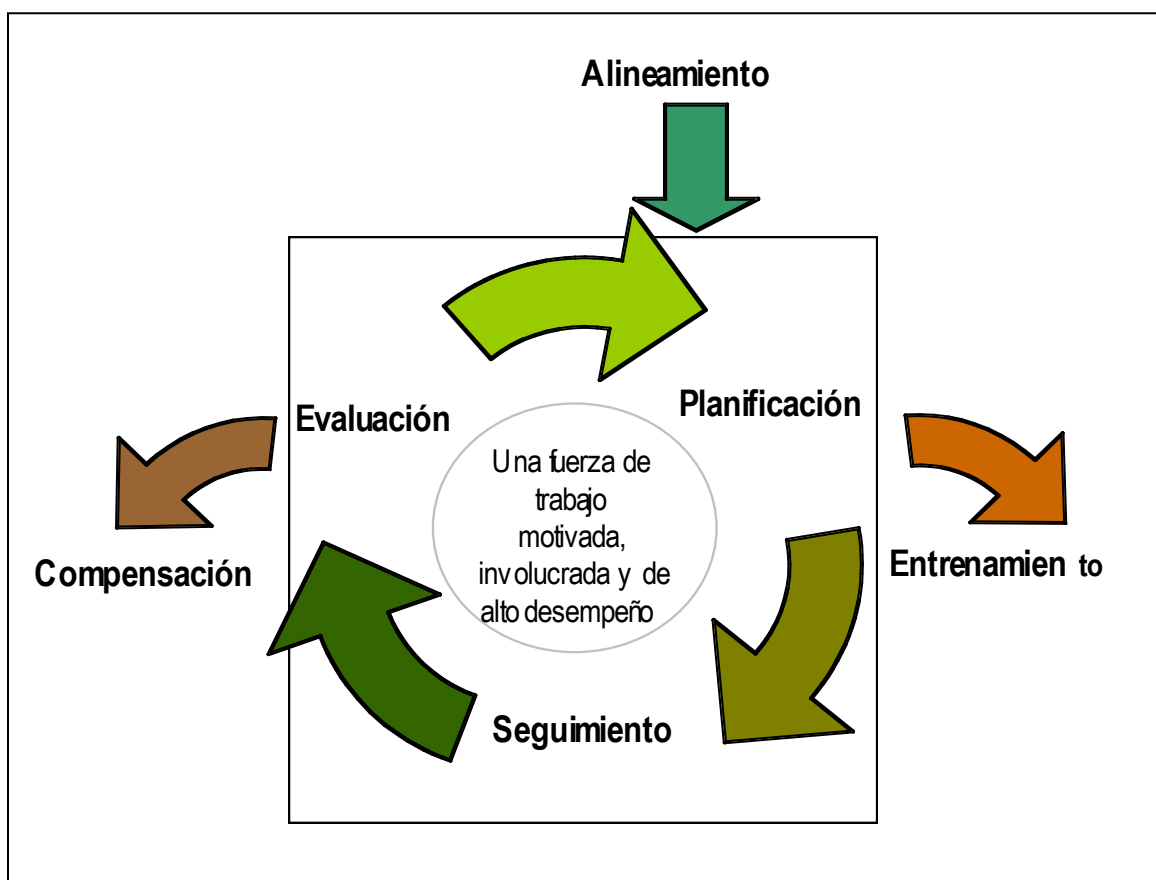
"La gestión de recursos humanos se verá beneficiada con el Modelo de Competencias, pues podrá mejorar el desarrollo de los recursos humanos, permitiendo identificar aquellos empleados que tienen mayor potencialidad, y servirá, además, como instrumento para orientar los planes de carrera y sucesión en la organización.

Se espera hoy en día que la Gerencia de Recursos Humanos participe activamente en los procesos de cambio y se encargue de comunicar abierta y claramente lo que esta sucediendo en la organización, ayude a construir una organización flexible con capacidad de adaptación y asegure las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional.

El Modelo de Gestión por Competencias asigna a la Gerencia de Recursos Humanos una función directiva, un rol más activo, una eficiencia operativa, orientada a la transformación y al cambio, dedicado a desarrollar el talento de los miembros de la organización y capaz de facilitar la comunicación entre los diversos niveles (Dalziel, M.M., Cubeiro, J.C. y Fernandez, G., 1996).".

7.3 EL MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL PROPUESTO PARA EL CASO CHILENO.

El modelo de gestión del desempeño individual propuesto, a nivel conceptual, considera que este proceso³⁰ consiste en “lograr que los conocimientos y conductas individuales contribuyan efectivamente a los resultados organizacionales” y que se puede formalizar como la secuencia de tres subprocesos en un ciclo, generalmente, anual³¹.



³⁰ Nótese que desde el inicio se identifica la gestión del desempeño como un proceso, lo que por sí sólo connota una opción conceptual. En efecto, los consultores consideran aplicar el enfoque de procesos a todo el desarrollo del proyecto. (Pie de página igual al N° 1, página 5)

³¹ Este modelo simplificado es usado, entre otros, por la Universidad de California en Berkeley para la gestión de su personal. (Ídem cita 2)

A continuación se describe en detalle cada subproceso constitutivo de la Gestión del Desempeño Individual.

Alineamiento.

Como componente principal e ineludible para la elaboración de cualquier modelo, debe realizarse el análisis del contexto estratégico, que comprende los siguientes elementos:

- Proceso fundacional: generación de las declaraciones estratégicas formales (Visión, Misión, Valores).
- Proceso de planificación estratégica: análisis de la organización y del entorno orientado a crear un plan de acción, idealmente con alto involucramiento de las personas, traducido en políticas de asignación de recursos y con revisiones frecuentes.
- Mecanismos de Comunicación y Despliegue de la estrategia: Canales Formales, Medidas de efectividad, Instancias de discusión / análisis
- Sistema de Control de Gestión: Procedimientos, Frecuencia, Consecuencias, etc.

Considerar todos estos elementos permite ajustar el modelo a la organización y dotarlo de los contenidos estratégicos necesarios para que éste produzca aprendizaje colectivo y/o cambios organizacionales. Adicionalmente, permite entender las ventajas que posee la organización, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta.

Planificación

Las experiencias exitosas en materia de gestionar el desempeño individual muestran que este proceso debe ser altamente participativo y formal, lo que se logra a través de:

- Objetivos y Metas Individuales explícitos.
- Mecanismos de Generación de éstos: Impuestos, Informados, Negociados
- Dinámica: Bajo que circunstancias son modificables, como ocurre la modificación.
- Incorporación de Comportamientos Esperados y Dimensiones utilizadas para su evaluación

Entrenamiento

A fin de presentar un subproceso característico de Entrenamiento, recurriremos a aquél basado en las Competencias.

Entrenamiento (Amaro, 1990) es el conjunto de acciones orientado a mejorar las competencias del empleado, generando tanto nuevos conocimientos como nuevas habilidades y actitudes.

- Las principales características de un programa de Entrenamiento/Capacitación por competencias son las que siguen (adaptación con base en Harris, et. al., 1991):
- Las competencias a lograr están claramente identificadas, han sido verificadas por expertos y son de conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son objetivos, explícitos y de conocimiento público.
- La capacitación se dirige al desarrollo de cada competencia separadamente.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño observado del empleado como principal fuente de evidencia.
- El avance del programa será definido de acuerdo a las posibilidades de progreso de los empleados según las competencias demostradas.
- La capacitación es individualizada al máximo posible (evitar conglomerados)
- El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
- La capacitación se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- La capacitación debe ser menos expositiva y más participativa.

Seguimiento

Una vez que se ha establecido los objetivos y los estándares del desempeño, se debe observar el trabajo del empleado y conversarlo con éste en sesiones, manteniendo registros. La retroalimentación ha de ser regular y sistemática y se debe identificar acciones de mejora donde sea necesario. Lo más recomendable es ir proporcionando la retroalimentación casi diaria, práctica que incrementará la motivación del empleado y resolverá a tiempo diferencias de expectativas de desempeño.

De esta manera el seguimiento efectivo puede:

- Consolidar la comunicación entre Supervisor y empleado
- Ayudar al empleado a lograr objetivos de desempeño y alcanzar estándares
- Aumentar la motivación del empleado
- Mantener y aumentar la autoestima del empleado
- Proporcionar ayuda frente a situaciones contingentes

El *coaching* es un método eficaz de consolidar la comunicación entre un Supervisor y el empleado, y por lo tanto, se puede utilizar durante sesiones de seguimiento. Ayuda a formar prácticas de trabajo comunes y a aumentar la probabilidad que los resultados del empleado alcanzarán las expectativas.

Evaluación

La evaluación de desempeño es un proceso continuo y se expresa en la conversación donde supervisor y empleado resumen las contribuciones de éste durante todo el período bajo análisis (por lo general un año). Para dicha evaluación ambos se apoyan en los registros del proceso de seguimiento. La mayor parte del trabajo de evaluación se realiza **antes** de la reunión formal de evaluación. Antes de esta reunión, los supervisores se pueden juntar con los empleados incitándolos a participar para:

- Preparar una auto evaluación
- Listar logros e identifican áreas para mejorar
- Proporcionar los nombres de los clientes claves que pueden dar retroalimentación sobre el desempeño del empleado
- Proponer objetivos relacionados con el trabajo y desarrollos profesionales para el próximo período de revisión.

Los supervisores, por su parte, deben revisar:

- Objetivos para el período de evaluación, nivel de logro y progreso
- Desarrollo profesional durante el período de revisión
- Opiniones/evaluaciones proporcionada por clientes claves y colegas
- Antecedentes de evaluaciones anteriores

Compensación

Adicionalmente a la compensación monetaria, es posible y útil reconocer a los empleados con desempeño superior ante sus pares y el resto de la organización; es sabido que estos reconocimientos son grandes factores motivadores, cosa que la compensación económica no logra por alta que sea.

Por ejemplo, en un modelo de gestión por competencias, el nivel fijo de las remuneraciones corresponde a los perfiles de competencia de cada cargo, y la parte variable de la remuneración corresponde al desempeño observado. Así, la compensación que reciba cada empleado adscrito a un modelo de gestión del desempeño individual será derivada de la evaluación realizada sobre su desempeño.

8 LAS DIFERENCIAS ESTRUCTURALES ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y EL MODELO PROPUESTO.

La Gestión de Desempeño Individual, por todo lo expuesto previamente, está en Chile limitada al sistema de calificaciones individuales, el que ha sido reformado y “aggiornado” gracias a los esfuerzos de la Dirección de Servicio Civil. Las iniciativas específicas que se han materializado gracias a este esfuerzo, u otras que hayan surgido desde los propios Servicios serán detectadas y evaluadas en el trabajo de campo mediante los instrumentos de construcción de la línea base.

Las características del sistema vigente se encuentran graficadas en el diagrama siguiente:

Para ver esta película, debe
disponer de QuickTime™ y de
un descompresor TIFF (LZW).

La actual estructura del sistema de calificaciones o de evaluación de desempeño, normada por leyes y reglamentos, difiere conceptualmente de un sistema de gestión de desempeño, esencialmente porque los actores involucrados en el desempeño del funcionario, que son: él mismo y su superior directo, son sólo parte

de los procesos. Los resultados de un proceso calificadorio son finalmente resueltos en la Junta Calificadora, organismo constituido por funcionarios de alto rango y antigüedad y dirigentes gremiales, que están a varios niveles de distancia de los calificados y que además responden a intereses diversos, entre otros corporativos como los dirigentes de los funcionarios, quienes suelen estar más preocupados de la “defensa” de sus asociados, que de la justeza de la evaluación y calificación.

Los óvalos del diagrama aparecen desconectados de los elementos centrales porque no existe una vinculación funcional directa desde el diseño del sistema.

El **alineamiento** no es parte del sistema de calificaciones, en tanto que éste es anterior al pensamiento estratégico público.

La **planificación** del desempeño individual no es una práctica instalada en el Sector Público de manera extendida aún cuando es posible que se encuentren algunas excepciones en la investigación de campo. Por su propia naturaleza, este subproceso debiese provenir del alineamiento estratégico o de definiciones autónomas de la política de RRHH, cuestiones que no parecen mostrar evidencias de existencia en la realidad actual.

El **seguimiento** dentro de las prácticas vigentes, se limita en algunos casos a una precalificación durante el período, pero de ninguna manera corresponde a una conversación estructurada, capaz de orientar las correcciones de las prácticas del funcionario y con ello su desempeño durante el período.

La **evaluación** es parte integral del sistema de calificaciones que tal como se ha descrito, pareciera corresponder en la generalidad de los casos a la práctica formal de clasificación en el escalafón correspondiente a un contingente de funcionarios calificados con nota máxima y por ende, ordenados por antigüedad.

Las **compensaciones**, como se ha señalado previamente están materializadas en dos instrumentos, la asignación por cumplimiento de PMG y la asignación vinculada a un convenio de desempeño colectivo, para aquellos grupos de trabajo dentro de los Servicios que los hayan suscrito.

Las sugerencias de la DNSC al respecto, en la etapa 4 del sistema de evaluación de desempeño del PMG, carecen del vigor para ser exigibles, aún cuando se revisa la existencia de la formalidad documental de la sugerencia. La propia DNSC reconoce que el resultado de estas recomendaciones ha sido escasa, no más de 5 reglamentos especiales modificados y una excepción en un Servicio de origen reciente, que fuera de la cultura tradicional ha adoptado un camino alternativo al respecto, siguiendo esas orientaciones.

A juicio del equipo consultor, la exigencia que “ ***El servicio diseña una política de evaluación del desempeño enmarcada en la “política de recursos humanos” y la envía a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación***” puede ser ambigua en cuanto a sus resultados, en tanto

se refiere a un diseño de política sin menciones ni métricas de su aplicación, lo que podría en un extremo burocrático llegar a un resultado de tener una política diseñada de acuerdo a esas normas y un sistema de calificaciones tradicional en perfecta operación.

Resulta curioso que se requiera a los Servicios de una “política de Recursos Humanos” cuando, siendo uno sólo el empleador uno sólo el marco normativo general y las excepciones perfectamente definidas, dicha política no sea una global definida para todo el Sector Público chileno.

Entonces, aún cuando los impulsos originados desde la propia DNSC en cuanto a capacitar a los precalificadores, difundir previamente los criterios, promover la retroalimentación entre evaluado y evaluador son contribuciones hacia la transparencia de los procesos, mejor información y mayor comprensión de los mismos, todo ello no puede variar las condiciones estructurales del sistema de calificaciones.

Los desajustes o falta de alineamiento no son sólo atribuibles a la definición y estructura de este sistema. Nacen de la concepción del mismo y del marco en el que se desarrolla toda la gestión pública. En tanto que no existen incentivos reales, evaluaciones públicas y transparentes de los resultados de la gestión de los Servicios, se ha instalado en el sentido común el concepto que evaluación es sinónimo de investigación por corrupción.

Es difícil encontrar dentro de los Documentos revisados, pese a las voluntades formales, declaraciones estratégicas de largo aliento, producto de un rigor analítico en los Servicios Públicos. Del propio estudio de diagnóstico de la URH realizado a solicitud de la DNSC, se concluye que la Gestión de Recursos Humanos no es una práctica instalada en los Servicios, según la comprensión que ello significa, es decir programas específicos, procesos, seguimiento, evaluación y ajustes.

Ante esa situación, es dable esperar, y el estudio de campo validará o refutará estos supuestos, que las prácticas asociadas a Gestión y Evaluación de Desempeño estén confinadas a procesos formales de calificaciones, cuyo propósito esencial es ordenar en el escalafón a los funcionarios. El orden en el escalafón sigue siendo relevante en todos aquellos cargos que son llenados por promoción y no por concurso. Como ocurre además que las calificaciones son máximas para la gran mayoría de los funcionarios, entonces el criterio de ordenamiento sigue siendo la antigüedad, con lo que todo el esfuerzo de modernización pareciera carecer de sentido.

El equipo consultor no dispone de estudios de productividad dentro del Sector Público, por lo que no es posible determinar si los procesos vigentes son contribuyentes de mejoras en este aspecto. De manera subsidiaria, puede inferirse que los mecanismos de compensación no están derivados de desempeños

individuales, si no que por el contrario son institucionales como la Asignación de modernización o Cumplimiento Institucional de PMG o bien colectivos como los CDC, que además tienen una componente que pudiese provocar conductas anómalas en tanto que reparte un pozo de compensación de los convenios no logrados entre los logrados del mismo Servicio, es decir a unos grupos pudiese resultarles conveniente que otros grupos fracasaren en sus logros y con ello los primeros incrementarían sus beneficios pecuniarios.

De los componentes del modelo conceptual de Gestión de Desempeño presentado previamente, podemos resumir el estado actual en Chile, en términos generales, de la siguiente manera:

	<i>Modelo Teórico</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Brecha</i>
Alineamiento	Orientaciones estratégicas que vinculan desempeño individual y objetivos institucionales	Declaraciones formales sin incidencia en procesos de evaluación y calificación	Definiciones conceptuales y políticas
Planificación (desempeño individual)	Participativa y presencial	Inexistente	Completa
Seguimiento	Alineado con estrategia y convenio	Formal	Cambio de prácticas
Entrenamiento	Orientado al desarrollo de las personas	Orientado a fortalecer tareas, disperso	Redefiniciones de prioridades y recursos
Evaluación	Conversación estructurada en juicios fundados y evidencias entre evaluador y evaluado	Proceso formal en base a criterios generales, apelable ante organismo central	Completo cambio de prácticas
Compensación	Asociada al desempeño medible	Global, institucional o colectiva por logro de tareas	Redefiniciones estructurales

9 DESARROLLO Y RESULTADOS DEL PROCESO

9.1 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO

Basado en los antecedentes y definiciones acordadas previamente, se procedió a la confección de un instrumento de recopilación de información, que permita determinar el estado actual de la GDI, en particular respecto de las Unidades de Recursos Humanos del Sector Público, de acuerdo a un detalle proporcionado por la DNSC.

Dado el modelo seleccionado para el desarrollo de este proyecto, se hace necesario pasar a la etapa siguiente que dice relación con la recolección de la información necesaria que permita determinar el nivel actual de los Sistema de Gestión del Desempeño Individual en los Servicios Públicos y así conocer las brechas a abordar que existen para cada variable del modelo.

El modelo se encuentra estructurado sobre la base de 6 Procesos principales, que son: Alineamiento, Planificación, Seguimiento, Evaluación, Compensación y Entrenamiento. Para cada una de estos Procesos el equipo consultor definió un conjunto de variables que describen los diferentes procesos que los constituyen.

Asimismo para poder identificar los distintos niveles de desarrollo o aplicación de estas variables, se definió para cada una, un conjunto de estados que van desde un nivel de inexistencia hasta un nivel deseado u óptimo, que corresponde al estado que cumple con todas las características necesarias según este modelo para alcanzar una efectiva gestión del desempeño individual.

9.2 VALIDACIÓN.

Como parte de la metodología de validación de este instrumento y previo a su aplicación masiva, se procedió a su testeo mediante la ejecución de un *focus group* para probar el instrumento que se implementa como encuesta vía web y depurar lenguaje, claridad de reactivos y modalidades de respuesta. Dicho focus se realizó a través de una convocatoria a 8 Servicios Públicos, de los cuales participaron efectivamente sólo 3, uno de ellos con dos representantes de dos modalidades operacionales de RRHH diferentes.

El propósito del focus group fue:

- Detectar posibles omisiones o errores en la definición de las variables y estados de estas.
- Validar la claridad de las preguntas y la necesidad de realizar ajustes sobre estas.

- Validar las definiciones operacionales y glosario de términos del instrumento.

Los resultados de este proceso se detallan en las páginas siguientes:

9.3 REPORTE DEL FOCUS

Estudio Modelo y Diagnóstico del Subsistema de Gestión del Desempeño Individual y su sistema de calificaciones, en la Administración Civil del Estado.

Objetivo Realizar un testeo del instrumento de medición para ajustar sus características al perfil del grupo objetivo del estudio, vale decir, los Jefes de RRHH.

Muestra Se convocó a 8 Jefaturas de distintas carteras ministeriales, pero sólo asistieron representaciones de tres servicios.

1ª Etapa Aplicación de la encuesta, que se inicia a las 11.30 a.m. y concluye a las 12.50 hrs. del día 12 de noviembre de 2007. Tiempo de aplicación de 1 hora 20 minutos.

2ª Etapa Sondeo de observaciones para ajustar el instrumento. El sondeo no se realizó con un sistema métrico debido al bajo número de personas que participaron (20 %).

El sondeo se extendió entre las 12.50 hrs. y las 13.55 hrs.

Participan Hugo Marchant / Luis Zaviezo /Ignacio Hurtado

Indice de proposiciones de ajustes

Capítulo	Observación de los participantes	Propuesta
Contexto	Espontáneo: No se indican observaciones. Petición expresa: Señalan acuerdo.	Mantener texto v.10.
Objetivos	Espontáneo: No se indican observaciones. Petición expresa: Señalan acuerdo.	Mantener texto v.10
Instrucciones	Espontáneo: 1) SENAME solicita incorporar el período de realización de la encuesta y explicitar que el tiempo en que se puede abordar la encuesta es flexible. 2) Luis Zaviezo agrega que se puede explicar que habrá una 2ª etapa en que se entrevistará a las Jefaturas de RRHH. 3) RREE indica que su servicio coexisten dos plantas de funcionarios con reglas distintas, por lo que amerita se envíen dos encuestas. 4) En relación al punto anterior, todos señalan la pertinencia de que se explicita más claramente que el responsable de completar la encuesta es el Jefe de RRHH.	1) La presente encuesta estará disponible en el sitio para ser respondida entre los días 24 y 30 de noviembre. 2) Hacer alusión a la etapa de entrevistas en el "Contexto". 3) Revisar la base de datos para identificar en qué servicios se presentan casos similares para replicar más de una encuesta. 4) Agregar la frase al final de las instrucciones "Recuerde que –aunque recurra al apoyo de su equipo de trabajo- esta encuesta debe completarla la máxima autoridad del área de RRHH de su servicio".
Sección 1	Espontáneo: No se indican observaciones. Petición expresa: Señalan acuerdo.	Mantener texto v.10
Componente 1	5) SENAME plantea que la pregunta 1.0.1. apunta sólo a la información disponible, lo cual no basta. Considera que hay una dimensión que no se está recogiendo que es el "tégase presente" o una indicación activa sobre las definiciones estratégicas.	5) Los consultores desestiman esta observación, dado que el alineamiento respecto de las definiciones estratégicas se consideran posteriormente en el resto de los componentes.
Componente 2	6) RREE solicita incorporar el término "calificatorio" al subcomponente 2.0. para enfatizar a qué periodo se está aludiendo. 7) FONASA y RREE solicitan se defina qué	6) Corregir "período" por "periodo calificatorio". 7) Incorporar definición de "conducta esperada".

	se entiende por "Conducta esperada". 8) Además, plantean que estas conductas deberán estamparse en el instrumento de evaluación, para que haya consistencia en el proceso de evaluación. 9) RREE y SENAME sugieren separar los compromisos formales del reglamento especial de los que se obtienen por el uso de instrumentos de gestión. Esto, a raíz de que los compromisos de un año tienden a copiarse a partir de los establecidos el año anterior.	8) Los consultores recogen esta observación y la considerarán para la propuesta de instrumento. 9) Los consultores desestiman esta observación, dado que el reactivo cumple con el objetivo de evidenciar la ausencia de planificación en el proceso de precalificación.
Componente 3	10) RREE y SENAME proponen diferenciar el proceso precalificadorio de las prácticas, ya que estas existen pero no tienen incidencia en la evaluación final. 11) SENAME propone incorporar pregunta 2.2.0 y 2.2.1 relativas al control de gestión en este componente, dado que es en el seguimiento donde operan los controles.	10) Los consultores desestiman esta observación, dado que el reactivo cumple con el objetivo de evidenciar la ausencia de seguimiento en el proceso de precalificación y su asociación con la evaluación final. 11) Los consultores desestiman esta observación por no corresponder al modelo propuesto.
Componente 4	12) RREE y SENAME proponen en la pregunta 4.0.0. se incorpore el término "directa", a raíz de que no siempre existe coincidencia entre la figura del precalificador y la jefatura directa. 13) FONASA plantea que en la pregunta 4.2.0. se debe incorporar una columna que diga "efectos negativos y positivos", o bien corregir el enunciado "marque sólo una alternativa en cada línea", permitiendo marcar una, dos o tres. 14) RREE indica que en la pregunta 4.1.0 falta incorporar una función evidente y básica de la Junta. Propone la siguiente redacción "Establece la calificación final del funcionario".	12) Corregir alternativa de respuesta, incorporando la observación. Quedaría "Es preparada por cada jefatura directa". 13) Se desestima la observación 14) Incorporar frase propuesta en la primera línea.
Componente 5	15) FONASA plantea la idea de incorporar en la pregunta 5.1.1 el seguimiento que debe realizarse a la capacitación, para verificar que efectivamente aportó al desempeño habitual del funcionario. 16) SENAME considera que debieran incorporarse los cuatro niveles con los que se evalúa la capacitación, porque cree que no en todas partes se hace.	15) Incorporar pregunta específica que aluda al seguimiento de la capacitación. 16) Se desestima la indicación, dado que se optó por focalizar la evaluación respecto del cierre de las brechas de desempeño de los funcionarios.

	Plantea que se especifiquen las formalidades y el logro de aprendizajes significativos, desde el punto de vista de la jefatura del funcionario que recibe la capacitación.	
Componente 6	17) RREE considera que en la pregunta 6.0.2. debe incorporarse una alternativa de respuesta que aluda a que las compensaciones se relacionan "parcialmente" con el desempeño individual, dado que en la práctica es así. 18) RREE indica que en las alternativas de la pregunta 6.0.4 la opción "cambio de grado" no constituye compensación, siendo este mecanismo una atribución de la autoridad. 19) SENAME sugiere incorporar a esta misma pregunta, las siguientes opciones: -Becas, -Traslado de funcionarios y -Subsidios.	17) Los consultores desestiman esta indicación, dado que la pregunta apunta a identificar la relación percibida entre la compensación y el desempeño individual, por sobre otras vinculaciones que puedan existir. 18) Eliminar la opción. 19) Se incorporarán las opciones propuestas.
Preguntas de Cierre (7)	Espontáneo: No se indican observaciones. Petición expresa: Señalan acuerdo.	
Observaciones Finales	20) SENAME plantea que en algunas preguntas debiera incorporarse la opción "no sabe" o "no responde". 21) FONASA señala que en todo el instrumento no queda claro cómo responder, si con una cruz, un círculo u otro. 22) Todos están de acuerdo en que el proceso de recolección garantice la confidencialidad de las respuestas, de otro modo creen que los encuestados verán el estudio como un mecanismo para generar un ranking, lo que inhibirá la franqueza de sus respuestas. 23) FONASA plantea que de acuerdo a los resultados que arroje la consultora, se podría barajar la posibilidad de certificar el proceso bajo normas ISO en todo el sector público	20) Se identificarán qué preguntas en particular podrían acogerse a esta solicitud. 21) Los consultores tendrán en cuenta esta observación en el diseño del sitio web. 22 y 23) Los consultores tendrán en cuenta estas sugerencias, las que serán transmitidas a la SDDP.

La evaluación del instrumento, en relación a su utilidad, tal cual fue presentado en el focus, recibió las siguientes notas:

RREE: 5,0

FONASA: 6,0

SENAME: 5,0

En una reunión de trabajo con la contraparte se hicieron algunos ajustes menores a algunas preguntas y opciones de respuesta, manteniéndose en lo principal el instrumento sometido a validación.

10 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Una vez validado el instrumento de medición se procedió a su aplicación masiva, lo que se expresó en las siguientes etapas:

10.1 ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO

El estudio se nutrirá de datos obtenidos en encuesta vía web a todos los Jefes de Recursos Humanos y, adicionalmente, en entrevistas presenciales con las Jefaturas de Recursos Humanos de los servicios públicos de la Región Metropolitana.

Se consideran dos etapas en el trabajo de campo.

- En primer lugar, después de respondida la encuesta web se efectuará entrevistas individuales semi estructuradas a los Jefes de Recursos Humanos de la Región Metropolitana, entrevistas que tienen dos objetivos: validar la información recogida a través de la encuesta web y explorar eventuales propuestas de mejoramiento en el actual Sistema de Evaluación del Desempeño que surjan desde las mismas unidades.
- Luego, se entrevistará vía telefónica a una muestra representativa de las Jefaturas de Recursos Humanos localizadas fuera de Santiago, lo que permitirá enriquecer el análisis con la perspectiva territorial. Estas entrevistas telefónicas seguirán en su ejecución el modelo de entrevista presencial.
- De las entrevistas se relevarán los casos de buenas prácticas, detallando sus características y condiciones de replicabilidad, los logros relevantes y su perspectiva de evolución.
- Además, se analizará un grupo de casos notables seleccionados entre los Servicios que se encuentren en los extremos de la distribución de la evaluación.

10.2 LA APLICACIÓN VIA WEB DE LA ENCUESTA

El cuestionario se envió a los Jefes de RRHH de los Servicios señalados por la contraparte, y su contenido es el que se presenta a continuación. Este contenido fue desarrollado por los consultores en conjunto con los profesionales de la Dirección nacional del Servicio Civil en una serie de reuniones durante los meses de octubre y noviembre de 2007.

El detalle del instrumento se presenta en el **Anexo N° 1**

Características de la encuesta

La encuesta se elaboró en conjunto entre el equipo consultor del Departamento de Ingeniería Industrial y los profesionales de la DNSC. Se organizó en 8 secciones, a saber:

Características de la Encuesta

Sección	Preguntas
1 Identificación	1 a 11
2 Alineamiento	12 a 20
3 Planificación del DESEMPEÑO INDIVIDUAL	21 a 26
4 Seguimiento del DESEMPEÑO INDIVIDUAL	27 a 30
5 Evaluación final del DESEMPEÑO INDIVIDUAL	31 a 35
6 Capacitación y entrenamiento (y su relación con el DI)	36 a 39
7 Compensación (y su relación con el DI)	40 a 46
8 Preguntas de cierre	49 a 55 ³²

Condiciones de Aplicación de la Encuesta.

La encuesta se aplicó entre el 26 de Noviembre de 2007 y el 15 de febrero 2008 a 168 Servicios. El plazo original, de dos semanas, se extendió debido al bajo nivel de éxito alcanzado inicialmente.

La lista de Servicios a invitar enviada por la DNSC consideraba 233 Servicios. Para determinar la base definitiva de jefes de RRHH a encuestar el equipo del Departamento de Ingeniería Industrial solicitó a la DNSC depurar la lista inicial con los siguientes criterios:

1. No considerar las dos nuevas regiones (9 Servicios).
2. Seleccionar una única persona a encuestar por cada Servicio.

³² El cuestionario por error se salta los números 47 y 48. Por ello, la 53ª pregunta –última- lleva el número 55. En este informe se ha respetado la numeración del cuestionario.

3. Si una institución no cuenta con un proceso formal de gestión del desempeño, de igual manera debe ser evaluado.
4. Cada registro debe contener al menos e-mail y fono directo de cada encuestado.

El equipo del Departamento de Ingeniería Industrial depuró la Base de Datos por indicación de la DNSC e invitó a los 208 Servicios para los cuales existía información de contacto.

El detalle de los Servicios invitados a participar se encuentra en el Anexo N° 2.

El equipo del Departamento de Ingeniería Industria le envió a cada persona en la lista, un correo electrónico invitándolo a responder la encuesta y a aquellos que, después de constata que no habían establecido el vínculo para responder, se les envió correos de insistencia regularmente. En estos correos se incluía un *link* que permitía acceder a la encuesta en Internet.

El seguimiento del proceso

El equipo contactó telefónicamente a los Servicios de la Región Metropolitana para concertar entrevistas y para instarlos a responder la encuesta en caso de no haberlo hecho.

También se contactó y entrevistó telefónicamente a algunos Servicios en Regiones. En muchos de estos casos, el Servicio informó que la persona a cargo no era la registrada, casos en los cuales se envió el correo de invitación nuevamente, a la persona indicada por el Servicio. En otros casos las cuentas de correo electrónico institucionales eliminaban los correos sin permitir que llegaran al destinatario, por considerarlos *spam*; en esos casos se envió el correo electrónico a la cuenta personal del destinatario o se indicó al destinatario por teléfono que coordinase con el área de informática los permisos correspondientes para los correos provenientes de contacto@encuestaweb.cl.

También el equipo del Departamento de Ingeniería Industrial proveyó apoyo a aquellos Servicios que lo solicitaron en caso de dificultades, incluso de manera presencial.

Las encuestas respondidas.

A fines de Enero 2008, con 87 encuestas respondidas, la DNSC envió un correo electrónico insistiendo en la importancia de responder la encuesta y repitiendo los datos de contacto. El 15 de Febrero 2008, se cerró el proceso con 101 encuestas completamente respondidas y 4 encuestas respondidas casi completamente. Las estadísticas presentadas en este informe se realizaron sobre la base de 105 encuestas.

Los Servicios incluidos – y las personas que respondieron – se detallan en el Anexo Nº 3

10.3 LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

10.3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS ENCUESTADOS.

La primera sección de la encuesta – once preguntas - solicita información de identificación de quien responde. En base a estas respuestas, el universo se caracteriza como sigue, separando las respuestas en dos grupos, los Servicios de la Región Metropolitana y los Servicios de Regiones:

Tabla 1. Grado en la Escala Única de los Encuestados.

Grado E.U.	Total País	RM	Resto
2	3	2	1
3	4	4	0
4	19	18	1
5	30	17	13
6	12	9	3
7	3	3	0
8	17	12	5
9	5	3	2
10	8	5	3
> 10	4	4	0
Promedio	6	6,2	6,3
Desv. Est.	3	2,7	2,1

La concentración de grados superiores en la R.M. se explica por que se trata de servicios nacionales, donde la posición relativa de estos directivos es mayor que en dependencias regionales, con la excepción de los Servicios de Salud.

Tabla 2. Años en el Cargo de los Encuestados.

Años en cargo	Total País	RM	Resto
5	58	45	13
10	20	15	5
15	12	9	3
20	9	6	3
>20	6	2	4
Promedio	10,4	9,2	13,6

Es interesante observar la alta proporción de Jefaturas de menos de 5 años en los cargos

Tabla 3 Años en el Sector Público de los Encuestados.

Años en SP	Total País	RM	Resto
5	13	11	2
10	18	15	3
15	20	13	7
20	12	5	7
>20	41	32	9
Promedio	23,3	23,0	23,3

Si bien en la tabla anterior se aprecia una "juventud" en los cargos, se observa que se trata de funcionarios de experiencia dentro de la Administración Pública.

Tabla 4. Género de los Encuestados.

Género	Total País	RM	Resto
Masculino	46	38	8
Femenino	59	39	20

Hay una marcada supremacía en la Región Metropolitana hacia el género masculino y en Regiones una marcada tendencia hacia el género femenino en estos cargos

Tabla 5. Edad de los Encuestados.

Tramo de Edad	Total País	RM	Resto
< 30	7	6	1
31-35	17	12	5
36-40	16	13	3
41-45	18	10	8
46-50	12	10	2
51-60	32	23	9
> 60	3	3	0

La concentración de edad en el tramo mayor supone una necesidad de recambio y con ello de formación de jefaturas en los próximos años de manera importante.

Tabla 6. Tamaño de los Servicios Encuestados.

Tamaño (pers.)	Total País	RM	Resto
< 250: 53	53	40	13
251 -650: 17	17	17	0
651 - 1200: 12	12	8	4
> 1200: 23	23	12	11

10.3.2 LOS RESULTADOS POR COMPONENTE

El proceso de Alineamiento.

Las preguntas 12 a 20 recogen la existencia de definiciones estratégicas y el alineamiento del proceso de Gestión del Desempeño Individual con éstas.

Las **respuestas afirmativas** se distribuyen entre los Servicios de la Región Metropolitana y las demás Regiones, según se muestra en las tablas siguientes:

Tabla 7. Existencia de Definiciones Estratégicas

12. En su Servicio ¿existen las siguientes Definiciones Estratégicas?	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Misión	76	98,7%	28	100%
Visión	55	71,4%	22	79%
Valores	29	37,7%	12	43%
Objetivos Estratégicos	74	96,1%	27	96%
Productos Estratégicos	68	88,3%	19	68%

Tabla 8. Comunicación de las Definiciones Estratégicas – Canales

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
13. En su Servicio A través de qué medios se comunica la Definiciones Estratégicas?				
Internet, intranet, e-mail u otros	66	85,7%	23	82%
Medios físicos (oficios, boletines, diario mural, afiches, u otros)	45	58,4%	22	79%
Actividades presenciales solo informativas.	31	40,3%	15	54%
Actividades presenciales participativas (reuniones, talleres u otros).	38	49,4%	21	75%

Tabla 9. Comunicación de las Definiciones Estratégicas – Destinatarios

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
14. En su Servicio, A quienes se comunica o difunde las Definiciones Estratégicas?				
Al equipo Directivo	38	49,4%	15	54%
A las Jefaturas intermedias	28	36,4%	13	46%
Solo a algunos equipos de trabajo	10	13,0%	5	18%
A toda la organización	53	68,8%	19	68%

Los resultados observados permiten caracterizar la situación como deficitaria puesto que la existencia formal de los Valores de la Institución es baja a nivel generalizado (RM 38% y REGS 43%), esto habla de comunicación débil.

Adicionalmente es posible señalar que el despliegue de las declaraciones Corporativas hacia las jefaturas es bastante bajo (36% en RM y 46% en Regiones)

Como observación interesante cabe destacar que la comunicación participativa de las declaraciones es muy superior en Regiones en comparación a la RM (75% V/S 49%)

Tabla 10. Existencia de Proceso de Planificación Estratégica

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
15. En su servicio, ¿se efectúa un proceso de Planificación Estratégica? Análisis de la organización y de su entorno a partir de las Definiciones Estratégicas Institucionales, cuyo resultado es un Plan de Acción de la Institución.	62	80,5%	23	82%

Tabla 11. Participantes del Proceso de Planificación Estratégica

16. En su Servicio, ¿quiénes participan en el proceso de Planificación Estratégica?	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
El equipo Directivo del Servicio	58	75,3%	21	75%
Consultores externos (en una función de apoyo)	18	23,4%	2	7%
Las Jefaturas intermedias	29	37,7%	14	50%
Toda la organización	7	9,1%	6	21%

Resulta el proceso en un Plan de Acción?

17. En su servicio, ¿resulta el proceso de Planificación Estratégica en un Plan de Acción? Instrumento que establece objetivos, metas, responsables, plazos, entre otros elementos, con un horizonte anual. Por ejemplo, los Planes Operativos Anuales (POA).	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
	56	72,7%	19	68%

Tabla 12. Características del Plan de Acción

18. ¿Qué características tiene este Plan de Acción?	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Es formal, comunicado por un medio de carácter oficial	37	48,1%	14	50%
Es establecido por el equipo Directivo	42	54,5%	9	32%
Participan los equipos de trabajo del Servicio	27	35,1%	14	50%
Al definirse se considera la evaluación del plan del año anterior.	25	32,5%	8	29%
Participa toda la organización en su elaboración	6	7,8%	3	11%

Tabla 13. Procesos de Control de Avance

19. Indique procesos que se utilizan en su servicio para controlar el estado de avance del Plan de Acción.	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Programación Gubernamental (PG)	37	48,1%	6	21%
Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)	60	77,9%	16	57%
Balance de la Gestión Integral (BGI)	55	71,4%	8	29%
Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)	56	72,7%	18	64%
Otro(s)	17	22,1%	11	39%

Tabla 14. Otros Procesos de Control de Avance

Los "otros" procesos de Control de Gestión más frecuentemente mencionados (pregunta 19) se agrupan como sigue: Metas (7), Compromisos de Gestión (7), Balance ScoreCard (4), Informes (4), Indicadores / revisiones por la Dirección (3), Auditoria (3), Reuniones evaluativas (3) y Normas ISO (3).

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
20. Caracterice los procesos de control señalados como "otros" en la pregunta anterior, de haberlos.				
Son formales, comunicados por un medio oficial.	46	59,7%	18	64%
Son conocidos por los funcionarios/as a los que se les aplica.	37	48,1%	16	57%
Están alineados con las Definiciones Estratégicas Institucionales.	41	53,2%	18	64%
Están alineados con los PMG, BGI y CDC.	51	66,2%	15	54%
Los utiliza el equipo Directivo para controlar el avance.	43	55,8%	16	57%
Los utilizan las Jefaturas intermedias para controlar el avance.	31	40,3%	14	50%
Se apoyan en plataformas informáticas.	20	26,0%	7	25%

En primer lugar debe señalarse que la participación en la Planificación Estratégica, es, en general, muy bajo para las jefaturas intermedias (38% y 50% respectivamente), lo cual resulta en un serio impedimento para su gestión.

Además, el Plan de Acción originado por la Planificación Estratégica está poco formalizado (48 y 50% respectivamente) y no parece considerar los resultados del período anterior, a juzgar por los bajos porcentajes de respuestas positivas encontradas. (32% y 29%)

El proceso de Planificación del Desempeño Individual.

Las preguntas 21 a 26 indagan sobre el proceso de planificación del desempeño individual. Las respuestas fueron como sigue:

Tabla 15. Existencia y Características de los Compromisos de Desempeño Individual

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
21. En su Servicio, ¿los/las funcionarios/as y sus jefaturas directas establecen Compromisos de Desempeño Individual (CDI)? Acuerdo entre jefatura directa y funcionario/a, sobre el cual existe un registro y en base al cual el funcionario es evaluado	27	35,1%	12	43%
22. Caracterice el proceso de establecimiento de Compromisos de Desempeño Individual (CDI), de existir.				
Es formal (existe una comunicación oficial al respecto).	20	26,0%	11	39%
Involucra a toda la institución.	16	20,8%	7	25%
Se prepara (reuniendo antecedentes, acordando metodología, considerando el período anterior...).	11	14,3%	5	18%
Forma parte de una política institucional.	15	19,5%	7	25%
Participan en este proceso tanto la jefatura como el/la funcionario.	20	26,0%	8	29%
Es un mero trámite, se replican los compromisos del año anterior.	4	5,2%	2	7%
23. En el proceso de Planificación del Desempeño Individual, ¿se establecen conductas esperadas? Actitudes y comportamientos requeridos o deseables para el cumplimiento de las metas planificadas para el funcionario/a.	24	31,2%	11	39%
24. Las conductas esperadas se planifican a partir de:				
Perfiles de cargo.	15	19,5%	7	25%
Definiciones Estratégicas del servicio.	11	14,3%	8	29%
Procesos de entrenamiento previo.	1	1,3%	2	7%
Retroalimentación.	20	26,0%	6	21%
Observaciones de terceros (clientes, usuarios, etc.).	8	10,4%	2	7%
Compromisos de desempeño del período anterior.	11	14,3%	3	11%
Otro(s)	0	0,0%	0	0%

Tabla 16. Existencia de las Prácticas de Control de Gestión del Desempeño Individual

25. Identifique si existen prácticas de control de gestión en su servicio, asociadas a la evaluación del desempeño individual.	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
En toda la institución.	8	10,4%	3	11%
En casi todos los casos.	4	5,2%	4	14%
En más del 35% de los casos.	10	13,0%	2	7%
En menos del 35% de los casos.	11	14,3%	7	25%
No existen.	44	57,1%	12	43%

Tabla 17. Características de las Prácticas de Control de Gestión del Desempeño Individual

26. Caracterice las prácticas de control de gestión del desempeño individual.	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Son formales, comunicadas oficialmente.	24	31,2%	13	46%
Son conocidas por los/las funcionarios a los que se les aplica.	23	29,9%	10	36%
Están alineadas con las Definiciones Estratégicas Institucionales.	16	20,8%	10	36%
Están alineadas con la Programación Gubernamental, PM BGI y/o CDC.	23	29,9%	7	25%
Forman parte de una política institucional.	6	7,8%	8	29%
Las utilizan los Directivos.	20	26,0%	12	43%
Las utilizan las Jefaturas intermedias.	18	23,4%	7	25%
Se apoyan en plataformas informáticas.	8	10,4%	5	18%

Llama la atención que los compromisos establecidos en este proceso son escasos e informales (el rango de respuesta se sitúa entre el 30% al 40%), en abierta contraposición a lo indicado en el Modelo de Gestión del DI

Cabe indicarse adicionalmente, que los acuerdos de DI no se vinculan a los Perfiles de Cargo (20%) ni a las Definiciones Estratégicas (20% en promedio), señalando un inicio del proceso marcadamente divorciado de la Planificación Global de los Servicios.

El proceso de Seguimiento del Desempeño Individual.

Tabla 18. Existencia y Características del Seguimiento del Desempeño Individual

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
27. En su Servicio, ¿las jefaturas directas realizan seguimiento al desempeño planificado de cada funcionario/a?. Revisión y análisis periódico entre funcionario y su jefatura directa del desempeño del funcionario.	33	42,9%	17	61%

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
28. Caracterice el seguimiento del desempeño del funcionario/a				
Formal (comunicado por un medio oficial).	16	20,8%	12	43%
Participativo (existe un diálogo fluido y directo).	20	26,0%	9	32%
Permanente (tantas veces se requiera).	10	13,0%	6	21%
Forma parte de una política institucional.	17	22,1%	9	32%
Favorece el desempeño planificado (remueve obstáculos).	15	19,5%	6	21%
Tiene consecuencias en los compromisos (por ejemplo, se modifican).	13	16,9%	7	25%
Tiene consecuencias en la conducta de la jefatura.	10	13,0%	7	25%
Tiene consecuencias en la conducta del funcionario/a.	15	19,5%	8	29%

Tabla 19. Existencia y Características del Registro de Seguimiento del Desempeño Individual Planificado

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
29. En su Servicio, ¿hay registro del seguimiento del desempeño del funcionario/a?. Se refiere a la forma en que se registran las observaciones hechas por la jefatura, las anotaciones positivas y negativas, o cualquier hecho relevante relacionado con el	36	46,8%	16	57%

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
30. Caracterice los registros del seguimiento a los compromisos de desempeño individual				
La jefatura directa lleva registros.	16	20,8%	6	21%
Cada funcionario/a lleva registros.	3	3,9%	0	0%
Son formales (comunicados oficialmente).	18	23,4%	13	46%
Se utilizan en el proceso de evaluación final.	33	42,9%	12	43%
Forman parte de una política institucional.	18	23,4%	6	21%
Es un mero trámite, no tienen uso ni efectos posteriores.	4	5,2%	2	7%

Como característica general se observa que este proceso es escaso, puesto que en la RM se aplica a menos de un 43% de los caso y en Regiones, aunque esta proporción es mayor, sólo cubre un 57%, cifra que está muy lejos de lo esperado.

Adicionalmente sólo un 30% de los funcionarios que son objeto de este proceso, conocen sus prácticas y reglas.

A modo indicativo se señalan los siguientes indicadores:

- Las Jefaturas Directas sólo realizan seguimiento en un 43% en la RM y 61% en las regiones, (que vuelven a mostrar una mejor aunque insuficiente aplicación).
- El nivel de formalidad es incipiente (20% en RM y 43% en regiones).
- Escasa participación (26% y 32% respectivamente)
- Prácticamente no tiene consecuencias
- El Registro por parte de las jefaturas es muy bajo (aprox. 20%)

El proceso de Evaluación Final del Desempeño Individual.

Tabla 20. Características de la Evaluación Final del Desempeño Individual (precalificación)

31. Por favor, describa la forma en que se prepara y ejecuta la Evaluación Final, incluyendo el procedimiento de comunicación de los resultados al funcionario/a. Se refiere al proceso de precalificación.	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Cuenta con un protocolo (Guía escrita).	35	45,5%	21	75%
La Unidad de RRHH prepara información.	62	80,5%	22	79%
Cada jefatura directa prepara información.	26	33,8%	11	39%
Es formal, comunicada por un medio oficial.	55	71,4%	21	75%
Forma parte de una política institucional.	45	58,4%	17	61%
Se agenda reunión con anticipación.	21	27,3%	9	32%
Se realiza en un lugar adecuado, privado.	36	46,8%	12	43%
Se destina un tiempo adecuado.	31	40,3%	12	43%
Hay diálogo e incluye retroalimentación.	50	64,9%	15	54%
Se basa en registros y antecedentes.	45	58,4%	17	61%
Se basa en fundamentaciones claras y precisas.	22	28,6%	11	39%
Resulta en una nota (cifra).	59	76,6%	25	89%

Tabla 21 Rol de la Junta Calificadora en la Evaluación Final del Desempeño Individual (Calificación)

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
32. Por favor, caracterice el rol de la Junta Calificadora en proceso de evaluación final. Se refiere al proceso de calificación.				
Establece la Calificación final de cada funcionaria/o.	72	93,5%	28	100%
Otorga carácter oficial al proceso.	68	88,3%	26	93%
Confirma la opinión fundada de jefaturas y funcionarios/as.	49	63,6%	15	54%
Identifica errores o vicios en el proceso.	38	49,4%	20	71%
Constituye una instancia objetiva y neutral para la apelación.	41	53,2%	13	46%
Orienta y unifica los criterios de evaluación.	50	64,9%	14	50%
Vela por principios de equidad, objetividad y transparencia.	51	66,2%	20	71%

Tabla 22. La Junta Calificadora mejora el Desempeño Individual.

		METROPOLITANA	REGIONES
		CANTIDAD	CANTIDAD
33. Indique su concordancia con las siguientes afirmaciones			
33a: En mi Servicio, el trabajo de la Junta Calificadora mejora el desempeño individual	Muy de acuerdo	1	1
	De acuerdo	15	2
	Neutro	34	12
	Desacuerdo	22	8
	Muy en desacuerdo	4	5
33b: En mi Servicio, el trabajo de la Junta Calificadora permite alinear el desempeño individual con las Definiciones Estratégicas.	Muy de acuerdo	1	2
	De acuerdo	15	1
	Neutro	30	8
	Desacuerdo	24	10
	Muy en desacuerdo	6	7

Tabla 23. Efectos de la Evaluación Final del Desempeño Individual.

34. Los resultados de la evaluación final del desempeño individual. ¿Dónde tienen efectos? Considere los resultados de precalificación y calificación.	Negativos		Sin efectos		Positivos	
	METRO	REGION	METRO	REGION	METRO	REGION
En la Institución.	8	2	46	14	22	12
En los Directivos.	3	0	53	18	20	10
En las Jefatura intermedias.	7	2	44	15	25	11
En los/las funcionarios/as.	13	1	31	10	32	17
En el clima organizacional.	33	8	26	11	17	9
En el área de RRHH.	15	3	36	15	25	10

Tabla 24. Garantías para los Funcionarios

35. Por favor, indique su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: [Los funcionarios/as cuentan con garantías para ejercer adecuadamente su derecho de apelación, más allá de lo establecido en el Reglamento. Se refiere a la disponibilidad de instancias]		
	metropolitana	regiones
Muy de acuerdo	34	15
De acuerdo	31	9
Neutro	5	2
Desacuerdo	2	1
Muy en desacuerdo	4	1

En este componente se destaca en primer lugar la falta de precisión del proceso (29% y 39% respectivamente), lo cual no habla en forma positiva de esta importante fase de la GDI.

En cuanto al Rol de la Junta Calificadora, se puede indicar:

- La falta neutralidad (47% y 54% en RM y regiones respectivamente) y no siempre confirma la opinión fundada de los Jefes Directos.
- No obstante se considera que sí oficializa el proceso
- No mejora el desempeño individual ni su alineamiento a los Objetivos del Servicio.

Se destaca que la Calificación del DI no produce efectos o que éstos son negativos

El proceso de Capacitación y Entrenamiento y su relación con el Desempeño Individual.

Tabla 25. Características del proceso de Capacitación

	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
36. Por favor, caracterice el proceso de detección de necesidades de entrenamiento y capacitación.				
Es formal (comunicado por un medio oficial).	66	85,7%	25	89%
Participa toda la institución.	59	76,6%	19	68%
Es parte de una política institucional.	59	76,6%	24	86%
Considera las competencias del funcionario/a.	45	58,4%	15	54%
Considera las competencias del perfil del cargo.	39	50,6%	10	36%
Está alineado con las Definiciones Estratégicas institucionales.	49	63,6%	21	75%
Se deriva del desempeño individual evaluado el período anterior.	14	18,2%	6	21%
Es priorizado según las posibilidades de tiempo y presupuesto.	60	77,9%	22	79%
	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
37. En su servicio ¿se evalúan las actividades y resultados de capacitación y entrenamiento en función de las brechas de desempeño?	28	36,4%	9	32%
	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
38. ¿Qué aspectos del entrenamiento se evalúan en función de las brechas de desempeño?				
Impacto en las conductas laborales de los funcionarios/as.	16	20,8%	5	18%
Impacto en el aprendizaje logrado (efectividad).	21	27,3%	5	18%
Impacto en el desempeño (resultados del trabajo).	21	27,3%	6	21%
Otro(s)	3	3,9%	0	0%

39. Por favor, indique su acuerdo con la siguiente afirmación: en mi Servicio, la capacitación y entrenamiento otorgado logran cerrar las brechas de desempeño individual identificadas en el proceso de planificación.	metropolitana	regiones
Muy de acuerdo	3	2
De acuerdo	24	12
Neutro	31	9
Desacuerdo	15	3
Muy en desacuerdo	3	1

De las respuestas previas, se desprende que la Capacitación es independiente de las brechas del desempeño individual

11 El proceso de Compensación y su relación con el Desempeño Individual.

Tabla 26. Características del proceso de Compensación

	METROPOLITANA		REGIONES	
40. En su Servicio, ¿cómo se compensa una positiva evaluación final del desempeño individual de los funcionarios/as?	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Retribución monetaria.	19	24,7%	15	54%
Retribución no monetaria.	16	20,8%	2	7%
No se retribuye una positiva evaluación final del desempeño individual.	51	66,2%	11	39%
	METROPOLITANA		REGIONES	
41. Por favor, seleccione la afirmación que mejor completa la siguiente afirmación: En mi servicio, los funcionarios/as perciben que las compensaciones dependen preferentemente de...	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Su desempeño individual	14	18,2%	8	29%
De algunos grupos de trabajo	6	7,8%	3	11%
De la Institución	0	0,0%		0%
No dependen del desempeño	36	46,8%	11	39%
	METROPOLITANA		REGIONES	
42. Por favor, indique su acuerdo con la siguiente afirmación: [En mi Servicio se compensa a cada uno según su desempeño individual, en la medida de las posibilidades.]	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Muy de acuerdo	5	6,5%	3	11%
De acuerdo	17	22,1%	4	14%
Neutro	14	18,2%	9	32%
Desacuerdo	26	33,8%	8	29%
Muy en desacuerdo	13	16,9%	3	11%

Tabla 27. Características de las Compensaciones

	METROPOLITANA		REGIONES	
43. Por favor, caracterice las compensaciones no monetarias al desempeño individual en su Servicio	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Capacitación.	40	51,9%	15	54%
Facilidades de horario.	15	19,5%	3	11%
Reconocimientos o menciones.	34	44,2%	17	61%
Premios.	3	3,9%	4	14%
Otro(s)	8	10,4%	1	4%

Tabla 28 Destinatarios de las Compensaciones

44. Por favor, indique quienes en su Servicio reciben compensaciones por un desempeño individual superior.	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Toda la organización	35	45%	18	64%
El equipo directivo	14	18%	4	14%
Algunos estamentos	26	34%	5	18%

Tabla 29. Criterios de Compensación

45. Por favor, indique con qué criterios se establecen en su Servicio las compensaciones.	METROPOLITANA		REGIONES	
	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%
Por antigüedad (Ejemplo: 5, 10, 15 o más años de permanencia en el servicio).	26	33,8%	15	54%
Por tipo de función (Ejemplo: Staff, fiscalización, investigación, en terreno, nocturno).	28	36,4%	7	25%
Por jerarquía (Ejemplo: cargos con responsabilidad de supervisión).	28	36,4%	12	43%
Por tipo de contrato (Ejemplo: Planta, contrata u honorarios).	14	18,2%	10	36%
Por zona geográfica (Ejemplo. RM, regiones, zonas extremas).	4	5,2%	7	25%
Por estamento (Ejemplo: Directivo, Profesional, Técnico, Administrativo o Auxiliar).	29	37,7%	12	43%
Por complejidad (Ejemplo: Comisiones de trabajo en el extranjero).	17	22,1%	3	11%
Por género.	1	1,3%	1	4%
Por estado civil.	1	1,3%	0	0%
Por profesión	6	7,8%	1	4%

Las recomendaciones realizadas por los encuestados para compensar los desempeños individuales sobresalientes (pregunta 46) fueron muchas (75) y se listan a continuación, excluyendo algunas similares:

- Asignación por cargas de trabajo.
- Agnación por calidad en el trabajo.
- A los funcionarios que siendo de menor grado de Planta están ejerciendo actividades profesionales o teniendo desempeños sobresalientes, los

contrataría con un grado de sueldo superior, manteniéndoles el grado de su escalafón de Planta.

- Acceso a capacitación internacional, Acceso a capacitación voluntaria
- Además de la asignación de antigüedad y de la asignación por funciones críticas que se otorga de acuerdo a la normativa existente, publicitaría a nivel institucional a los funcionarios destacados, sin importar al estamento que corresponden, considerando
- Ajustar la normas para la distribución de las compensaciones a desempeños sobresaliente
- Analizar la posibilidad de dar premios a los funcionarios, financiado a través de los proveedores que tiene la institución, ciertamente que esta alternativa debería estudiarse considerando el marco jurídico que nos rige y caso a caso.
- Asociar incentivos monetarios variables al desempeño individual
- Aun cuando no existen compensaciones asociadas al desempeño, a lo menos recomendando un reconocimiento directo de cada Jefe Directo y que dicho reconocimiento quede consignado en su hoja de vida. Resulta difícil establecer compensaciones monetarias.
- Básicamente incentivos no monetarios como capacitación especializada, así como reconocimientos públicos, ya que las compensaciones monetarias están asociadas a desempeño colectivo por equipos de trabajo.
- Becas de excelencia Pasantías
- Bonos monetarios.
- Estímulos como veraneo gratuito
- Comenzar por reconocer el desempeño individual meritorio de manera formal al interior de la institución con el reconocimiento por parte de todos los funcionarios de la Institución, una compensación no monetaria que tiene que ver con el reconocimiento.
- Con el sistema de calificación existente, en que no se discrimina entre los buenos y los malos, no se permite hacer una evaluación como la indicada.
- Considerarlos en Diplomados, Viajes al extranjero por perfeccionamiento, una felicitación de su jefatura, etc.
- Considerarlos para una mejora de grado de la E.U.S.
- Contar con un sistema conocido, definido claramente y equitativo de acuerdo a los cargos, responsabilidades y desempeños esperados y consensuados entre evaluador y evaluado. Aunque antes habría que alinear el proceso completo a la planificación estratégica

- Creo que un aspecto muy importante es el reconocimiento a nivel institucional de los desempeños individuales sobresalientes, son un muy buen estímulo para las personas que han logrado importantes logros e impactos con la labor realizada
- Dar preferencia en actividades de capacitación, difusión a nivel institucional preferencias en el ámbito de las prestaciones sociales
- Debería establecerse un sistema de compensaciones no pecuniarias, y relacionarlas con comportamientos críticos de éxito, que favorezcan el desempeño, de manera de relacionar también la evaluación de desempeño con los perfiles de competencias que ya se han
- Definición más precisa a través de indicadores cuantitativos, asociados al desempeño
- Definir y aplicar compensaciones de carácter no monetario.
- Diseñar sistemas de incentivos no monetarios (participación en instancias directivas, reuniones o talleres), acceso preferente a capacitación, acceso preferente a los procesos de selección
- Elaboración de política de Compensaciones: aumento en la Asignación Variable, reconocimiento anual funcionario destacado, premios, etc.
- En el caso de DIRECON, dadas sus características particulares, en la medida que existan mecanismos que miden con relativa objetividad el rendimiento o evaluación de desempeño individual, es posible aplicar incentivos asociados a movilidad geográfica
- Encontrar formulas de premiar directamente a los funcionarios que sobresalen en su desempeño. Diferenciar cumplimiento de metas o compromisos con desempeño individual. El desempeño va asociado al desarrollo de competencias y en ese ámbito puede asociarse
- Entregar un estímulo reflejado en un viaje
- Esta es una Empresa y no un Servicio y no es aplicable el sistema de promociones basado en la evaluación de desempeño.
- Establecer mecanismos que permitan medir la real contribución de cada funcionario al cumplimiento de los objetivos y de la misión
- Establecer un sistema formal e institucionalizado de Reconocimiento funcionario que destaque a aquellos que sobresalgan en su desempeño laboral y condiciones personales, bajo criterios predeterminados que tipifiquen tal situación
- Establecer una política de compensación que premie el desempeño individual asignando un monto mensual por un periodo determinado en sus

remuneraciones y no monetaria de reconocimiento antes sus pares, en días adicionales de vacaciones, uso de infraestructura

- Establecer una política de compensaciones no monetarias, es decir, definirla y operacionalizarla.
- Facilidades como la flexibilidad horaria, reconocimientos, etc.
- Formalizar algunas, de manera que las personas sientan que es una práctica reconocida.
- Generar un sistema de compensación monetaria, por trabajos realizados oportunamente y de buena calidad a nuestros clientes.
- Incentivos económicos a funcionarios con un desempeño sobresaliente y un alto compromiso con la institución
- Incorporaría un presupuesto mayor en capacitación y formación para premiar a los más destacados en curso de postítulo y postgrado.
- Incentivos económicos
- La compensación monetaria sería la más adecuada para las personas con un desempeño individual sobresaliente
- La Evaluación del Desempeño es un proceso obligatorio, poco objetivo que no permite realmente identificar a desempeños sobresalientes ya que no hay indicadores que hagan posible dicha identificación
- La jefatura debería reconocer más frecuentemente un buen desempeño, haciendo una real diferencia en su evaluación de desempeño. Se debería utilizar más las anotaciones de mérito, las que deberían tener una real importancia en el momento de calificar al funcionario
- Les daría la posibilidad de desarrollar un proyecto al interior del Servicio en el área que considere su fortaleza para mejorar algún aspecto en el cual es posible de realizar.
- Mayor reconocimiento y difusión , crear incentivos no económicos ligados al Servicio de bienestar
- Mayor retribución económica
- No asociar un desempeño individual destacado a más remuneraciones sino a compensaciones del tipo reconocimiento, premios de desarrollo o formación.
- No debe haber compensaciones por desempeños individuales sobresalientes, es una obligación del funcionario servir correctamente

- Otorgar posibilidad de capacitarse y formarse en temas atinentes a su cargo. Generar instancias de concursabilidad como el premio al "Mejor funcionario".
- Otorgar reconocimientos en el Día del Hospital, (por ejemplo). Relacionar este mejor desempeño, con viajes o comisiones de servicios específicas. Desempeño individual meritorio que sea factor de puntaje en concursos a cargos de mayor responsabilidad.
- Pasantías al extranjero utilizando convenios de cooperación internacional; días de permiso extra, aunque sea un día se valoraría. En el caso de médicos, dado que la ley 19.664 considera estímulos, consideraría asignaciones especiales, monetarias tipo bonos
- Personalmente creo que la asignación por funciones críticas debería repartirse porcentualmente, de acuerdo al grado de responsabilidad de cada cargo y de acuerdo a la eficiencia de ese desempeño.
- Podrían ser por un concurso objetivo y de amplia participación, tanto en los que premian como en los premiados. premios en objetos (regalos), viajes, etc.
- Por ley se cancelan al 25% de los profesionales mejor evaluados, luego no se les puede premiar a los estamentos administrativos y auxiliar, que pueden tener buen desempeño. Ahora esto no sirve debido a que el resultado de la evaluación del desempeño es 10
- Post títulos
- Premiarlos con becas de perfeccionamiento para efectuar postgrados (magister, master, doctor). Flexibilidad horaria laboral Trabajo remoto desde fuera de la oficina Bonos pecuniarios
- Premio al mérito
- Que se entregue en el presupuesto un monto para compensar económicamente a los(las) funcionarios(as) , más destacados en el periodo de un año.
- Que se reconozcan a las personas que ejecutan el trabajo, principalmente a los encargados operativos de los PMG.
- Que sean un proceso más generalizado.
- Que utilice mayormente las anotaciones de merito y premie a los buenos funcionarios con elementos tales como: Capacitación y mejoras salariales. (Dentro de lo posible)
- Reconocimientos relacionados con mejorar el nivel de competencias
- Releva la importancia de los incentivos con base en el desempeño individual, siempre que el Sistema de Evaluación de Desempeño sea capaz de perfilarse

como un sistema capaz de reflejar los comportamientos de excelencia a nivel de las personas

- Respecto de mi servicio introduciría un manual de apoyo al precalificador con el fin de establecer como una política institucional el desarrollo de: "compromisos de desempeño individual alineados con los objetivos institucionales", "el desarrollo de entre
- Se requiere profundizar la política de compensaciones.
- Si no existiera la EUS, se podría premiar a quienes tienen un desempeño sobresaliente, con una asignación variable.
- Un reconocimiento para el Aniversario, como mención destacada de su desempeño.
- Volvería al sistema de premios o incentivos por fraudes detectados

La percepción en la RM es que no se compensa en base a patrones de desempeño (66%), en cambio de nuevo se manifiesta una diferencia a favor de las regiones quienes señalan esa anomalía en una menor proporción (39%).

Normalmente y como se observa en la extensa lista previa, las Compensaciones se encuentran confundidas con capacitación y reconocimiento o menciones

Los factores que influyen en la mecánica de Compensaciones son ajenos a la gestión (antigüedad, jerarquía, etc)

Las preguntas de Cierre

Tabla 30. Características del proceso de Gestión del Desempeño Individual

METROPOLITANA		REGIONES			
49. Por favor, se-ale su acuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de la gesti- del desempe-o individual en la ADMINISTRACI- N P- BLICA.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
Es integrada, es decir, los componentes se relacionan entre s'.	3	8	25	29	10
	1	10	4	10	1
Es congruente, es decir, sus aspectos formales coinciden con las pr-cticas de las personas.	2	9	20	34	10
	2	3	7	12	2
Es alineada, es decir, sus componentes se desarrollan en funci-n de las definiciones estrat-gicas instituci-n	1	14	20	31	9
	2	8	2	11	3
Es participativa, es decir, existen instancias para que las personas (jefaturas y funcionarios/as) se comuniquen	5	29	17	17	7
	2	10	6	7	1
Es efectiva, es decir, los componentes, contribuyen a mejorar el desempe-o individual de los/as funcionario	2	9	23	29	12
	1	5	8	10	2
Es transparente, es decir, los procedimientos, criterios y resultados est-n a disposici-n de todas las personas	17	35	12	9	2
	6	16	1	3	0
Es oportuna, es decir, los componentes consideran los plazos y tiempos planificados	14	38	13	8	2
	6	14	1	3	2
Es estandarizada, es decir, los procedimientos y comunicaciones contemplan formatos uniformes.	17	36	15	5	2
	9	14	1	1	1

Tabla 20. Determinantes del Mejoramiento del proceso de Gestión del Desempeño Individual

METROPOLITANA	REGIONES
---------------	----------

50. Por favor, ordene los siguientes elementos según su importancia para mejorar la gestión del desempeño individual en la Administración Pública en Chile.	Ranking 1		Ranking 2		Ranking 3		Ranking 4		Ranking 5		Ranking 6	
Nivel de apoyo directivo al área de RRHH	6	6	11	4	17	7	25	2	12	6	4	1
Reglamento General de Calificaciones	16	5	7	2	6	2	12	5	31	12	3	0
Actitudes y prácticas de las personas	9	5	16	7	23	6	10	3	17	5	0	0
Habilidades de las Jefaturas para evaluar												
	22	4	19	7	14	5	10	8	10	1	0	1
Los criterios de evaluación	19	6	22	6	12	6	16	6	5	1	1	1
Otros	3	0	0	0	3	0	2	2	0	1	66	23

51. Indique Otros (en relación a la pregunta anterior)

RM:

- Compromiso de las jefaturas (3)
- Contrato de Desempeño con medios de verificación objetivos y consensuados entre el evaluador y el evaluado.
- Cultura igualizante y falta de medición
- Cultura organizacional, perfiles de cargo y competencias.
- Dedicar el tiempo necesario al proceso (2)
- Es un problema de cultura a cambiar
- Estatuto Administrativo
- Evaluación en 360 grados
- Implementación de Instrumentos auxiliares (2)
- Incentivos que estimulen comportamientos (2)
- Información oportuna, Asistencia administrativa
- Informes desempeño evaluados y promediables.
- Instrucciones y criterios comunes.
- Las consecuencias del desempeño.
- Renta variable (2)
- Lograr una mayor dispersión de los resultados.
- Los reglamentos especiales de calificaciones.
- Mejorar los reglamentos estatutarios existentes.
- Modelo basado en evaluación de competencias
- Objetividad por parte de las jefaturas.

- Pauta de criterios de evaluación en competencias y de retroalimentación (3)
- Política de compensaciones
- Políticas de evaluación para cada cargo
- Practicas de Alineamiento estratégico.
- Retroalimentación efectiva (2).
- Voluntad Gubernamental y Gremial de lograr mejoras
- Voluntad y liderazgo del Jefe de Servicio y Directivos

Resto de las regiones.

- Apoyo de los Gremios a los Sistemas Capacitación
- Capacitar a todo el personal y jefaturas.
- El equipo directivo y de RRHH.
- Incorporar indicadores concretos a la evaluación
- La cultura organizacional
- La evaluación en 360°, la objetividad
- Las Asociaciones de Funcionarios.
- Los criterios deberían ser uniformes.
- Mecanismos de Incentivo
- No identifico un nuevo elemento
- NO ligar bonos a evaluación
- Participación de los gremios en los procesos
- Que sean criterios comunes.
- Reglamento Especial de Calificaciones

Tabla 32 Obstáculos al mejoramiento del proceso de Gestión del Desempeño Individual

52. Por favor, jerarquice los obstáculos para mejorar la gestión de desempeño individual en la Administración Pública en Chile.	Ranking 1		Ranking 2		Ranking 3		Ranking 4		Ranking 5		Ranking 6	
Nivel de apoyo directivo al área de RRHH	3	0	8	2	17	8	14	4	29	12	3	0
Reglamento General de Calificaciones	20	6	8	3	6	7	15	1	24	8	1	1
Actitudes y prácticas de las personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Habilidades de las Jefaturas para evaluar	24	6	21	7	9	4	14	6	6	3	0	0
Los criterios de evaluación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	1	0	1	0	0	1	2	1	69	24

53. Indique otros (En relación a la pregunta anterior)

Región Metropolitana:

- Apatía de los funcionarios/as y poca participación de todos los actores
- Carencia de comunicación entre jefe y evaluado. Compromiso de la jefatura con el Sistema
- Carencia de respaldo legal para aplicar estímulos monetarios, siendo las carencias económicas las de mayor urgencia para funcionarios y funcionarias
- carente definición de funciones y cargos metas poco claras, compromisos no establecidos. No reconocimiento frente a los buenos desempeños.
- Definición de aspectos medibles en la evaluación de desempeño
- el desconocimiento claro de las funciones propias del cargo, el desconocimiento general del proceso de calificaciones.
- El Estatuto Administrativo
- El mayor obstáculo es que el actual sistema en aplicación no está asociado a los objetivos estratégicos institucionales y, en consecuencia, no está alineado con estrategia institucional, lo cual lo hace aparecer muy debilitado frente a otras iniciativas.
- El pago de bono monetario
- El poco tiempo e importancia que le dedican los evaluadores a este proceso.
- El proceso es visto como una actividad rutinaria y que no importa ningún efecto real para la carrera funcionaria, se hace porque se tiene que hacer, sin vincular el proceso con otro sistema de recursos humanos.

- Estatuto Administrativo que es una ley, y donde se encuentra regulado el sistema, se constituye en un obstáculo para lograr que los Servicios cuenten con un instrumento más acorde con las particularidades de la organización.
Estructuras de plantas y de dotación inadecuadas.
- Evitar conflictos internos.
- Falta de acuerdo.
- Falta de Compromiso
- Falta de un instrumento de evaluación con medios de verificación objetivos y compartidos tanto por el evaluador como por el evaluado
- Falta unificar criterios para evaluar
- Gran mayoría de los funcionarios calificados con puntajes máximos
- Imposibilidad de establecer de convenios de desempeño formales
- La C.G.R. y/o la D.N.S.C. deberían considerar capacitaciones anuales en calificaciones, porque lo que hoy se hace en los servicios es mantener los mismos criterios de siempre. No hay crecimiento.
- La cultura de que todos deben ser evaluados en un nivel superior.
- La cultura pública
- La frecuencia de las evaluaciones, La falta de interés en participar en instancias del proceso (juntas).
- La no diferenciación por tipo de función o estamento (Inspector fiscal / operador de maquinaria pesada).
- La poca importancia que se le da al proceso de evaluación, por parte de los agentes del proceso.
- La utilidad de la evaluación
- La voluntad y liderazgo del Jefe de Servicio y Directivos
- Las dificultades para motivar al personal
- Las metodologías tradicionales de evaluación
- Los criterios de la Contraloría General de la República para aprobar reglamentos especiales, asociados a cargos y no a estamentos.
- Mejorar los procesos de selección
- Mezcla entre antigüedad y calificación para otorgar incentivos (ley Nº 19490) por ejemplo. Para todas las plantas se miden los mismos factores debiendo estos estar diferenciados según complejidad de la función.
- No lograr instaurar una cultura diferente que logre que la gente vea en la gestión del desempeño individual, un aporte a su desarrollo. Donde se relacionen las tareas y las funciones con el resultado en mi desempeño.
- No se gestiona el desempeño sólo se evalúa
- No usar los instrumentos que existen, hoja de vida, para reflejar anotaciones de mérito y demérito, para una buena evaluación a los funcionarios.
- Nuestro reglamento específico
- Que el desempeño individual no esté ligado a metas, ni menos a compensaciones

- Reglamento especial de calificación
- Resistencia al cambio
- Subjetividad
- Vencer cultura

Resto de las regiones:

- Burocracia en el proceso.
- Desempeño asociado a incentivos económicos dificulta la objetividad del jefe directo.
- El que me parece fundamental y es ligar a la calificación la entrega de un bono monetario. Esto implica que el evaluador que hace bien su trabajo afecta el bolsillo del funcionario evaluado y este aún cuando asume que está bien evaluado, no acepta perder.
- La cultura organizacional (2)
- La ley 19.490, que regula la asignación de experiencia y desempeño individual de los Servicios de Salud.
- La recarga de trabajo y poca importancia de jefaturas.
- La resistencia de los jefes a evaluar objetivamente a sus subordinados, para no enfrentar conflictos, por lo cual se suele evaluar con la mejor nota a todos.
- Las Asociaciones Gremiales.
- No identifico nuevo elemento
- Poca participación de la Asociación de Funcionarios.
- Poco Conocimiento de las Autoridades para Evaluar. Reglamento de Calificaciones pésimo.
- Reglamento Especial de Calificaciones.

54. En términos generales y más allá de su propio servicio, ¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño en uso actualmente en los servicios públicos?

	Metropolitana		Regiones	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Bueno	8	10%	4	14%
Suficiente	12	16%	0	0%
Insuficiente	41	53%	14	50%
Malo	14	18%	8	29%

Es destacable que 71% en la Región Metropolitana y 79% en Regiones considera que el sistema de evaluación es insuficiente o malo y se insiste en normar los procedimientos bajo ISO 9001, lo que sólo formalizará y documentará una práctica inconducente al logro de gestionar el desempeño de las personas.

55. Por favor, priorice lo siguiente según su importancia para producir un cambio del Sistema de Gestión del Desempeño Individual en la Administración Pública en Chile?	Ranking 1		Ranking 2		Ranking 3		Ranking 4		Ranking 5		Ranking 6		Ranking 7	
Equipo Directivo	23	10	12	2	15	4	10	3	12	5	1	2	1	0
Jefaturas Directas	17	6	19	6	12	6	13	3	10	4	1	1	2	0
Las/los Funcionarias (os)	13	2	9	6	15	3	17	6	11	3	6	2	3	4
Area de RRHH	7	4	4	1	5	2	6	2	4	1	15	5	32	11
Junta Calificadora	7	2	6	2	4	5	6	1	13	6	24	3	14	7
Jefaturas intermedias	1	0	13	4	18	4	17	7	12	3	9	7	4	1

En relación a las características percibidas de cómo es la GDI en la Administración Pública chilena, se recibieron mayoritariamente las siguientes:

Desintegrada,
Incongruente,
Desalineada,
Inefectiva,
Transparente,
Oportuna y
Standard

En el ámbito de ¿Cómo mejorarla?, se mencionan principalmente los factores:

Habilidad de las Jefaturas,
Reglamentos y
Criterios de evaluación,
pero además se destaca el Nivel de apoyo Directivo y las Actitudes de las personas

Como los principales obstáculos de la GDI están señalados nuevamente:

los Reglamentos y
Habilidades de las jefaturas para evaluar el desempeño.

Finalmente es destacable la respuesta a la pregunta

¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño?

Insuficiente : una proporción mayor al 50%

Mala : una proporción mayor al 20%

11 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

11.1 ELEMENTOS RELATIVOS AL ALINEAMIENTO.

Fruto de la pauta y control que ejerce el Programa de Mejoramiento de la Gestión, en su componente Control de Gestión, es que prácticamente la totalidad de los servicios cuentan con definiciones estratégicas –parciales- que establecen prioridades, alinean las acciones del colectivo y favorecen la coordinación entre las áreas que los conforman.

No obstante, hay matices en el diseño, cobertura y los niveles de participación de estos planes. Así, son muy pocos los servicios que se apoyan en consultores externos para orientar este trabajo, aunque en prácticamente todos ellos se destinan entre 8 y 16 horas para su desarrollo. La modalidad más empleada consiste en la jornada de reflexión –fuera del servicio- en que participan las más altas autoridades de la repartición junto con representantes de las distintas áreas o subdivisiones del trabajo. Los niveles de participación en esta instancia son restringidos, ya que tienden a involucrar hasta el tercer y cuarto nivel jerárquico.

En Servicios pequeños, pertenecientes a órganos centrales de la Administración Pública y que no atienden público u otorgan servicios directos a la ciudadanía se da una participación más extensiva.

Las definiciones más recurrentes, en orden decreciente, son la Misión, los Objetivos Estratégicos, la Visión y los Valores. Prácticamente un 70 % de los servicios no cuenta con Valores declarados, esgrimiendo frente a su ausencia que el BGI -instrumento definido por DIPRES-, las normas ISO u otros controles solicitan que éstos se formulen. Creen, al mismo tiempo, que hay una consciencia de valores implícita, íntimamente ligada a la función pública, pero que no saben como abordar para su correcta obtención. Algo similar ocurre con la declaración de una Visión, donde no logran comprender qué la diferencia de la misión y cual es, en definitiva, su utilidad.

En su mayoría, la difusión que se hace de estas declaraciones es total, contemplando en algunos casos no sólo medios físicos y digitales, si no que también su incorporación en lugares de atención al público o contacto con proveedores.

Un aspecto relevante del proceso de Planificación Estratégica es que en los servicios con presencia regional, como SERVIU, las Gobernaciones Provinciales y algunos Servicios de Salud, la formulación y desarrollo de las definiciones es nula, dado que se origina al nivel central y, luego, se propaga hacia el mundo regional. Algo similar ocurre con las Subsecretarías que comparten sus definiciones con la cartera ministerial, ocupando para este caso, el rol de veedores de su aplicación en los servicios.

En los servicios con mayor nivel de especialización, no es el área de RRHH el que lidera el proceso de planificación estratégica, si no que las áreas o departamentos de planificación y control de gestión o los mismos gabinetes de la máxima autoridad.

Al nivel individual, los elementos más recurrentes en la fijación de tareas, objetivos y metas personales, son las descripciones de cargos, perfiles de competencia, cuando los hay, y la distribución de cargas en forma arbitraria en razón de su apremio y volumen.

Finalmente, se debe consignar que las definiciones estratégicas –obtenidas de la manera y regularidad que fuere- no siempre se traducen en un plan de trabajo único y conocido que congrega los esfuerzos de todos los funcionarios de la organización. Por el contrario, se observa una difusa vinculación de los procesos de planificación estratégica con la gestión que llevan a cabo los equipos de trabajo. Por otra parte, estas definiciones no se consideran a la hora de que cada jefatura fija objetivos, metas o compromisos de desempeño con sus funcionarios de dependencia directa.

11.2 SOBRE LA INTEGRALIDAD DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

Los responsables de informar reconocen que dentro del ciclo del desempeño individual sólo es identificable –con claridad- el componente evaluación, porque en general, no se hace planificación ni seguimiento del mismo, al menos como una práctica (generalizada).

En la exploración de estos sub-componentes se revela que hay un divorcio evidente entre las instancias formales y las prácticas de las personas, fundamentalmente de las jefaturas. Por ejemplo, en el sub-componente seguimiento, alrededor del 30 % de los servicios afirma contar con un monitoreo, avalado en los informes de evaluación que sus reglamentos determinan para el periodo anterior a la precalificación. Sin embargo, al profundizar a través de las entrevistas personales efectuadas, se puede constatar que estos informes no se acompañan de encuentros bilaterales o reuniones entre las jefaturas y sus colaboradores directos. En tal sentido, la preparación de la evaluación cuenta con mecanismos formales de monitoreo y control previo, pero que en la práctica han perdido el sentido original de proporcionar una retroalimentación clara y útil sobre el avance de la persona en los compromisos fijados.

El proceso de evaluación, al cierre de un período, es el hito de mayor relieve y ampliamente (re)conocido entre encuestados y entrevistados. No obstante, tiene un carácter formal y la totalidad de los servicios ponen en duda su real utilidad, dadas fundamentalmente las siguientes críticas:

- Los criterios propuestos por el reglamento, contenidos en el instrumento y que guían la evaluación no son congruentes con las funciones y responsabilidades de los cargos.
- Los criterios no recogen la complejidad y dinamismo de la naturaleza de la tarea de los servicios.
- Las notas no discriminan el desempeño de las personas.
- Las calificaciones son vistas como una formalidad o un trámite que hay que cumplir porque la legalidad lo impone, pero ellas son subjetivas, dependen del criterio del evaluador, no permiten tomar decisiones sobre las personas y lo que es peor, no apuntan a mejorar el desempeño individual.
- No existen indicadores que permitan determinar bajo condiciones objetivas el cumplimiento de las tareas asignadas.

11.3 3.3. DEBILIDADES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN.

Alrededor del 70% de los informantes, más allá de si reconocieron en la GDI la presencia de las propiedades y cualidades evaluadas (coherencia, alineamiento, utilidad, etc.) reconocieron que el resultado final expresado en la nota que establece la Junta –como parte de sus atribuciones en el proceso- no permite discriminar el desempeño de las personas. Esta afirmación transita desde casos más extremos, donde simplemente, consideran que la Junta es un anacronismo, y lo que importa es el trabajo de los precalificadores, hasta casos más moderados, donde se valora su rol, pero en la medida que sus integrantes desarrollan criterios ponderados, consideran los méritos, y circunscriben su accionar en acuerdos marco con las asociaciones gremiales y representantes de los distintos estamentos.

Por otra parte, la presencia universal de funcionarios en lista 1, llamada “de excelencia” o de notas promedio en el tope del rango, es percibido como la principal distorsión que desvirtúa el proceso de calificaciones. Plantean que este punto es el aspecto más complejo de la problemática del proceso de calificaciones, la punta del iceberg, ya que es el síntoma de un problema cultural que es la falta de reconocimiento (y de su oportunidad) por parte de la institución, y por otra parte, la manifestación de un reclamo implícito del funcionario público respecto de su nivel remuneracional, el que percibe por debajo del sector privado o desde una perspectiva endógena, por debajo de la complejidad y carga de trabajo en relación al esfuerzo desplegado.

Llama la atención que en la recolección de datos cualitativos, los informantes que reconocen una conspicua desvinculación de la GDI del ciclo del desempeño, tienden a argumentar –sin llegar a ser una justificación- que (a) el tamaño de la organización, (b) el reglamento especial de calificación o (c) las características del instrumento no permiten identificar las brechas reales o, dicho de otra forma, una apreciación objetiva del desempeño sobre la cual se oriente y planifique la capacitación y establezcan medidas compensatorias.

Prácticamente, el 80 % de los entrevistados que reconocen falta de integración, utilidad, consistencia y alineamiento de la evaluación del desempeño individual, tienden a rescatar la capacitación y las compensaciones que se otorgan por otros factores deseables, como la pertinencia con la naturaleza del trabajo, la calidad innovadora y la positiva acogida en los funcionarios, entre las razones más importantes que se mencionan.

Los informantes tienden a coincidir en la premisa que un factor determinante en el desarrollo de un modelo efectivo de gestión del desempeño, considera el compromiso del Jefe(a) Superior de Servicio y los lineamientos que éste(a) entrega a partir de su propia conducta. Señalan de esta manera que ha habido cambios paradigmáticos cuando el (la) propio(a) Director(a) genera –por ejemplo- un plan de retroalimentación con sus colaboradores directos, les solicita una auto evaluación previa, valida un instrumento estándar y desarrolla una ronda completa de reuniones de diálogo constructivo con sus colaboradores directos, donde el tema central a tratar es la planificación y/o control de la marcha del desempeño individual y su vinculación con los objetivos estratégicos de la organización. Esta medida que a primera vista parece tan trivial, tiene un efecto “bola de nieve” en los mismos directivos y en las prácticas que, a partir de entonces, tienden a emular con sus equipos directos.

11.4 3.4. PERCEPCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN.

Existe una crítica extendida hacia el aporte efectivo de los PMG a la gestión del desempeño no sólo individual, si no que también de los equipos y de las instituciones en su globalidad. Frente a este instrumento, los servicios que han desarrollado altos estándares de gestión con otros sistemas de control, consideran que los PMG son muy básicos, pero a la vez que se distancian del norte de las instituciones, al constituir una idéntica vara para organizaciones de sumo disímiles.

Por otra parte, los servicios que no cuentan con sistemas integrados de gestión y que presentan explícitas deficiencias al respecto, señalan que los PMG implican ingentes esfuerzos por formalidades cada vez más crecientes que poco o nada aportan a la eficiencia de los procesos del giro institucional. En algunos extremos, las instituciones han recurrido inclusive a contratar “expertos en PMG” para que se dediquen a este requerimiento y les permitan cumplir con la meta que, en definitiva, se expresa en el pago de una asignación. En ambos grupos gravita la percepción que este instrumento ya cumplió una etapa, luego de la recuperación de la democracia, se requería fijar un piso para homologar criterios en virtud de la gestión de los organismos públicos, pero en la actualidad, se requiere de un instrumento más ágil, capaz de capturar la diversidad de los servicios y, probablemente, situado en una sola institución.

11.5 SENTIDO NO VINCULANTE DE LA CAPACITACIÓN Y LAS COMPENSACIONES A LA GDI.

La capacitación es formulada en el 97 % de los casos, en base a un proceso estructurado de detección de necesidades de capacitación. Sin embargo, en más de la mitad de los casos explorados ésta no apunta al cierre de brechas del desempeño, ya que en todos los casos, el resultado de la evaluación del desempeño no arroja retroalimentación a los funcionarios respecto de dónde se especifican sus áreas débiles y potenciales de mejoramiento de su trabajo y tampoco arroja inputs para el área especializada (RRHH).

Los informantes reconocen una débil vinculación de la capacitación con las definiciones estratégicas, como asimismo una marcada tendencia a “tecnificar” la parrilla de contenidos a fin de cubrir las demandas gruesas que identifican los comités paritarios al inicio de cada año calendario.

Tanto en el subsistema de capacitación como en el relativo a las compensaciones los informantes señalan que hay límites presupuestarios que no se condicen con las necesidades de capacitación, por lo que temen – sin fundamentación - que cerrar brechas individuales de desempeño en las personas implicaría un incremento de la inversión que hoy la glosa presupuestaria fija para este ítem.

Mientras que las asignaciones variables -que conforman la remuneración y que en la mayoría de los casos están sujetas al desempeño de equipos-, son percibidas como parte de la renta y desconectadas del nivel de rendimiento individual, los incentivos no económicos se perfilan con mayor claridad como compensación a la hora de destacar un desempeño sobresaliente.

Particularmente, frente a la temática de las compensaciones no económicas, los entrevistados señalan que los reconocimientos al desempeño meritorio o sobresaliente, las becas y los premios, tales como distinciones y diplomas, son cada día mejor percibidos por los funcionarios, ya que éstos reclaman reconocimientos explícitos de sus jefaturas directas, de las autoridades y, particularmente, con connotación social.

11.6 CASOS Y PRÁCTICAS A SEGUIR.

Respecto de eventuales “casos de laboratorio” y algunas prácticas y pilotos exitosos, hay una restringida gama de ejercicios que se han desarrollado a propósito de la carencia de los evaluadores en retroalimentar o informar, como por ejemplo, la realización de talleres, algunos desarrollados internamente por los profesionales de las áreas de RRHH, que han entregado algunas herramientas y nivelado conocimientos y destrezas en protocolizar una situación de evaluación ideal.

En el ámbito, de la gestión del proceso, se destaca como iniciativa el desarrollo de sistemas de gestión en línea que no sólo explican, facilitan y conducen paso a paso la planificación, seguimiento y evaluación del DI, si no que además, regulan los encuentros entre calificadores y calificados, pautan sus acciones y condicionan su éxito bajo determinados criterios de calidad y cumplimiento, otorgando garantías de transparencia y conformidad con el proceso. Al observar estas y otras ideas, cabe destacar que por sí mismas no son garantías para un cambio positivo hacia la apreciación objetiva y justa del DI, por lo que en su réplica a otros servicios es de vital importancia evaluar las variables del contexto que facilitaría la equivalencia de sus resultados. Por ejemplo, hay un servicio, que por la crisis que está viviendo, considera de plano inconveniente promover cualquier cambio, por pequeño que este sea, hasta regularizar su funcionamiento.

11.7 ROL Y SITUACIÓN DE LAS UNIDADES DE RRHH.

En prácticamente un 75 % de los servicios, sus informantes plantean que la organización tiende a situar la responsabilidad sobre el desarrollo de las personas –junto con la provisión de productos y servicios propios de la función de personal– en la unidad de recursos humanos. En tal sentido, si hay un funcionario conflictivo o que presenta variabilidad en sus niveles de compromiso y motivación por el trabajo que se le ha asignado, la jefatura recurre a RRHH para que *“le resuelva el problema”*, de la misma manera que si, por ejemplo, éste presentase un requerimiento de uso de feriado legal.

A esto se agrega que de acuerdo al estudio inicial sobre el diagnóstico de las unidades de recursos humanos, algunos servicios presentan un área incipiente en el desarrollo de estos temas, inclusive algunas reconocen no contar con una

diferenciación que les permita –a su interior- contar con profesionales calificados para promover procesos de diagnóstico o cambio organizacional.

Asimismo, es interesante reflexionar sobre el rol que están jugando las unidades de RRHH en la existencia y desarrollo de un modelo de GDI que permita, al menos, mejorar el desempeño de las personas y que ello redunde en los resultados de la organización.

En el grupo I, se percibe a los informantes con falencias en el apoyo que reciben de sus autoridades, situación que los inseguriza hasta en la decisión de entregar información relativa a las políticas de RRHH de su institución. En este grupo se encuentran los que están sumidos en la crítica, paralizados por la inoperancia de sus sistemas o los que con una sensación de impotencia ven cómo año a año el proceso calificador agrega “otro pelo a la sopa” y ellos prácticamente deben “maquinar” raras formulas, dictar instrucciones en contrasentido y apaciguar los ánimos de toda una institución en franco descontento y que ve este tema un verdadero trámite o, peor aún, un lastre que los afecta sobrecargándolos de trabajo innecesario.

Se observa también un grupo II, constituido por informantes que aluden conflicto, falencias en ponerse de acuerdo y/o sensibilidad respecto de los temas que involucra la GDI, cuentan con los apoyos, pero no así con la experiencia necesaria para desarrollar un cambio, pues (están temerosos) no entienden cuál podría ser el cambio, hacia donde orientarlo, por dónde empezar, etc.

Hay un grupo III por otra parte, que esperan que la DNSC establezca lineamientos a seguir en esta materia, estando inclusive llanos a participar y aportar ideas y propuestas para generar cambios cualitativos que les permitan avanzar hacia nuevos y desafiantes derroteros. Estos ya han incursionado con proyectos pilotos, avizorando aires renovados en la conducción de este proceso.

Finalmente, hay algunos informantes, los del grupo IV, éstos sienten que ya pasaron la etapa de esperar que las soluciones lleguen por sí solas y han comenzado un camino de mejoras, en algunos casos puntuales y concomitantes, como incorporar un protocolo de evaluación o invertir en tecnología e formación para este propósito, u otros más audaces que ya comenzaron la senda para modificaciones más sustanciales en la manera de asumir la gestión del DI,

incorporando jornadas de reflexión, de trabajo y capacitación significativa, controles más sistemáticos y alta tecnología.

En síntesis, este primer análisis del proceso de recolección de datos, es indicativo de las siguientes conclusiones:

- No se gestiona el DI (No se planifica, no se sigue, no se evalúa o se mal evalúa)
- Hay rituales que reemplazan/sucedáneos de otros procesos.
- Los PMG no tienen utilidad real para la CESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.
- No hay distribución forzada en la evaluación.
- La promoción no es concursable / competitiva.
- La junta calificadora es un obstáculo/restrictiva de la CESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.
- Se compensa de acuerdo al desempeño pactado por equipos.
- Se promueve por antigüedad y elementos formales (asistencia y puntualidad).
- La planificación estratégica es sólo nominal, no participativa, desconectada de la gestión cotidiana.
- La capacitación es desalineada, se utiliza como compensación. No cierra brechas del DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

12 REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Como se ha descrito en el presente informe, la situación de la GDI a nivel de los servicios públicos muestra una deficiencia generalizada de carácter endógeno, íntimamente arraigada en sus elementos estructurales (Esquema Weberiano, cultura paternalista, influencia de factores ajenos en la gestión, etc.), por lo que cualquier solución que se intente aplicar para cambiar el giro de los acontecimientos no será viable en el tiempo, a menos que surja de un cambio esencial en la manera de comprender la naturaleza global e interrelacionada del proceso y su contexto.

Ante este escenario, es evidente que no se puede desarrollar una Estrategia de Implantación, como estaba previsto, no obstante sí es posible (y muy necesario), plantear las reflexiones e intentar una suerte de propuesta estratégica, al menos mencionando sus componentes y factores relevantes.

Es así como las presentes reflexiones y recomendaciones surgen desde una visión sistémica de la realidad organizacional y del fenómeno estudiado, la GDI. Esta visión – la de sistemas - se caracteriza por tener en cuenta el dinamismo, la complejidad y la subjetividad como propiedades intrínsecas del proceso interactivo que llevan a cabo evaluador/evaluado.

a) El paradigma de la GDI en el siglo XX

Hasta aquí, la manera de entender el proceso de Gestión del Desempeño Individual, además de estar asociado generalmente, sólo al proceso de Evaluación, consistía en una tarea divorciada del resto de las actividades que conforman el dominio de acciones y coordinaciones que se entienden por “trabajo”, desarrollándose como en una suerte de agenda paralela a la gestión misma.

Se lo entendía también como un proceso estándar, capaz de llevarse a cabo por igual en todas y cualquier tipo de organizaciones, una especie de moldura con normas únicas para aplicarse indistintamente, más allá de la diversidad de cada servicio. Y, por otra parte, la objetividad, al igual que la transparencia y la equidad, era una cualidad trazadora –más que deseable- condicionante del proceso a lo largo de su desarrollo.

Estas concepciones intrínsecas al modelo de GDI actual, conllevan algunas incongruencias que operan dificultando sus objetivos originales, que son *“lograr que el comportamiento individual, se alinee con los objetivos de la organización a través de una continua interacción Supervisor/Supervisado”*

Tales incongruencias dicen relación con asumir a priori o presumir que el desempeño se planifica, se monitorea y evalúa *fuera del mismo*. Evidentemente, el problema está en la figura del evaluador, quien fija estas acciones: Planificar, Seguir y Evaluar como “hitos” de un proceso, siendo que en la práctica son parte de un *continuo*, ocurriendo o presentándose a diario en la interacción con sus colaboradores directos. De esta manera tal como se ha venido entendiendo la GDI acotada a hitos aislados y no como un proceso dinámico que ocurre cotidianamente, entraña el error de concepción que ha distorsionado la obtención de prácticas adecuadas en el aparato público de gestión.

La segunda incongruencia de la situación actual, es creer que un único modelo de gestión podrá calzar o empatar con la cuantiosa y diversa gama de realidades que representan 200 o más organizaciones. Hay que tomar en cuenta que difieren en el giro, el tamaño, la composición, los recursos que se le asignan, entre otras muchas más distinciones que impactan en la manera de hacer GDI. La intención de contar con criterios trazadores o universales es una perspectiva que facilita – probablemente- la labor ordenadora e integrativa de un servicio de nivel central en la Administración Pública como lo es la DNSC. Y aunque los reglamentos –que tienen por objetivo normar el proceso evaluativo- difieren en sus elementos y los mismos servicios los adaptan, no comprenden una lógica del todo flexible capaz de brindar espacios de posibilidad a un sin número de realidades.

b) ¿Un nuevo Rol para la DNSC?

En este punto cabe destacar el rol de la DNSC que pareciera ser dictar lineamientos generales para la GDI con un sentido normativo y de uniformidad. Dichos esfuerzos se superponen a otros que en las circunstancias actuales, pudiesen aportar más decididamente a resolver las deficiencias del sistema, asegurando que los servicios avancen desde un Modelo Conceptual Genérico, hacia “su mejor” Modelo de Gestión de Desempeño Individual. Es decir, si el rol del servicio civil, fuese enfocarse a las diferencias individuales de los servicios en materia de desarrollo de las personas y a otorgar condiciones para el desarrollo de *sistemas pertinentes e idiosincrásicos* de la GDI, se podría contar con medidas válidas y eficaces para conducir/dirigir y orientar la contribución de las personas a los objetivos organizacionales. En principio, que la DNSC cambie su énfasis a desarrollar más que uniformar y a facilitar más que normar, generaría un colapso temporal en los elementos formales –talvez de dos a tres años-, en el cumplimiento de plazos y la emisión de informes y documentaciones. Sin embargo, este costo será del todo necesario si lo que se quiere es reinventar un modelo efectivo que funcione con autonomía, con sentido y que de acuerdo a su finalidad, para lo que fue ideado, propenda al desarrollo de las personas y las organizaciones.

Avanzar en la dirección propuesta, es decir, tomando en cuenta la diversidad de realidades de los servicios, como una suerte de crisol del proceso, permitirá otorgar apoyos concretos, directos y pertinentes que efectivamente aseguren el desarrollo de sus modelos de gestión individual, con sus consecuentes subcomponentes. Se hace por tanto, vital reformular los lineamientos de la DNSC hacia los servicios y replantearse las condiciones que exige el sistema a la luz de dicha diversidad.

c) La GDI debe ser Objetiva?

La tercera y última oportunidad de mejoramiento, que tiene que ver con la pretensión de objetividad en el despliegue del proceso, es quizá la intervención más profunda y que requiere de mayor cuota de recursos y medidas al largo plazo. A nivel estructural se requiere reorientar o eliminar la figura de la Junta Calificadora, entendiendo que su presencia hoy día (a juicio de los Servicios encuestados), poco o nada facilita el proceso evaluativo en los servicios. Por otra parte, es crucial empoderar a los jefes ya que éstos son los llamados a materializar un cambio de enfoque, en el que la subjetividad de su apreciación es el criterio que permite establecer la contribución de todos y cada uno de los colaboradores a las metas organizacionales.

El creer que la objetividad es una propiedad intrínseca de un proceso evaluativo, conlleva un sesgo evidenciable en la obtención de criterios y medidas soportantes de un sistema de gestión del desempeño individual. Toda vez que un sistema de evaluación es mediado por personas, es decir por la opinión de éstas sobre el comportamiento de otras, no cabe la posibilidad de objetivar el desempeño laboral. No es otra cosa que la percepción de la jefatura la que se plasma en una apreciación del comportamiento del evaluado, lo que en definitiva es el resultado de un proceso de carácter psicológico y mediado por variables organizacionales, tales como la naturaleza de la tarea, la presión de trabajo, el ambiente laboral, el tamaño del equipo, la estructura organizacional, etc. En tal sentido, urge el transitar hacia un cambio epistemológico, es decir, replantearse la forma de comprender y relacionarse con la realidad organizacional, asumiendo que las personas no pueden desprenderse de su contexto.

Esta difícil tarea es un desafío de largo alcance, ya que significa recobrar el sentido y validez de la subjetividad por sobre los estándares observables, medibles y verificables. Es un desafío, en tanto, la corriente racionalista modernista de las ciencias de los últimos dos siglos, de la cual no se escapa la administración de recursos humanos, nos ha transmitido e internalizado que lo que no se puede medir u objetivizar no guarda validez. Hoy día, desde una posición

“postmodernismo” y a varias décadas de la crisis del paradigma cartesiano, podemos precisar que el observador no puede sustraerse de la realidad del fenómeno observado, máxime si se trata del comportamiento humano, descrito por la psicología contemporánea como altamente complejo e impredecible.

d) Perfil básico de las Jefaturas

Un cambio de este calibre, despierta intensas resistencias, porque desafía los cánones arraigados en la cultura de hacer administración en el sector público. Desde el punto de vista de la praxis tiene varias implicancias. Implica que la opinión de la jefatura directa en el proceso evaluativo es el principal referente a la hora de apreciar y valorar el quehacer de sus colaboradores. ¿Qué otra fuente podría contar con una impresión más fidedigna del trabajo de un determinado funcionario? Implica poner el eje del proceso evaluativo en sus competencias como evaluadores, cuestión para la que en la actualidad no están preparados. En tal sentido, una acción inmediata a propiciar es la formación intensiva de conductores/evaluadores de la GDI. Implica también, adaptar políticas, procedimientos e instrumentos hacia el concepto “Gestión del Desempeño” por sobre sus subcomponentes, lo que no ha ocurrido hasta la fecha, dada la hipertrofia de la evaluación por sobre la planificación y el seguimiento del mismo.

Con todo, un modelo de GDI que considere la riqueza de la realidad organizacional, que vaya al ritmo de sus procesos y ponga la figura del evaluador en el centro de la situación, constituye un primer peldaño hacia una gestión integral que involucre a las personas y se materialice en prácticas alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Y en los próximos peldaños, cumplida esta etapa de “desformalización” del proceso de evaluación del desempeño, se puede enriquecer el enfoque, incorporando la medición en 360°, involucrando inclusive a los clientes/usuarios de los funcionarios, la evaluación ascendente y la práctica del feedback como elemento crucial en la conducción individual al interior de los equipos.

El actual desincentivo reinante en los servicios frente a esta temática vulnera cualquier propuesta de mejoramiento o cambio, despertando desconfianza y poca adhesión. La insatisfacción frente a los actuales procesos evaluativos trabará la colaboración espontánea, por lo que las intervenciones deben efectivamente corresponder a cambios serios y profundos que involucren un real convencimiento de parte de los altos directivos, como también la eficacia de las áreas soportes, la tecnología y los estándares de exigencia deben ir a la par de tales transformaciones.

Pensar en la transformación y evolución del proceso de gestión del desempeño individual involucra una acción participativa y de la más amplia difusión, que permita irradiar su nueva orientación y sentido hacia los pilares de la organización, incluidos gremios y asociaciones de trabajadores y todos los estamentos –sin distingo- que forman parte y son evidentemente objeto del mismo proceso.

e) Responsabilidad de la Alta Dirección

Por último, la condición *sine qua non* para gatillar estos cambios, y que estos efectivamente ocurran y se mantengan en los distintos niveles de la institucionalidad, requiere del compromiso de la autoridad máxima. Es en este caso, el alto directivo público la figura llamada a involucrarse en liderar/conducir un cambio, ¿de qué manera? principalmente siendo pauta o encarnando en sus propias acciones y decisiones la nueva perspectiva de hacer GDI. La DNSC, las unidades de RRHH y los consultores son los que podrán desde su experticia técnica avalar los lineamientos del Jefe Superior de Servicio, en el sentido de respaldar técnica y metodológicamente dichos cambios. En la selección de los ADP, por ejemplo, la DNSC debiera contemplar en sus filtros, la presencia de una visión y liderazgo capaces de conducir cambios organizacionales, como asimismo altos niveles de compromiso personal para direccionar y promover una perspectiva innovadora en la gestión con énfasis en las personas.

f) El desafío de los Encargados de Recursos Humanos

Parece evidente que en el nuevo esquema de la GDI, los ejecutivos máximos de las Unidades de RR HH, deben cambiar sustancialmente su orientación y roles prevalecientes en la actualidad.

Efectivamente y tal como lo plantea D. Ulrich, “la principal función que cumplen las personas en las organizaciones es contribuir a los resultados y agregar valor para los propietarios, sean estos privados o el propio Estado.. Entender las prácticas de RRHH como asuntos que sólo afectan a los empleados es incompleto ya que en último término, ***el usuario de los servicios de RRHH es el cliente de la organización.***”

Por lo tanto, es necesario considerar que el fortalecimiento de la Gestión de Recursos Humanos dentro de las organizaciones debe comenzar por el diagnóstico, diseño e implementación de estrategias de fortalecimiento de estas unidades y de su propio personal, para que desde allí se puedan abordar los programas de gestión de desempeño de recursos humanos, sea en el plano individual, colectivo o institucional

Recomendaciones sobre el Marco global de la Gestión Pública en Chile.

Atendidos los resultados encontrados en la aplicación del Instrumento de Medición del SGDI y las consideraciones anteriores, es posible concluir que aparece totalmente insuficiente aplicar un Plan de mejoras marginales sobre el sistema base (Mejoramiento continuo), desprendiéndose que para avanzar desde el actual sistema de calificaciones al Sistema de GDI propuesto, son necesarios esfuerzos de tipo estructural (Reingeniería de Procesos), en aspectos tales como:

a) Orientaciones Estratégicas.

Rediseño de las prioridades y objetivos de los PMG alineándolo estrictamente a los objetivos institucionales (según modelo de Procesos, Clientes/Proveedores). En efecto la innegable influencia o peso específico que tienen los PMG en la actualidad, condicionan/determinan la gestión de todo el aparato de gestión Pública, apartándola muchas veces de las Misiones y Objetivos esenciales del Servicio.

b) Normativa

Redefinición del actual Sistema de Calificación Individual, en aspectos cruciales como el Rol de las Jefaturas en el modelo de Evaluación de la GDI, sobre la base de entenderla como un proceso de diálogo permanente, en el sentido ontológico, entre Jefe y Funcionario.

Redefinir el Rol de la Junta Calificadora, hacia aquellos compatibles con los principios fundantes del Modelo (foco en las personas, empoderamiento y flexibilidad de Jefaturas), suprimiendo el rol homologador de las calificaciones. De no ser posible cuestionar la existencia de dicho organismo.

c) Modelo de Gestión.

Trazar los lineamientos de largo plazo para establecer un cambio en la cultura de gestión de los Servicios Públicos, poniendo en orden sus elementos básicos:

- Planificación Estratégica
- Liderazgo
- Comunicación
- Despliegue
- Seguimiento
- Evaluación
- Acciones correctivas

- Incentivos a la GDI

Sin duda que lo expresado, escapa al alcance inicial del Proyecto, señalando claramente que las fuentes causales deben buscarse en los más altos niveles de las definiciones de la administración del Estado, de fundamento weberiano, que aparecen obsoletos e incompatibles con las demandas y dinámicas de la sociedad actual.

No puede dejar de considerarse que los antecedentes del presente estudio y casi todas las opiniones y declaraciones de Ejecutivos y Expertos del Sector apuntan en esa dirección.

13 DETALLE DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

El detalle de las encuestas y las entrevistas realizadas se entrega en formato digital e impreso, como complemento de este informe.

14 CASOS RELEVANTES

Los casos relevantes, donde se distinguen algunas prácticas importantes en los componentes constitutivos de la Gestión de Desempeño Individual fueron observados a partir de las primeras encuestas y entrevistas . Con la experiencia de los consultores se escogió un grupo de Servicios, que fueron observados y entrevistados en profundidad.

Los resultados de esta experiencia son entregados como separata de este Informe.

15 BIBLIOGRAFÍA

Afonso, Antonio, Schuknecht Ludger y Tanzi Vito, Public Sector Efficiency: An International Comparison; European Central Bank July 2003

Amaro Guzmán, Raymundo (1990). Administración de Personal, Editorial Limusa, México

Arthur J. B. (1992) "The link between business strategy and industrial relations systems in American Steel Minimills" Industrial and Labor relations review, Vol 45 pp. 488-506

Beckert, B. y Gertham, B. "The impact of Human Resources Management on organizational performance: progress and prospects" Academy of Management Journal, Vol. 39(4), pp. 779-801

Chiavenato, Idalberto (1995). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill. México

Craig, Robert y Bittel, Lester. (1989). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD), Editorial Diana. México

Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernandez, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.) Ediciones Deusto. España

Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996) "Modes of theorizing in strategy human resources management. Test of Universalistic, Contingency and Configurational performance predictions". Academy of Management Journal. Vol. 39(4), pp. 802-835

Durán Mellado, Francis Romina "Sistemas de Evaluación de Desempeño Individual: Análisis de la Experiencia del Servicio de Salud Metropolitano Sur, 2005, Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile, Escuela de Postgrado, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Grados, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México

Gomez-Mejías, Luis, David B. Balkin y Robert L. Cardy. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España

Levy – Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España

Longo, Francisco, Enfoques actuales de la gestión de las personas en el Sector Público, Brasilia Marzo 2007

Longo, Francisco, La gestión de las personas en los procesos de Modernización de la Gestión Pública; Encuentro Latinoamericano de Gestión y Políticas Públicas, Octubre 2004, CEPAL

Makón, Marcos Pedro "El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional; V Congreso Internacional del CLAD, Santo Domingo, Rep. Dominicana, Oct. 2000

Miles R. E. y Snow C. C. (1984), Designing Strategic Human Resources Systems. En: Organizational Dynamics, vol. 13, pp. 36-52.

McGehee, William y Thayer, Paul. (1986). Capacitación, adiestramiento y Formación profesional. Editorial Limusa. México.

Núñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25

Oficina Central de Personal de la Presidencia de la República (OCP). (1982) Serie de Adiestramiento.(Detección de Necesidades), Documento No.3. Caracas

Reza Trosino, Jesús Carlos (1998). Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México

Rodriguez, Mauro y Patricia Rodriguez. (1991). Capacitación Efectiva.Editorial McGraw-Hill, México

Sikula, Andrew F. Y Mckenna., John F.. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México

Ulrich, D. Losey, M. y Lake, G. (1998), "El futuro de la Dirección de Recursos Humanos". España. Editorial Gestión 2000

Vignolo, Carlos. "Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio", en Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, Nº 22, marzo de 2002.

Vignolo, Carlos. "Nuevos Paradigmas en Management: Una Aproximación desde la Experiencia de Modernización de los Sistemas Públicos de Salud en Chile", Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, Nº 11, junio 1998, pág. 49 a 78

Vignolo, Carlos; Vergara, Carlos. "Diseño y Evaluación de Sistemas Públicos: Una Proposición". Trabajo aparecido en "¿Qué espera la Sociedad del Gobierno?

Tomassini, Luciano – Editor, Centro de Análisis de Políticas Públicas (CAPP), Universidad de Chile. Santiago de Chile, 1994. Páginas 155 – 184.

Vignolo, Carlos. “Gestión Pública en la Era de la Gestión”. Revista de Ciencia Política, Instituto de Ciencia Política, Pontificia Universidad Católica de Chile, Vol. XV, Números 1-2, Santiago de Chile, 1993. Páginas 169 – 186.

Villegas, José Manuel. (1988). Administración de Personal, Editorial Texto, S.R.L. Caracas.

Wright, P. y Mc Mahan, G. (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management”. Journal of Management vol. 18 n2 pp.295

16 A N E X O S

ANEXO N° 1

ENCUESTA

Contexto

La Dirección Nacional del Servicio Civil, en el marco de sus funciones, ha considerado pertinente realizar un estudio diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño individual de los Servicios Públicos, con el objeto de proponer un modelo de gestión, como asimismo, generar propuestas de mejoramiento graduales y específicas a este subsistema, atendiendo a aspectos normativos, conceptuales, metodológicos e instrumentales. De esta forma, se espera contribuir efectivamente a realizar una gestión del desempeño en los servicios públicos, considerando en forma adecuada a los distintos actores involucrados y en la perspectiva de entregar mejores servicios a la ciudadanía.

Para lograr este propósito, esta Dirección Nacional, ha contratado la consultoría del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Chile. Esta consultora, considerando los objetivos del estudio, ha diseñado este instrumento de recolección de información que permitirá obtener información, y posteriormente, análisis y propuestas pertinentes a la gestión del desempeño en el sector público.

Esta encuesta, ha sido diseñada para ser aplicada a las jefaturas de las Unidades de RRHH quienes, como principales responsables de la implementación de políticas de desarrollo de las personas en los servicios públicos, pueden aportar de manera integral y confiable cómo se comportan cada una de las dimensiones que integran el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) de acuerdo a la realidad de sus respectivos servicios. Para el adecuado llenado de esta Encuesta, las jefaturas responsables podrán solicitar el apoyo de otros profesionales del área.

Desde ya, agradecemos la colaboración y el tiempo que destinarán en esta Encuesta. Sin duda este valioso aporte permitirá avanzar en el fortalecimiento de este subsistema, desde una perspectiva integral para gestionar adecuadamente el desempeño de todos/as los/as funcionarios públicos.

Propósito

Tal como se ha señalado precedentemente, el presente instrumento tiene por objetivo recolectar antecedentes –en forma estandarizada– para la identificación de diversos componentes en la Gestión del Desempeño Individual de los Servicios Públicos. **En tal sentido, sus respuestas deberán ajustarse a las actuales condiciones en que se**

gestiona y desarrolla la evaluación del desempeño individual en su servicio, como a la vez, a las prácticas e iniciativas vigentes de las cuestiones consultadas.

Recomendamos abordar la presente encuesta de manera participativa, es decir, solicitando la colaboración de dos (2) o más funcionario/as que participen en la gestión de la Unidad y que tengan un conocimiento acabado de la ejecución de los distintos procesos vinculados a la evaluación del desempeño.

Instrucciones Generales

Esta Encuesta consta de dos (2) secciones.

La sección uno (1) tiene como propósito la identificación de la persona que responderá la Encuesta. La sección 2, por su parte, persigue recopilar información acerca del estado de cada una de las variables definidas para el estudio.

A su vez, la encuesta en su sección dos (2) se encuentra subdividida en seis (6) partes, que corresponden a los distintos componentes que fueron considerados para el subsistema. En cada uno de los componentes encontrará instrucciones claras y específicas sobre cómo proceder en sus respuestas, como asimismo, definiciones que facilitarán la medición. Al término de esta sección, encontrará las preguntas denominadas "de cierre" que apuntan hacia la Administración Pública en forma global.

Durante todo el período en que Ud. se encuentre contestando esta encuesta podrá recurrir al fono consulta (X XX XX XXX), a través del cual, recibirá apoyo inmediato de nuestros consultores sobre cualquier dificultad o consulta que presente en la aplicación.

Una vez contestada la encuesta deberá registrar su contenido, tal cual como lo indican las instrucciones. Como una forma de facilitar este levantamiento de información a los servicios, la DNSC ha provisto -a través de su sitio web- un espacio durante el período de aplicación de la encuesta.

-SECCIÓN 1-

Identificación: _____

(Señale su primer apellido e inicial del segundo y su primer nombre e inicial del segundo)

Ministerio: _____

(Escoja una alternativa del combo box)

Institución a la que pertenece: _____

(Escoja una alternativa del combo box)

Área o Departamento a su cargo: _____

(Prellenado)

Cargo: _____

(Prellenado)

Grado: _____ (1 al 16)

Profesión: _____

(Escoja una alternativa del combo box)

Años de experiencia en el cargo: _____ años.

Años en el sector público: _____ años.

Género: F / M

Edad: _____ años.

Tamaño de su Servicio:

(Marque con una cruz la alternativa que corresponda)

☐	Menos de 250 personas
☐	Entre 250 y 650 personas
☐	Entre 650 y 1200 personas
☐	Sobre 1200 personas

Fecha en que respondió la presente encuesta: ____/____/2007

(dd) (mm)

-SECCIÓN 2-

COMPONENTE 1: ALINEAMIENTO

Definición: Proceso para comunicar a los distintos niveles de la organización, las declaraciones estratégicas vigentes y los mecanismos para asegurar su correcta comprensión e implementación.

El alineamiento se desglosa en los subcomponentes 1.0., 1.1., 1.2. y 1.3., que se describen a continuación:

1.0. Proceso de declaración de las Definiciones Estratégicas Institucionales

Se refiere a la existencia formal (existe una comunicación que le otorga el carácter oficial) de una Misión, Visión, Valores, Objetivos y Productos estratégicos.

1.0.0. En su servicio ¿Existen las siguientes Definiciones Estratégicas?

Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Misión
☐	Visión
☐	Valores
☐	Objetivos Estratégicos
☐	Productos Estratégicos

1.0.1. En su servicio ¿Cómo se comunican las Definiciones Estratégicas existentes?

Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Medios electrónicos (Internet, intranet, e-mail u otros)
☐	Medios físicos (oficios, boletines, diario mural, afiches, u otros)
☐	Actividades presenciales sólo informativas
☐	Actividades presenciales participativas (reuniones, talleres u otros)

1.0.2. ¿A quienes se difunden estas Definiciones? Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Al equipo Directivo
☐	A las Jefaturas intermedias
☐	Sólo a algunos equipos de trabajo
☐	A toda la organización

1.1. Proceso de Planificación Estratégica

Definición: se entiende como proceso de planificación estratégica el análisis de la organización y de su entorno, a partir de las Definiciones Estratégicas Institucionales, cuyo resultado es un Plan de Acción de la Institución.

1.1.0. En su servicio ¿Se efectúa un proceso de Planificación Estratégica?

☐	NO
☐	SI

1.1.1. ¿Quiénes participan en el proceso de Planificación Estratégica?

Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	El equipo Directivo del Servicio
☐	Consultores externos (en una función de apoyo)
☐	Las Jefaturas intermedias
☐	Toda la organización

1.2. Plan de Acción

Definición: se entiende como plan de acción el instrumento que establece objetivos, metas, responsables, plazos, entre otros elementos, con un horizonte anual. Por ejemplo, los Planes Operativos Anuales (POA).

1.2.0. ¿Existe un Plan de Acción resultante del proceso de planificación estratégica en su servicio?

	NO
	SI

1.2.1. ¿Qué características tiene este Plan de Acción? Marque todas las alternativas que correspondan:

	Es formal (Existe una comunicación que le otorga el carácter oficial)
	Es establecido por el equipo Directivo
	Participan los equipos de trabajo del servicio
	Al definirse se considera la evaluación del plan del anterior
	Participa toda la organización en su elaboración

1.3. Proceso de control de gestión

Definición: se refiere a la existencia de prácticas y procedimientos formales para monitorear el avance - en los/as funcionario/as y sus equipos- de los planes, definidos en el marco del proceso de Planificación Estratégica.

1.3.0. Indique procesos que se utilizan en su servicio para controlar el estado de avance del Plan de Acción: Marque todas las alternativas que correspondan:

	I. Programación Gubernamental
	II. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)
	III. Balance de la Gestión Integral (BGI)
	IV. Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)
	Otro (indique cual)
	Otro (indique cual)
	Otro (indique cual)

1.3.1. Caracterice los procesos de control señalados como “otros” en el ítem anterior: Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Son formales (Existe una comunicación que les otorga el carácter de oficial)
☐	Son conocidos por los/as funcionarios/as a los que se les aplica
☐	Están alineados con las Definiciones Estratégicas Institucionales
☐	Están alineados con los procesos I, II, III y IV de la pregunta anterior
☐	Los utilizan sólo el equipo Directivo
☐	Los utilizan sólo las Jefaturas intermedias
☐	Se apoyan en Tecnologías

COMPONENTE 2: PLANIFICACIÓN

Definición: Proceso en que jefatura y funcionario/a se reúnen para establecer los compromisos a lograr por el/la funcionario/a en el período, en base a los planes de la organización y a sus metas individuales.

La planificación se desglosa en los subcomponentes 2.0., 2.1. y 2.2. que se describen a continuación:

2.0. Compromisos de desempeño individual

Definición: Corresponde a los compromisos que son establecidos para cada funcionario/a en función de los cuales, será evaluado durante el periodo correspondiente. Entiéndase por compromiso a un acuerdo sostenido en base a un diálogo entre jefatura y funcionario/a y sobre el cual existe un registro.

2.0.0. ¿Los/las funcionarios/as y sus jefaturas establecen compromisos de desempeño individual en su servicio?

☐	NO
☐	SI

2.0.1. Caracterice el proceso de establecimiento de compromisos de desempeño individual: Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Es formal (Existe una comunicación oficial al respecto)
☐	Involucra a toda la institución
☐	Se prepara (Por ejemplo, reuniendo antecedentes, acordando una metodología, considerando la evaluación del período anterior, etc.)
☐	Forma parte de una política institucional
☐	Participan en este proceso tanto la jefatura como el/la funcionario
☐	Es un mero trámite, se replican los compromisos del año anterior

2.1. Identificación de conductas esperadas.

Definición: Corresponde a la definición y establecimiento de las actitudes y comportamientos que son requeridos y deseables para el cumplimiento de los compromisos establecidos por parte del/la funcionario/a.

2.1.0. En el proceso de planificación del desempeño individual, ¿se establecen conductas esperadas?

	NO
	SI

2.1.1. Las conductas esperadas, se establecen a partir de: Marque todas las alternativas que correspondan:

	Perfiles de cargo
	Definiciones Estratégicas del servicio
	Procesos de entrenamiento previo
	Retroalimentación
	Observaciones de terceros (clientes, usuarios, etc.).
	Compromisos de desempeño del período anterior
	Otros (indique)

2.2. Procesos de control de gestión del desempeño individual

Definición: se refiere a la existencia de prácticas y procedimientos formales para monitorear el avance -en los/as funcionarios/as y sus equipos- de los planes, definidos en el marco del proceso de Planificación Estratégica.

2.2.0. Identifique si existen prácticas de control de gestión en su servicio, asociadas a la evaluación del desempeño individual.

	No existen
	Si existen, pero en algunos casos y/o unidades
	Existen en toda la institución y forman parte de una política institucional

2.2.1. Caracterice las prácticas de control de gestión, asociadas a la evaluación del desempeño individual. Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Son formales (Existe una comunicación que les otorga el carácter de oficial)
☐	Son conocidas por los/las funcionarios a los que se les aplica
☐	Están alineadas con las Definiciones Estratégicas Institucionales
☐	Están alineadas con los procesos I, II, III y IV de la pregunta 1.3.
☐	Forman parte de una política institucional
☐	Las utilizan sólo los Directivos
☐	Las utilizan sólo las Jefaturas intermedias
☐	Se apoyan en tecnologías

COMPONENTE 3: SEGUIMIENTO

Definición: Proceso permanente en que jefatura y funcionario/a se reúnen y establecen un diálogo para analizar los resultados a la fecha, revisar objetivos y compromisos y detectar factores que facilitan u obstaculizan el logro de éstos. (Considere informes de desempeño y aquellas otras instancias definidas en el servicio).

El seguimiento se desglosa en los subcomponentes 3.0. y 3.1., que se describen a continuación:

3.0. Existencia y oportunidad con que se efectúa el seguimiento del desempeño del funcionario/a.

Definición: se refiere a la práctica que consiste en analizar y revisar el nivel de cumplimiento de los compromisos definidos, como asimismo la frecuencia y oportunidad con que jefaturas y funcionarios/as se reúnen con este propósito.

3.0.0. Existe un seguimiento a los compromisos del desempeño de/la funcionario/a.

	NO
	SI

3.0.1. Caracterice el seguimiento del avance de los compromisos del desempeño del/la funcionario/a. Marque todas las alternativas que correspondan:

	Es formal (Existe una comunicación que le otorga el carácter de oficial)
	Es participativo (Existe un diálogo, fluido y directo)
	Es permanente (Ocurre tantas veces lo requieran la jefatura y el/la funcionario/a)
	Forma parte de una política institucional
	Tiene consecuencias en los compromisos (Por ejemplo, se modifican)
	Tiene consecuencias en la conducta de la jefatura
	Genera condiciones para el logro de los compromisos (Por ejemplo, remueve factores que obstaculizan su logro)
	Tiene consecuencias en la conducta del/la funcionario/a.

3.1. Registros del Seguimiento

Definición: se refiere a la forma en que se ejecutan y registran las observaciones hechas por la jefatura, las anotaciones positivas y negativas, o cualquier hecho relevante, es decir, relacionado con los compromisos definidos y/o el desempeño del/la funcionario/a. Estos registros son más allá de los procesos formales establecidos en el marco del actual sistema de calificaciones.

3.1.0. Existen registros del seguimiento a los compromisos del desempeño del/la funcionario/a.

	NO
	SI

3.1.1. Caracterice los registros del seguimiento a los compromisos de desempeño individual: Marque las alternativas según corresponda.

	La jefatura y los/las funcionarios/as realizan registros
	Son formales (Existe una comunicación que les otorga el carácter de oficial)
	Se utilizan para el proceso posterior de evaluación del desempeño individual
	Forman parte de una política institucional.
	Es un mero trámite, no tiene efectos posteriores.

COMPONENTE 4: EVALUACIÓN FINAL

Definición: Proceso en que jefaturas directas y funcionarios/as se reúnen para analizar el desempeño del periodo que concluye y para identificar áreas de mejoras frente al próximo período.

La evaluación se desglosa en los subcomponentes 4.0., 4.1., 4.2. y 4.3., que se describen a continuación:

4.0. Preparación y ejecución de la evaluación

Definición: Forma en que se materializa la evaluación final y el procedimiento, a través del cual, se comunican los resultados individuales. Se refiere al proceso de precalificación.

4.0.0. Describa la forma en que se prepara y ejecuta la evaluación final. Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Cuenta con un protocolo (Una guía para el proceso de evaluación final)
☐	Es preparada por parte de la Unidad de RRHH (Se recopila toda la información previa para la evaluación final)
☐	Es preparada por cada jefatura (Se recopila toda la información previa para evaluación final)
☐	Es formal (Existe una comunicación que le otorga el carácter de oficial)
☐	Forma parte de una política institucional
☐	Se agenda
☐	Se realiza en un lugar privado
☐	Se destina un tiempo adecuado
☐	Se desarrolla a través de un diálogo e incluye retroalimentación
☐	Incorpora registros y antecedentes
☐	Incorpora fundamentaciones claras y precisas
☐	Incorpora una nota

4.1. Participación de la Junta Calificadora

Definición: Procedimiento de evaluación final que fija la normativa vigente al término del período. Se refiere al proceso de calificación.

4.1.0. Caracterice el rol que cumple la instancia Junta Calificadora en el proceso de evaluación final. Marque todas las alternativas que correspondan:

	Establece la Calificación final de cada funcionaria/o.
	Otorga el carácter oficial al proceso
	Confirma la opinión fundada de jefaturas y funcionarios/as
	Identifica errores o vicios en el proceso
	Constituye una instancia objetiva y neutral para la apelación
	Orienta y unifica los criterios de evaluación
	Vela por los principios de la evaluación (equidad, objetividad, transparencia, etc.).

4.1.1. La Junta Calificadora contribuye a la gestión del desempeño individual en su Servicio. Indique su concordancia en virtud de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------------	------------------	-----------------------------------	------------	-------------------

4.1.2. El trabajo que realiza la Junta Calificadora permite alinear el desempeño de los/as funcionarios/as con las definiciones estratégicas del Servicio. Indique su concordancia en virtud de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------------	------------------	-----------------------------------	------------	-------------------

4.2. Resultados de la evaluación final.

Definición: Existen efectos que se generan a partir de los resultados de la evaluación final. Considere los resultados de precalificación y calificación.

4.2.0. Los resultados de la evaluación del desempeño individual ¿Tiene efectos?

Marque todas las alternativas posibles en cada línea:

	Efectos Negativos	No tiene efectos	Efectos Positivos
En la Institución			
En los Directivos			
En las Jefatura intermedias			
En los/las funcionarios/as			
En el clima organizacional			
En el área de RRHH			

4.3. Apelabilidad de la evaluación final

Definición: Existencia de instancias y mecanismos para que el/la funcionario/a pueda hacer observaciones y/o reclamar respecto a la evaluación recibida, y que éstas puedan ser acogidas en base a evidencias/fundamentos.

4.3.0. A su juicio, más allá de lo establecido en el Reglamento ¿Los/as funcionarios/as cuentan con garantías para ejercer satisfactoria y adecuadamente su derecho de apelación? Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

COMPONENTE 5: ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

Definición: Proceso de aprendizaje mediante el cual la institución estimula y apoya a los/as funcionarios/as a incrementar sus conocimientos y a desarrollar sus habilidades para mejorar la calidad y la eficiencia de su desempeño.

El entrenamiento se desglosa en los subcomponentes 5.0. y 5.1., que se describen a continuación:

5.0. Detección de Necesidades de Entrenamiento o Capacitación (DNC)

Definición: Proceso de recolección sistematizado de los distintos tipos de necesidades de entrenamiento o capacitación a ser abordados por la institución.

5.0.0. Caracterice el proceso de detección de necesidades de entrenamiento:

Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Formal (Existe una comunicación que le otorga el carácter oficial)
☐	Participa toda la institución
☐	Es parte de una política institucional
☐	Considera las competencias del funcionario/a con respecto a las definidas en su perfil de cargo.
☐	Está alineado con las definiciones estratégicas institucionales.
☐	Se deriva del proceso de evaluación del desempeño individual del período anterior.
☐	Prioriza la capacitación según las posibilidades de tiempo y presupuesto

5.1. Evaluación del entrenamiento

Definición: Se evalúa el proceso y los resultados del entrenamiento en las personas, los equipos y la Institución, asociado a brechas de desempeño.

5.1.0. En su servicio ¿Se evalúa las actividades de entrenamiento?

	NO
	SI

5.1.1. ¿Qué aspectos del entrenamiento se evalúan?. Marque las alternativas según corresponda.

	Impacto en la conducta laboral de los/as funcionarios/as
	Calidad del aprendizaje logrado (Efectividad de la capacitación)
	Impacto en los resultados del trabajo del funcionario/a
	Otro, indique cuál

5.1.2. Las brechas de desempeño individual – identificadas en el proceso de planificación - se logran cubrir con la capacitación que se otorga. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------------	------------------	-----------------------------------	------------	-------------------

COMPONENTE 6: COMPENSACIONES

Definición: Proceso en que se determinan y llevan a la práctica las retribuciones (monetarias y no monetarias) de los/as funcionarios/as, en función del desempeño evaluado positivamente y de acuerdo a las políticas institucionales.

Compensaciones se desglosa en los subcomponentes 6.0. y 6.1. que se describen a continuación:

6.0. Relación de la evaluación del desempeño con el tipo de compensación

Definición: Determina si existe relación y de que tipo, entre el desempeño individual logrado por los/as funcionarios/as y la compensación que la institución les otorga. **En las siguientes preguntas NO considere las asignaciones, bonos u otros incentivos establecidos por Ley.**

6.0.1. ¿Qué tipo de compensación otorga el servicio a raíz del resultado obtenido tras un período de evaluación?

	Monetaria
	No monetaria

6.0.2. A su juicio ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el sentido de las compensaciones en su servicio?. Marque las alternativas según corresponda.

	Los/as funcionarios/as entienden que las compensaciones no se relacionan con su desempeño individual.
	Los/as funcionarios/as entienden que las compensaciones se relacionan con el desempeño de la institución, pero que son independientes de su desempeño individual.
	Los/as funcionarios/as entienden que las compensaciones se relacionan con el desempeño de algunas áreas o de equipos de la institución, pero son independientes de su desempeño individual.
	Los/as funcionarios/as entienden que las compensaciones se relacionan parcialmente con su desempeño individual.
	Los/as funcionarios/as entienden que las compensaciones se relacionan directamente con su desempeño individual.

6.0.3. Luego de la evaluación de desempeño, se otorgan compensaciones en la medida de las posibilidades institucionales. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------------	------------------	-----------------------------------	------------	-------------------

6.0.4. Caracterice las compensaciones que se otorgan a raíz del resultado individual tras un período de evaluación. Marque todas las alternativas que correspondan:

☐	Capacitación
☐	Facilidades de horario
☐	Reconocimientos o menciones
☐	Premios
☐	Otro, indique cual
☐	Otro, indique cual

6.1. Distribución de las compensaciones

Definición: Cobertura, modalidad de entrega de las compensaciones otorgadas en la institución.

6.1.0. Identifique a cual de los siguientes niveles de distribuyen las compensaciones:

- a) Sólo al equipo Directivo.
- b) Sólo a algunos estamentos de la institución.
- c) A toda la organización.

6.1.1. En su servicio, el tipo de compensación varía de acuerdo a los siguientes criterios. Marque todas las alternativas que correspondan:

	Antigüedad (Ejemplo: 5, 10, 15 o más años de permanencia en el servicio)
	Tipo de funciones (Ejemplo: Línea o staff, fiscalización, investigación, Trabajos en terreno, nocturnos, por turnos, etc.)
	Calidad jurídica (Ejemplo: Planta, contrata u honorarios)
	Descentralización (Ejemplo. RM, regiones o zonas extremas)
	Estamentos (Ejemplo: Directivo, Profesional, Técnico, Administrativo o Auxiliar)
	Complejidad (Ejemplo: Comisiones de trabajo en el extranjero)
	Jerarquía (Ejemplo: cargos con responsabilidad de supervisión)
	Según sexo
	Estado civil

6.1.2. A su juicio ¿Qué recomendaría como compensación producto de evaluación del desempeño individual?

Señale brevemente en el siguiente recuadro:

--

7. PREGUNTAS DE CIERRE

Considerando los distintos componentes de la Encuesta. En términos generales ¿Cómo describiría la gestión del desempeño individual en la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?.

7.0. Es integrado, es decir, los componentes se relacionan entre sí. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

7.1. Es congruente, es decir, sus aspectos formales coinciden con las prácticas de las personas. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

7.2. Es alineado, es decir, sus componentes se desarrollan en función de las definiciones estratégicas institucionales. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

7.3. Es participativo, es decir, existen instancias para que las personas (jefaturas y funcionarios/as)) se comuniquen en forma directa y fluida e incidan en el proceso. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

7.4. Es efectivo, es decir, los componentes, contribuyen a mejorar el desempeño individual de los/as funcionarios/as. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

7.5. Es transparente, es decir, los procedimientos, criterios y resultados están a disposición de todas las personas. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

7.6. Es oportuno, es decir, los componentes consideran los plazos y tiempos planificados. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

7.7. Es estandarizado, es decir, los procedimientos y comunicaciones contemplan formatos uniformes. Indique su concordancia con una de las siguientes alternativas:

Muy en DesacuerANdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
---------------------	---------------	--------------------------------	------------	----------------

7.8. A fin de mejorar la gestión del desempeño individual en la Administración Pública ¿Cuáles diría usted son los ámbitos de modificación a realizar?

Establezca jerarquía, indicando con un 1 el más importante, con un 2 al que le sigue en importancia, etc.

	El Reglamento General de Calificaciones
	Los criterios de evaluación
	Las habilidades de las Jefaturas para evaluar
	Las actitudes y prácticas de las personas respecto del proceso de evaluación

	El nivel de apoyo de los Directivos y Jefaturas al área de RRHH
	Otro(s) Indique

7.9. Considerando la situación actual de la gestión de desempeño individual en la Administración Pública ¿Cuáles diría usted que son los ámbitos más difíciles de modificar? Establezca jerarquía, indicando con un 1 el más difícil, con un 2 al que le sigue en importancia, etc.

	El Reglamento General de Calificaciones
	Los criterios de evaluación
	Las habilidades de las Jefaturas para evaluar
	Las actitudes y prácticas de las personas respecto del proceso de evaluación
	El nivel de apoyo de los Directivos y Jefaturas al área de RRHH
	Otro(s) Indique

7.10. En términos generales, y más allá de su propio servicio, ¿Cómo calificaría el sistema de evaluación de desempeño que se utiliza actualmente en los servicios públicos?

Marque sólo una alternativa

	Malo
	Insuficiente
	Suficiente
	Bueno
	Muy Bueno
	Optimo

7.11. Si Usted está de acuerdo con que el actual sistema de evaluación requiere un mayor compromiso o voluntad de cambio por parte de las distintas personas que intervienen en el sistema, ¿quienes resultan claves en este cambio?:

Marque con un 1 a la primera prioridad, con un 2 a la segunda y así, sucesivamente hasta llegar a la puntuación 7.

	La Junta Calificadora
	Los/as funcionarios/as
	Las Jefaturas directas
	Las jefaturas intermedias
	El equipo Directivo
	Las asociaciones de funcionarios
	El área de RRHH

17 ANEXO N° 2

Servicios considerados en la Encuesta

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
de Agricultura (6 Servicios)	Comisión Nacional de Riego	Francisco Aldunate
	Corporación Nacional Forestal	Herbert Haltenhoff D.
	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Karin Eitel Villar
	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	Luis Jiménez Cepeda
	Servicio Agrícola y Ganadero	José Luis Cid G.
	Subsecretaría de Agricultura	Jorge Vega Saavedra
de Bienes Nacionales (1 Servicio)	Subsecretaría de Bienes Nacionales	Marcela Barrales
de Defensa Nacional (9 Servicios)	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	Carlos Fuentes Gajardo
	Dirección Administrativa Ministerio Defensa Nacional	Cristina González Jure
	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	Ricardo Olivares
	Dirección General de Aeronáutica Civil	Oscar Peñafiel Maggi
	Subsecretaría de Aviación	Conrado Díaz
	Subsecretaría de Carabineros	Angelo Estay Cruz
	Subsecretaría de Guerra	Comandante Rodolfo Izurieta Arceu
	Subsecretaría de Investigaciones	María Jesús Quiñones
	Subsecretaría de Marina	Sergio Marcoleta Estay
de Economía, Fomento y Reconstrucción (12 Servicios)	Comité de Inversiones Extranjeras	Karla Feres Torreblanca
	Corporación de Fomento de la Producción	Alejandra Krause Leyton
	Empresa de Abastecimiento de Zonas Asiladas	Amada Ortiz
	Fiscalía Nacional Económica	Guillermo Vergara Vargas

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	Instituto Nacional de Estadísticas	Verónica Gallegos Araya
	Servicio de Cooperación Técnica	Magdalena Troncoso V.
	Servicio Nacional de Pesca	Ruth Alarcón Gatica
	Servicio Nacional de Turismo	Mario Castillo Faúndez
	Servicio Nacional del Consumidor	Vivian Massardo Carvajal
	Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción	Susana Feliú López
	Subsecretaría de Pesca	Aydeé López Pailaqueo
	Superintendencia de Electricidad y Combustibles	Víctor Rebolledo
de Educación (8 Servicios)	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica	Gloria Escobar Valdés
	Consejo de Rectores	Carlos Lorca Auger
	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	Luis Rioseco Barahona
	Consejo Superior de Educación	Verónica Mac Lean
	Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos	Luis Cabrera Román
	Junta de Jardines Infantiles	Eliana Zúñiga Rojas
	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Francisco Loza Lobos
	Subsecretaría de Educación	Carolina Valenzuela N.
de Hacienda (13 Servicios)	Casa de Moneda de Chile	Ricardo Aguirre Santiago
	Consejo de Defensa del Estado	Nora Villar Teneo
	Dirección de Compras y Contratación Pública	Carmen Gloria Ravanal
	Dirección de Presupuesto	Aquiles Venegas Flores
	Dirección Nacional del Servicio Civil	Gabriela Pantoja Kauffmann
	Servicio de Impuestos Internos	Christian Hansen Cruz
	Servicio de Tesorerías	Andrea Tohá Veloso
	Servicio Nacional de Aduanas	Germán Gajardo Vega

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	Subsecretaría de Hacienda	Juan Flores Ferrando
	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras	Edgardo Retamal
	Superintendencia de Casinos de Juego	Mónica Albornoz
	Superintendencia de Valores y Seguros	Hernán Santa María V.
	Unidad de Análisis Financiero	Marlene Fuentes
de Justicia (7 Servicios)	Defensoría Penal Pública	Jorge Viveros Robles
	Gendarmería de Chile	Mauricio Pinto Durán
	Servicio de Registro Civil e Identificación	Verónica Pizarro Salas
	Servicio Médico Legal	Enrique Bacigalupe G.
	Servicio Nacional de Menores	Jorge Daza Lobos
	Subsecretaría de Justicia	Hernán Miranda B.
	Superintendencia de Quiebras	Gladys Aliaga Figueroa
de Minería (5 Servicios)	Comisión Chilena de Energía Nuclear	Cristián Jirón Palma
	Comisión Chilena del Cobre	Patricia Delaunoy Prieto
	Comisión Nacional de Energía	Pilar Ansoleaga Moreno
	Servicio Nacional de Geología y Minería	Rodrigo Beas Bedmar
	Subsecretaría de Minería	José Farías
de Obras Públicas (13 Servicios)	Dirección de Aeropuertos	Violeta Marchant Celedón
	Dirección de Arquitectura	Juan Gómez Cisternas
	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Sergio Palma Sepúlveda
	Dirección de Obras Hidráulicas	Alicia Tapia Aguilar
	Dirección de Obras Portuarias	Emilia Pailacura Oróstica
	Dirección de Planeamiento	Magaly Figueroa Rojas
	Dirección de Vialidad	Berta Carvacho
	Dirección General de Aguas	Julia González

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
		González
	Dirección General de Obras Públicas	Lía Román Gutiérrez
	Fiscalía de Obras Públicas	Ivone Olivares
	Instituto Nacional de Hidráulica	Miguel A. Loncomil Arias
	Subsecretaría de Obras Públicas	Natalia Zapata Maldonado
	Superintendencia de Servicios Sanitarios	Victoria Ahumada
de Planificación (6 Servicios)	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Vladimir Yáñez Méndez
	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Heriberto Serqueira Leiva
	Fondo Nacional de la Discapacidad	Daniel Canelo
	Instituto Nacional de la Juventud	Claudia Muñoz Pefaur
	Servicio Nacional de la Mujer	Francisco Rojas Arce
	Subsecretaría de Planificación	Ximena Sepúlveda
de Relaciones Exteriores	Agencia de Cooperación Internacional	Eva Vergara
	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	Rubén Vivanco Mejías
	Dirección Nacional de Fronteras y Límites	Enrique Poblete Guerra
	Instituto Antártico Chileno	Yasna Marambio Lagos
	Subsecretaría de Relaciones Exteriores (y Servicio Exterior)	Mónica Rojas Silva
de Salud	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud	Jorge Torres Jara
	Centro de Referencia de Salud de Maipú	Rodrigo Otero Camerón
	Centro de Referencia de Salud Peñalolén Cordillera Oriente	
	Fondo Nacional de Salud	Nury Espinoza Sánchez
	Hospital Padre Alberto Hurtado	Pamela Herrera Guastavino

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	Instituto de Salud Pública	Delfina Aguirre de la Rivera
	Servicio de Salud Aconcagua	Jeannette de la Barrera
	Servicio de Salud Antofagasta	Jorge Zúñiga Cabezas
	Servicio de Salud Araucanía Norte	Paola Morales Ibáñez
	Servicio de Salud Araucanía Sur	Cecilia Díaz Obando
	Servicio de Salud Arauco	José Muñoz Díaz
	Servicio de Salud Arica	Mirna Henry Barrera
	Servicio de Salud Atacama	Julia Salas Peña
	Servicio de Salud Aysén	Mario Cárdenas Cárdenas
	Servicio de Salud Bío - Bío	Lucía Orellana Ferrer
	Servicio de Salud Concepción	Alejandra Bravo
	Servicio de Salud Coquimbo	Rodrigo Callejas Callejas
	Servicio de Salud Iquique	Orlando Arrué López
	Servicio de Salud Llanquihue - Chiloé -Palena	Enrique Lizondo Navarrete
	Servicio de Salud Magallanes	María Rosa Fernández
	Servicio de Salud Maule	Nieves Araneda Rosales
	Servicio de Salud Metropolitano Central	Tomás Armijo Tobar
	Servicio de Salud Metropolitano Norte	Alicia Espinoza Sánchez
	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	Lainer Fuentes Quezada
	Servicio de Salud Metropolitano Oriente	María de la Luz Meza Gajardo
	Servicio de Salud Metropolitano Sur	Máximo Gómez
	Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente	Héctor Guamán Silva
	Servicio de Salud Ñuble	Cristián Quiroz
	Servicio de Salud O'Higgins	María Teresa Montecinos Urbina

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	Servicio de Salud Osorno	Raúl Cárdenas Vidal
	Servicio de Salud Talcahuano	Sandra Bustamante Navarro
	Servicio de Salud Valdivia	Eduardo Barrientos Navarrete
	Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio	Jorge Mesías Iturra
	Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota	Pablo Saldías Reyes
	Subsecretaría de Redes Asistenciales	Jorge Carabantes Cárcamo
	Subsecretaría de Salud Pública	Ernesto Díaz
	Superintendencia de Salud	Jorge Maldonado Solar
de Transportes y Telecomunicaciones (3 Servicios)	Junta de Aeronáutica Civil	Ximena Castillo Mullor
	Subsecretaría de Telecomunicaciones	Julio Villalobos Urbina
	Subsecretaría de Transportes	Diego Iturra Medel
de Vivienda y Urbanismo (15 Servicios)	Parque Metropolitano	Marcelino Marín Osorio
	SERVIU Cuarta Región de Coquimbo	Mirta Cabezas Flores
	SERVIU Décima Región de Los Lagos	Máximo Matamala Almonacid
	SERVIU Duodécima Región de Magallanes y la Antártica Chilena	Myriam Marro Araneda
	SERVIU Novena Región de La Araucanía	Carmen Fernández Gutiérrez
	SERVIU Octava Región del Bío Bío	Julia Navarrete Ascencio
	SERVIU Primera Región de Tarapacá	Pacita González
	SERVIU Quinta Región de Valparaíso	Gonzalo Urrutia Morales
	SERVIU Región Metropolitana de Santiago	Nelly Benavides
	SERVIU Segunda Región de Antofagasta	Kattia Salazar
	SERVIU Séptima Región del Maule	Itamar Maureira Méndez

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	SERVIU Sexta Región del Libertador Bernardo O'Higgins	Luciano Pérez
	SERVIU Tercera Región de Atacama	Luis Richards Gutiérrez
	SERVIU Undécima Región de Aysén	René Ruiz
	Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	Virginia Martínez Arteaga
del Interior (87 Servicios)	Agencia Nacional de Inteligencia ANI	Gastón Denis Prieto
	Gobernación Provincial de Antofagasta	Yasmín Pérez Vergara
	Gobernación Provincial de Arauco	Luis Saavedra Matamala
	Gobernación Provincial de Arica	Alejo Palma Poblete
	Gobernación Provincial de Aysén	Sardys Gutiérrez Riquelme
	Gobernación Provincial de Cachapoal	Joaquín Valenzuela Baeza
	Gobernación Provincial de Capitán Prat	Carmen Vergara
	Gobernación Provincial de Cardenal Caro	Fabrizio Cáceres
	Gobernación Provincial de Cauquenes	Alejandro Espinoza
	Gobernación Provincial de Cautín	Rodrigo Téllez Avendaño
	Gobernación Provincial de Chacabuco	Liver Toledo Pérez
	Gobernación Provincial de Chañaral	
	Gobernación Provincial de Chiloé	Orlando Mancilla Vásquez
	Gobernación Provincial de Choapa	Claudia Suárez Acuña
	Gobernación Provincial de Colchagua	Ricardo Villagra
	Gobernación Provincial de Concepción	Vannesa Bestwick
	Gobernación Provincial de Copiapó	Eduardo Norambuena
	Gobernación Provincial de Cordillera	Roxana Martínez González

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	Gobernación Provincial de Coyhaique	Héctor Sepúlveda
	Gobernación Provincial de Curicó	Edgardo Barra
	Gobernación Provincial de Elqui	Héctor Mancilla Herrera
	Gobernación Provincial de General Carrera	Patricio Salgado
	Gobernación Provincial de Huasco	
	Gobernación Provincial de Iquique	
	Gobernación Provincial de Isla de Pascua	
	Gobernación Provincial de la Antártica Chilena	Angélica Bidegain Monsalves
	Gobernación Provincial de Limarí	
	Gobernación Provincial de Linares	
	Gobernación Provincial de Llanquihue	
	Gobernación Provincial de Los Andes	
	Gobernación Provincial de Magallanes	
	Gobernación Provincial de Maipo	
	Gobernación Provincial de Malleco	
	Gobernación Provincial de Melipilla	
	Gobernación Provincial de Ñuble	Claudia Saavedra Palacios
	Gobernación Provincial de Osorno	
	Gobernación Provincial de Palena	
	Gobernación Provincial de Parinacota	
	Gobernación Provincial de Petorca	
	Gobernación Provincial de Quillota	
	Gobernación Provincial de Ranco	
	Gobernación Provincial de San Antonio	
	Gobernación Provincial de San Felipe	
	Gobernación Provincial de Talagante	

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	Gobernación Provincial de Talca	
	Gobernación Provincial de Tamarugal	
	Gobernación Provincial de Tierra del Fuego	
	Gobernación Provincial de Tocopilla	
	Gobernación Provincial de Última Esperanza	
	Gobernación Provincial de Valdivia	
	Gobernación Provincial de Valparaíso	
	Gobernación Provincial del Bío Bío	Lorena Espinoza
	Gobernación Provincial del Loa	
	Gobierno Regional Cuarta Región de Coquimbo	Cecilia Díaz Castillo
	Gobierno Regional Décima Región de Los Lagos	Sandra Higuera Uribe
	Gobierno Regional Décimocuarta Región de Los Ríos	
	Gobierno Regional Décimoquinta Región de Arica y Parinacota	
	Gobierno Regional Duodécima Región de Magallanes y Antártica Chilena	Claudia Bahamondes Garay
	Gobierno Regional Metropolitano de Santiago	Patricio Osorio Zúñiga
	Gobierno Regional Novena Región de La Araucanía	Anita Gangas Molina
	Gobierno Regional Octava Región del Bío Bío	Alicia Yáñez
	Gobierno Regional Primera Región de Tarapacá	Alejandro Cifuentes Lucic
	Gobierno Regional Quinta Región de Valparaíso	Sara Peñaloza Escobar
	Gobierno Regional Segunda Región de Antofagasta	Magaly Soriano
	Gobierno Regional Séptima Región del Maule	Marina Muñoz Sepúlveda

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	Gobierno Regional Sexta Región del Libertador Bernardo O'Higgins	Gisela Aguirre R.
	Gobierno Regional Tercera Región de Atacama	Jorge Alejandro Vargas Guerra
	Gobierno Regional Undécima Región de Aysén	Guillermo Díaz Martínez
	Intendencia Cuarta Región de Coquimbo	
	Intendencia Décima Región de Los Lagos	
	Intendencia Décimocuarta Región de los Ríos	
	Intendencia Décimoquinta Región de Arica y Parinacota	
	Intendencia Duodécima Región de Magallanes y la Antártida Chilena	Miguel Sierpe
	Intendencia Novena Región de La Araucanía	Yerko Reyes
	Intendencia Octava Región del Bío Bío	Isabel Rojas Monje
	Intendencia Primera Región de Tarapacá	Lidia Herrera Fuenzalida
	Intendencia Quinta Región de Valparaíso	Clemente Contreras
	Intendencia Región Metropolitana de Santiago	Ana María Wiegand
	Intendencia Segunda Región de Antofagasta	Ana Avalos Riquelme
	Intendencia Séptima Región del Maule	Silvana González Catalán
	Intendencia Sexta Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	Odilia López
	Intendencia Tercera Región de Atacama	Guillermo López González
	Intendencia Undécima Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	Jacob Valderrama Urrutia

MINISTERIO	SERVICIO	Contacto
	Oficina Nacional de Emergencia ONEMI	Sara Leiva
	Secretaría y Administración General del Ministerio del Interior	Ana María López Pinochet
	Servicio Electoral SERVEL	Vladimir Traslaviña
	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE	Ester Olivas Escudero
del Trabajo y Previsión Social (8 Servicios)	Dirección del Trabajo	Andrés Signorelli González
	Dirección General de Crédito Prendario DICREP	Rigoberto González Fuentes
	Instituto de Normalización Previsional INP	Patricia Quezada Molina
	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo SENCE	José Toro
	Subsecretaría de Previsión Social	Margarita Martínez González
	Subsecretaría del Trabajo	Paulina Gantes Formas
	Superintendencia de Administradora de Fondos de Pensiones AFP	Javier Aldoney
	Superintendencia de Seguridad Social	Humberto Ruiz Soto
Secretaría General de Gobierno (3 Servicios)	Consejo Nacional de Televisión	René Montané
	Instituto Nacional de Deportes de Chile	Vilma Wagner
	Subsecretaría General de Gobierno	Magdalena Badilla Rodríguez
Secretaría General de la Presidencia (3 Servicios)	Comisión Nacional del Medio Ambiente	Verónica Bernal Cuadra
	Servicio Nacional del Adulto Mayor	Nadia Veloz Contreras
	Subsecretaría General de la Presidencia	Claudio Marchant Lastra
Presidencia (1 Servicio)	Presidencia	Karina Toro Osorio
19 Ministerios	242 Servicios	208 nombres con correo

18 ANEXO N° 3

Servicios y personas que respondieron la Encuesta

Ministerio ³³	Servicio	Persona que responde
de Agricultura (6 Servicios)	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	Luis Jiménez Cepeda
	Corporación Nacional Forestal	Herbert Haltenhoff Duarte
	Comisión Nacional de Riego	Francisco Javier Aldunate Ramos
de Defensa Nacional (9 Servicios)	Subsecretaría de Marina	Sergio Eduardo Marcoleta Estay
	Subsecretaría de Investigaciones	Gabriel Adolfo Caceres Lobos
	Subsecretaría de Carabineros	Angelo Francisco Estay Cruz
	Subsecretaría de Aviación	Conrado Patricio Díaz Nanjarí
	Dirección General de Aeronáutica Civil	Oscar Peñafiel Maggi
	Dirección de Previsión de Carabineros de Chile	Ricardo Andres Olivares Garrido
	Dirección Administrativa del Ministerio	Cristina del C. Gonzalez Jure
	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	María Josefina Gumucio Aguirre
de Economía, Fomento y Reconstrucción (12 Servicios)	Superintendencia de Electricidad y Combustibles	Víctor Mauricio Rebolledo Gavilán
	Subsecretaría de Pesca	Aydee Lopez Pailaqueo
	Servicio Nacional del Consumidor	Vivian Massardo Carvajal
	Servicio Nacional de Turismo	Mauricio Alfredo Vergara Cohn

³³ El único Ministerio no representado es el de Bienes Nacionales, con un único Servicio, la Subsecretaría.

Ministerio ³³	Servicio	Persona que responde
	Servicio Nacional de Pesca	Ruth Alarcon Gatica
	Servicio de Cooperación Técnica	M ^a Magdalena Troncoso V.
	Instituto Nacional de Estadísticas	Veronica Gallegos Araya
	Empresa de Abastecimiento de Zonas Asiladas	Ana María Orellana Gálvez
	Corporación de Fomento de la Producción	Alejandra Krause Leyton
	Comité de Inversiones Extranjeras	Karla de los Angeles Feres Torreblanca
de Educación (8 Servicios)	Subsecretaría de Educación	Margarita Torres Vasquez
	Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos	Luis Ernesto Cabrera Román
de Hacienda (13 Servicios)	Unidad de Análisis Financiero	Juana Marlene Fuentes Parada
	Superintendencia de Casinos de Juego	Monica Albornoz Pierluigi
	Subsecretaría de Hacienda	Juan Flores Ferrando
	Servicio Nacional de Aduanas	German Ignacio Gajardo Vega
	Servicio de Tesorerías	Andrea Tohá Veloso
	Dirección Nacional del Servicio Civil	Gabriela Pantoja Kauffmann
	Dirección de Compras y Contratación Pública CHILECOMPRAS	Carmen Gloria Ravanal Ortega
	Consejo de Defensa del Estado CDE	Nora Villar Teneo
	Casa de Moneda	Ricardo Ismael Aguirre Santiago
de Justicia (7 Servicios)	Subsecretaría de Justicia	Paola Moreno Henriquez
	Servicio Nacional de Menores	Carolina Becerra Belmar
	Gendarmería de Chile	Mauricio Andres Pinto Godoy
	Defensoría Penal Pública	Jorge Eduardo Viveros

Ministerio³³	Servicio	Persona que responde
de Minería (5 Servicios)	Subsecretaría de Minería	Victor Mauricio Maureira Bravo
	Servicio Nacional de Geología y Minería	Rodrigo Beas Bedmar
	Comisión Nacional de Energía	Maria Pilar Ansoleaga Moreno
	Comisión Chilena del Cobre	Patricia Dealunoy Prieto
	Comisión Chilena de Energía Nuclear	Cristián Jirón Palma
de Obras Públicas (13 Servicios)	Superintendencia de Servicios Sanitarios	María Teresa Araya Venegas
	Subsecretaría de Obras Públicas	Sonia Burgos Viollo
	Dirección General de Obras Públicas	Carmen Mesquida Osorio
	Dirección General de Aguas	Julia Rosa Gonzalez Gonzalez
	Dirección de Vialidad	Berta Graciela Carvacho F.
	Dirección de Planeamiento	Magali Oriana Figueroa Rojas
	Dirección de Obras Portuarias	Emilia Lucy del C. Pailacura O.
	Dirección de Obras Hidráulicas	Claudio Patricio Romero M.
	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Alberto Rodriguez Gajardo
	Dirección de Arquitectura	Juan Gomez Cisternas
de Planificación (6 Servicios)	Dirección de Aeropuertos	Carolina Elizabeth Montoya Y.
	Fondo Nacional de la Discapacidad	Daniel Canelo Jelvez
	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Cecilia Claudia Hernández Soto
de Relaciones Exteriores (5)	Subsecretaría de Relaciones Exteriores (y Servicio Exterior)	Patricio Victoriano Muñoz

Ministerio ³³	Servicio	Persona que responde
Servicios)	Dirección Nacional de Fronteras y Límites	Cristina Poblete Hoare
	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	Rubén Gerardo Vivanco Mejías
	Agencia de Cooperación Internacional	Eva Judith Vergara Aguirre
de Salud (37 Servicios)	Superintendencia de Salud	Jorge Maldonado Solar
	Servicio de Salud Talcahuano	Paula Andrea Cofre Gonzalez
	Servicio de Salud Osorno	Raul Heriberto Cardenas Vidal
	Servicio de Salud O'Higgins	Maria Teresa Montecinos Urbina
	Servicio de Salud Metropolitano Sur	Máximo Gómez Lazcano
	Servicio de Salud Metropolitano Occidente	Lainer Marcelo Fuentes Q.
	Servicio de Salud Metropolitano Norte	Ana María Alderete Valdés
	Servicio de Salud Metropolitano Central	Manuel Eduardo Rojas Araya
	Servicio de Salud Maule	Nieves Lucina Araneda Rosales
	Servicio de Salud Coquimbo	Miguel Armando Castillo Marin
	Servicio de Salud Concepción	Alejandra Bravo Espinoza
	Servicio de Salud Aysén	Mario Luis Cárdenas Cárdenas
	Servicio de Salud Atacama	Julia Salas Peña
	Servicio de Salud Arica	Mirna Henry Barrera
	Servicio de Salud Arauco	Jose Eugenio Muñoz Diaz
	Servicio de Salud Araucanía Sur	Maria Cecilia Diaz Obando
	Servicio de Salud Antofagasta	Claudia Beatriz Cifuentes Ewert
	Servicio de Salud Aconcagua	Jeannette de la Barrera

Ministerio ³³	Servicio	Persona que responde
	Centro de Referencia de Salud de Maipú	Rodrigo Antonio Otero Cameron
	Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud	Rodrigo Alejandro Díaz González
de Transportes y Telecomunicaciones (3 Servicios)	Subsecretaría de Transportes	Diego Iturra Medel
	Subsecretaría de Telecomunicaciones	Julio Villalobos Urbina
	Junta de Aeronáutica Civil	Ximena Castillo Mullor
de Vivienda y Urbanismo (15 Servicios)	SERVIU 6ª Región del Libertador Bernardo O'Higgins	Maria Ida Torres Díaz
	SERVIU 1ª Región de Tarapacá	Miryam Balcazar Pasten
	SERVIU 9ª Región de La Araucanía	Carmen Patricia Fernandez G.
	SERVIU 12ª Región de Magallanes y la Antártica Chilena	Myriam Marro Araneda
	SERVIU 10ª Región de Los Lagos	Maximo Matamala Almonacid
	Parque Metropolitano	Marcelino Marín Osorio
del Interior (41 Servicios)	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE	Ester Olivas Escudero
	Secretaría y Administración General del Ministerio	Isabel Margarita Zuñiga S.
	Gobierno Regional 2ª Región de Antofagasta	Magaly Soriano Alegría
	Gobierno Regional 5ª Región de Valparaíso	Carmen Donoso Diaz
	Gobierno Regional 1ª Región de Tarapacá	Alejandro Cifuentes Lucic
	Gobierno Regional 8ª Región del Bío Bío	Alicia Jacqueline Yáñez Soto
	Gobierno Regional 9ª Región de La Araucanía	Victor Pedro Saez Henriquez
	Gobierno Provincial de Cautín	Rodrigo Orlando Tellez A.

Ministerio³³	Servicio	Persona que responde
	Gobierno Regional Metropolitano de Santiago	Patricio Osvaldo Osorio Zuñiga
	Gobierno Regional 12 ^a Región de Magallanes y Antártica Chilena	Claudia Alejandra Bahamonde G.
	Gobierno Regional 10 ^a Región de Los Lagos	Sandra Higuera Uribe
del Trabajo y Previsión Social (8 Servicios)	Superintendencia de Seguridad Social	Enrique Soto Pinto
	Subsecretaría del Trabajo	Andrea Zlatka Seguich Albarracín
Secretaría General de Gobierno (3 Servicios)	Consejo Nacional de Televisión	Rene Montane
Secretaría General de la Presidencia (3 Servicios)	Subsecretaría General de la Presidencia	Claudio Marchant Lastra
	Servicio Nacional del Adulto Mayor	Nadia Isabel Veloz Contreras
	Comisión Nacional del Medio Ambiente	Verónica Bernal Cuadra
Presidencia (1 Servicio invitado)	Presidencia	Karina Toro Osorio

