

SERVICIO CIVIL



Orientaciones para el diseño o rediseño de Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas

Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas
2018

Índice

Presentación	3
I. Lineamientos de contenidos de la Política.....	6
II. Estructura y contenidos de la Política	7
a) Introducción	7
b) Definiciones Estratégicas Institucionales	8
c) Valores institucionales	8
d) Objetivos de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas	9
e) Actores y roles.....	9
f) Marco normativo	10
g) Directrices o Políticas específicas	11
i. Reclutamiento y Selección.....	11
ii. Inducción.....	11
iii. Capacitación	12
iv. Gestión del Desempeño	13
v. Desarrollo de Personas	14
vi. Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral	15
vii. Rol de Jefaturas y Personas con personal a cargo	16
viii. Gestión de la Participación	17
ix. Egreso	18
III. Orientaciones prácticas para el diseño o rediseño de la Política	19
a) En relación a la estructura	19
b) Etapas para el diseño e implementación de la Política	20
i. Diseño/elaboración	20
ii. Difusión y Posicionamiento	21
iii. Implementación, Seguimiento y Evaluación permanente	21
c) Factores de éxito para la el diseño e implementación de la Política	22

Nota: El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en castellano "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar -en la mayor parte de los casos- el masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Presentación

Los desafíos actuales de la administración pública exigen contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública más compleja, con demandas distintas por parte de la ciudadanía y con tensiones y nuevos desafíos para función y el rol de servidor pública. En este contexto, el Servicio Civil tiene precisamente por finalidad fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos públicos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de la ciudadanía.

Uno de los principales desafíos de las políticas de gestión y desarrollo de personas, es alinear condiciones laborales, desempeño y necesidades estratégicas de las instituciones, con el propósito de aumentar la calidad de los bienes y servicios que se brinda a la ciudadanía. En tal sentido, los distintos subsistemas, entre otros; -Reclutamiento y Selección, Inducción, Gestión del Desempeño, Formación y Desarrollo, Desarrollo Organizacional, Egreso- aspiran a cumplir con este desafío, gestionando cada institución desde su misión, cultura y estrategia organizacional en coherencia con el desempeño de las personas en su ciclo de vida laboral y colectivo de la organización.

Resulta clave vincular este desarrollo con la normativa vigente del Servicio Civil, el perfeccionamiento de la ley N° 19.882 mediante la ley N° 20.955 del año 2016, que le otorga la facultad de impartir normas de aplicación general en relación a diversas materias de gestión y desarrollo de personas, para los ministerios y sus servicios dependientes, velar por el cumplimiento de las normas que imparta y solicitar información a las instituciones públicas sobre estas materias, e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre los incumplimientos; todo con la finalidad de avanzar hacia un nivel estratégico en estos ámbitos.

La norma impartida relativa al cumplimiento de Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas, indica¹:

- Los Servicios Públicos, deberán elaborar, formalizar e implementar una Política de Gestión y Desarrollo de Personas, la que deberá considerar, a lo menos, los siguientes contenidos, los que se indican en el apartado 1 de este documento referido a dichos lineamientos.

¹ Título II. Política de Gestión y Desarrollo de Personas, Artículo N°8, N°9, N°10, N°11 y N°12. Publicación Diario Oficial. Noviembre 2017. Título VII "Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral", Artículo 8° al 12°, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882.

- Los servicios públicos, deberán anualmente definir un Plan de Gestión Estratégica Institucional en materias de gestión y desarrollo de personas en concordancia con el avance de la política correspondiente. La forma y plazos del Plan serán definidos e informados por la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Los servicios públicos, deberán definir y generar mecanismos de evaluación y actualización de su política, considerando procedimientos ante eventuales modificaciones derivadas de su implementación. Dicha evaluación y actualización deberá ser efectuada con la participación de los funcionarios y sus asociaciones.
- La Política de Gestión y Desarrollo de Personas y su Plan Anual de Gestión, deben contemplar una estrategia de difusión y posicionamiento organizacional.
- Finalmente, se establece que los servicios públicos, deberán reportar anualmente a la Dirección Nacional del Servicio Civil, en el mes de enero de cada año, el estado de implementación de la Política, de la evaluación y de las actualizaciones que eventualmente hubieren sido realizadas, de acuerdo a formato establecido por esta institución.

La Norma de Aplicación General impartida en materia de Políticas de Gestión y Desarrollo de las Personas por parte del Servicio Civil, buscan fortalecer un proceso continuo, desde el diseño de las Políticas, hasta su efectiva implementación, actualización y evaluación que considera la participación de la Asociación de Funcionarios y que requiere de difusión y posicionamiento, así como, de monitoreo y reportabilidad para asegurar su cumplimiento.

A partir de este escenario, se busca desarrollar acciones no sólo para mejorar los diferentes subsistemas de gestión y desarrollo de las personas que trabajan en cada institución, sino que también para que existan prácticas efectivas que cumplan con los estándares de las normas impartidas y adecuadas a los desafíos de un empleo público decente y con avances homogéneos para todos los servicios públicos.

En estos últimos años, los servicios públicos han avanzado sustancialmente en el diseño e implementación de sus Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas, por tanto, debiesen estar mejor preparados para dar cumplimiento a las indicaciones y estándares que establecen las normas y los desafíos de la modernización del Estado en estas materias en los próximos periodos.

En este contexto, el Servicio Civil tiene más experiencia en el acompañamiento y apoyo a los servicios públicos en este ámbito, por ejemplo, el año 2017 realizó la revisión de las Políticas de Gestión y Desarrollo de las Personas retroalimentando a todos los Servicios Públicos y respectivos Sectores de la Administración Central del Estado respecto al diseño y contenido de las mismas, lo

que es un insumo fundamental para la actualización e implementación de las políticas en el marco del cumplimiento de la Norma.

¿Por qué es importante contar con una Política de Desarrollo de Personas?

- La Política constituye el documento principal de la manifestación de la cultura organizacional de la institución. Involucra aquello que cada servicio declara, valora y compromete; al mismo tiempo, es un factor diferenciador de lo que le distingue de otras instituciones.
- La Política entrega criterios preexistentes y conocidos, a la base del proceso de toma de decisiones, que contribuyen a otorgar mayor objetividad y transparencia a la organización del trabajo; ofreciendo orientaciones y lineamientos necesarios para el comportamiento de todos quienes se desempeñan en un servicio, de manera que las decisiones que se relacionan con las personas, sean predecibles y auditables.
- La Política es también una guía orientadora, que contempla pautas formales que conducen la acción, en el contexto de una institución.
- La Política debe ser capaz de alinear los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas que trabajan en una institución, con la estrategia de la misma.

Con todo, es fundamental que los servicios públicos impulsen e implementen con más fuerza, estrategias sólidas y sostenibles para elevar la calidad del empleo público, fundamentalmente, a través del mejoramiento de sus políticas y prácticas de desarrollo de las personas.

En este documento se refuerzan los contenidos para el diseño o rediseño de Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas, cuya actualización según la norma debiese ocurrir el año 2018. Dentro de los aspectos que releva la norma dictada en esta materia, se encuentran: los contenidos de la Política, planes de gestión estratégicos asociados a su cumplimiento; mecanismos de evaluación y actualización, definición de estrategias de difusión y posicionamiento organizacional y reportes al Servicio Civil.

La estructura del presente documento se actualiza manteniendo la lógica del documento 2015, presentando sus lineamientos a través de tres (3) apartados:

- I. Lineamientos de contenidos de la Política.
- II. Estructura y contenidos de la Política.
- III. Orientaciones prácticas para el diseño o rediseño de la Política.

I. Lineamientos de contenidos de la Política

En el siguiente cuadro se realiza una comparación de los contenidos de la Política señalados en su momento en el Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de las Personas (enero 2015), en adelante IP; y los que establece la norma recientemente dictada. Distinguiendo que los contenidos se mantienen, no obstante, se incorpora una nueva variable vinculada a inclusión (letra c). Lo anterior, es importante de considerar, para una mejor comprensión de los alcances y énfasis que se establece en la materia a partir del nuevo rol rector del Servicio Civil.

Contenidos 2015 (IP)	Contenidos 2017 (Norma)
<p>a. Cómo la institución garantiza y/o se compromete con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto a la dignidad humana. • Adecuado funcionamiento y desarrollo de los distintos subsistemas y/o ámbitos de gestión de personas, considerando al menos las siguientes temáticas: <ul style="list-style-type: none"> · Reclutamiento y Selección. · Inducción institucional. · Gestión del Desempeño Individual. · Gestión de la Capacitación. · Procesos de Movilidad. · Gestión de Ambientes Laborales. · Calidad de Vida. · Gestión de las Relaciones Laborales. · Egreso. • Generar condiciones de empleo público que no conlleve discriminación de ningún tipo. • Cumplimiento y generación de condiciones para la observancia de las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales. • Propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres. <p>b. Cómo la institución contribuye a una cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación.</p> <p>c. Las características que deben poseer todos quienes desempeñan funciones de jefatura o liderazgo de personas en la organización, desarrollando acciones para fortalecer liderazgos motivadores, positivos, responsables y comprometidos con ambientes laborales sanos.</p> <p>d. Fortalecimiento del Rol del servidor/funcionario público.</p> <p>e. La sistematización de información relevante de la gestión y desarrollo de personas, para fundar decisiones de gestión (contar con sistema de información para la toma de decisiones).</p>	<p>a. Principios y valores que guían la Política de Gestión y Desarrollo de Personas.</p> <p>b. Asegurar el adecuado funcionamiento y desarrollo de los distintos subsistemas y/o ámbitos de gestión de personas: <ul style="list-style-type: none"> · Reclutamiento y selección. · Inducción. · Gestión del desempeño individual. · Gestión de la capacitación. · Procesos de movilidad. · Gestión de ambientes laborales; · Calidad de vida; · Gestión de la participación; · Egreso, entre otros. </p> <p>c. Generar condiciones de empleo público inclusivas, que eviten cualquier forma de discriminación arbitraria.</p> <p>d. Cumplimiento y generación de condiciones para la observancia de las normas de protección de funcionarias y funcionarios con responsabilidades familiares y parentales.</p> <p>e. Propiciar condiciones que permitan disponer de ambientes de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.</p> <p>f. Propiciar condiciones para el desarrollo de una cultura organizacional basada en el buen trato, respeto y no discriminación.</p> <p>g. Las características que deben poseer quienes desempeñan funciones de jefatura o liderazgo de personas en la organización, desarrollando acciones para fortalecer liderazgos motivadores, positivos, responsables y comprometidos con ambientes laborales sanos.</p> <p>h. Fortalecimiento del rol de servidor público.</p> <p>i. Participación de los funcionarios y sus asociaciones de funcionarios.</p>

II. Estructura y contenidos de la Política

A partir de los elementos ya enunciados, se proponen orientaciones para el diseño o rediseño de la Política de Gestión y Desarrollo de las Personas que deben disponer los servicios públicos, las que consideran:

- a) Introducción
- b) Definiciones Estratégicas Institucionales
- c) Valores institucionales
- d) Objetivos de la Política de Desarrollo de Personas
- e) Actores y roles
- f) Marco normativo
- g) Directrices o Políticas específicas

A continuación y a modo de referencia, se plantean recomendaciones y ejemplos, que cada servicio debe estimar según su realidad, características y cultura institucional.

Política sobre Gestión y Desarrollo de Personas

a) Introducción

(En este apartado, la institución debe declarar cuál es la importancia de la Política para su organización y el desarrollo de las personas que se desempeñan en ella).

Ejemplos:

Para el Servicio, la Política de Gestión y Desarrollo de las Personas, crea valor a la gestión institucional y contribuye al desarrollo de las personas en coherencia con las prioridades y finalidades de la institución, pues permite alinear los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas, con la estrategia de la misma.

La Política se enmarca en el conjunto de definiciones que el Servicio ha precisado a partir de su misión y objetivos estratégicos, estableciendo orientaciones y directrices que ubican a las personas al centro del quehacer institucional y promueve prácticas y acciones para su desarrollo y buen desempeño, con el propósito de contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos y desafíos organizacionales.

La Política procura cautelar la coherencia e integración de sus diversos componentes, identificando sus procesos claves que propendan al mejoramiento continuo.

La Política de Gestión y Desarrollo de las Personas declara los compromisos, principios y criterios que guían la gestión de personas al interior del servicio y, por otra parte, establece orientaciones y directrices tanto para quienes tienen responsabilidades en la conducción de personas, como también, para todas las personas que se desempeñan en la institución.

b) Definiciones Estratégicas Institucionales

(Corresponde a la declaración de los lineamientos o ideas estratégicas con las cuales se guía la organización, pudiendo contemplar la visión/misión; y los focos para el desarrollo de sus personas. En este caso se proponen algunas ideas transversales a la gestión pública y la institución debe declarar lo que le sea propio).

Ejemplos:

- El equipo directivo será referente por su estilo de liderazgo, promotor de ambientes laborales saludables que generen participación, motivación y buen trato al interior de sus equipos de trabajo y velará por una mejora continua en su gestión.
- La institución facilitará el diálogo y la participación de sus funcionarios y funcionarias y de su asociación representativa, promoviendo la igualdad de oportunidades y trato para mejorar las relaciones y ambientes al interior del servicio.
- La institución garantizará el cumplimiento adecuado y oportuno de la normativa que regula la relación laboral de sus funcionarios considerando deberes y derechos, con especial énfasis en el ejercicio de los derechos reconocidos por la ley a los padres y madres trabajadoras y el pleno respeto de las prerrogativas legales que tienen las Asociaciones de Funcionarios, en materia de relaciones laborales.
- La institución promoverá, a través de su quehacer institucional habitual y de acciones específicas la revalorización de la función pública, promoviendo el compromiso y vocación de sus funcionarios con el rol del servicio público, de modo de fortalecer la confianza y valorización que la ciudadanía tiene de la función pública.

c) Valores institucionales

(Es clave declarar los valores con los que cuenta la institución, ya que son las convicciones y conductas acordadas por las personas que colaboran en ella, para poder alcanzar un objetivo común. Al igual que en el caso anterior, la idea es complementar con los que la institución declara como propios).

Ejemplos:

- Excelencia, orientada permanentemente al logro y a la capacidad de generar los resultados esperados, y los recursos para asegurar calidad y oportunidad.
- Transparencia, fundada en criterios técnicos, asegurando claridad, probidad, no discriminación e igualdad en el acceso al empleo público.
- Colaboración, orientada a instaurar prácticas de trabajo colaborativas e integradoras que generen sinergias para el logro de los resultados organizacionales.
- Confianza, a través de la creación de lazos de confianza entre los funcionarios, y entre estos y sus jefaturas de modo de establecer relaciones más cooperativas.
- Compromiso, con la función pública y con nuestra institución, vivenciando este compromiso cada día, en forma permanente, en cada una de nuestras acciones.
- Respeto, entre pares y entre jefaturas y funcionarios como valor fundamental de la Política de Desarrollo de Personas.

d) Objetivos de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas

(Se refiere a los propósitos de la Política. Al igual que en los otros apartados, la institución debe relevar cuáles son sus objetivos).

Ejemplos:

- Contribuir al cumplimiento de la estrategia y objetivos organizacionales, a partir de lineamientos que favorezcan la toma de decisiones en gestión de personas en el servicio.
- Alinear el desempeño y desarrollo de las personas que trabajan en la institución, en torno a la estrategia y valores institucionales para contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Generar las acciones necesarias para establecer canales de comunicación interna que fomenten las buenas relaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo, permitan fortalecer confianza, credibilidad y estilos de liderazgo adecuados.
- Desarrollar acciones para el adecuado funcionamiento y mejora de los mecanismos y procesos de los diferentes subsistemas de desarrollo de personas, de modo que existan prácticas en el ámbito del desarrollo de personas adecuadas al desafío de un empleo público decente y de calidad.
- Planificar las prácticas y acciones en el ámbito del desarrollo de las personas de manera integrada, considerando los distintos subsistemas que conforman el ciclo laboral, de modo de cautelar la coherencia de sus diversos componentes.
- La Institución desarrollará acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas.

e) Actores y roles

(Se refiere a distinguir los principales actores involucrados en el diseño e implementación de la Política de Gestión y Desarrollo de las Personas y acotar sus roles y responsabilidades).

Ejemplos:

- La Dirección del servicio, será la principal responsable de la conducción del proceso de diseño e implementación de la política, empoderando a las jefaturas y profesionales con personal a cargo, quienes deben llevar a la práctica las declaraciones y criterios de la presente política.
- El área de Gestión y Desarrollo de Personas facilitará este proceso, actuando como asesor y socio estratégico de la Dirección y las jefaturas, garantizando la calidad técnica del diseño e implementación de la política.
- La/s Asociación/es de Funcionarios o grupo representativo del servicio en caso de que no exista asociación, velará por el cumplimiento del proceso de diseño e implementación de la Política.

f) Marco normativo

(La institución debe indicar el marco normativo en el cual se sustenta la gestión de la institución. Si bien las normativas de las instituciones de la Administración Civil del Estado, son la Ley de Bases y el Estatuto Administrativo principalmente, es importante indicar las normativas o jurisprudencia de cada institución).

El servicio fundamenta su Política en la normativa legal vigente, orientaciones técnicas del Servicio Civil y definiciones estratégicas institucionales, entre ellas:

- Ley N° 18.834, texto refundido y sistematizado por el DFL N° 29/04 del Ministerio de Hacienda que aprueba el Estatuto Administrativo.
- Decreto N° 69, del 2004 del Ministerio de Hacienda, que aprueba Reglamento sobre concursos regidos por el Estatuto Administrativo.
- Ley N°19.882 que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica.
- Decreto con Fuerza de Ley __, del ____ del Ministerio de ____, que establece plantas de personal y régimen de remuneraciones de Servicio ____ (Según corresponda).
- Decreto __, del ____ Ministerio de ____, que aprueba Reglamento de Calificaciones del Personal del Servicio ____ (Según corresponda).
- Plan de Desarrollo Institucional del Servicio.
- Instructivo Presidencial N° 001 del 26 de enero de 2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

g) Directrices o Políticas específicas

(Se refiere a las directrices o políticas específicas del desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral. A diferencia de los otros apartados, la institución debe considerar estas directrices como las mínimas a desarrollar.

En el desarrollo de las diversas directrices, se deberán considerar acciones para informar y difundir los derechos y deberes de los funcionarios públicos y todas aquellas normativas que rigen el comportamiento de los mismos, según corresponda).

i. Reclutamiento y Selección

Esta directriz corresponde a una de las normas dictadas recientemente en el primer grupo de normas, relativo al título III “Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección”². Los Servicios deberán elaborar y aplicar procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en el mérito, idoneidad, inclusión e igualdad de oportunidades, y considerar entre los contenidos de sus procedimientos, uso del perfil del cargo, amplia difusión de la convocatoria y todos los elementos e indicados en el artículo N°13 de la letra a) a la g).

Los servicios públicos deberán publicar a través del Portal www.empleospublicos.cl, o aquel que determine la Dirección Nacional del Servicio Civil, todas las convocatorias a Procesos de Selección para la provisión de cargos a Contrata y Código del Trabajo, sin perjuicio que esta publicación pueda hacerse extensiva a otras formas de contratación y a la utilización de otros medios de difusión que deba o estime conveniente realizar.

Lo anterior, se encuentra formalizado en un procedimiento en la materia y que contempla las disposiciones normativas y orientaciones del Servicio Civil.

ii. Inducción

Esta directriz corresponde a una de las normas dictadas recientemente en el primer grupo de normas, relativo al título III “Cumplimiento de estándares en programas de inducción”³.

² Título III “Cumplimiento de estándares en procesos de reclutamiento y selección”, Artículo 13° al 19°, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882.

³ Título V “Cumplimiento de estándares en programas de inducción”, Artículo 29° al 33°, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882.

El proceso de inducción, es la instancia en que las personas conocen de cuál es su rol, su aporte a la organización y cómo se traduce esto en la entrega de mejores servicios a la ciudadanía, aumentando su satisfacción y generando valor público. De esta forma, la institución debe entregar las herramientas necesarias para facilitar la adaptación de quienes se integran a ella, fortaleciendo el compromiso de éstos con la labor que realizan, al entregarles los conocimientos básicos y aspectos transversales de la labor que desempeñarán.

Los servicios públicos deben elaborar y aplicar programas/procedimientos de inducción, siguiendo los estándares y principios entregados por la Dirección Nacional del Servicio Civil y deben considerar entre su estructura y contenidos, a lo menos, lo siguiente:

- Bases Generales de la Administración del Estado.
- Estructura, organización e historia de la Administración del Estado y de la institución.
- Ética Pública, Probidad y Transparencia Administrativa.
- Principal marco normativo para el ejercicio de la función pública.
- Derechos y deberes laborales tanto individuales como colectivos.
- Normas de protección de funcionarios y funcionarias con responsabilidades familiares.
- Para directivos y jefaturas, junto a las obligaciones especiales contenidas en el artículo 64 del Estatuto Administrativo, incorporar contenidos relacionados con énfasis programáticos y las normas relativas a las Asociaciones de Funcionarios y las distintas instancias en las que éstas tienen presencia y/o participación en la gestión institucional.
- Contenidos que permitan orientar, socializar, alinear y fortalecer competencias específicas en relación al cargo y a los principios, valores y responsabilidades del funcionario público con el buen trato en la gestión de personas.

En el caso de las personas que ingresan por primera vez a la Administración Pública los contenidos enunciados en las letras a); b), exceptuando la historia de la respectiva institución; c) y d) serán impartidos por el Centro de Estudios de la Administración del Estado dependiente de la Contraloría General de la República a través del curso “Inducción a la Administración del Estado” o el que lo reemplace.

iii. Capacitación

La Gestión de Capacitación en el servicio contribuye al desarrollo de los funcionarios, permitiéndoles la obtención y/o el perfeccionamiento de sus competencias y habilidades, para mejorar su desempeño actual y futuro, apoyando el cumplimiento de la función pública y los resultados de cada servicio.

La estrategia de capacitación y formación comprende la adquisición y el fortalecimiento de conocimientos técnicos y habilidades relacionales, ya que ambos representan elementos que

condicionan el desempeño de los funcionarios. Además, considera las brechas de desempeño actuales y futuras, en caso que la persona asuma nuevas funciones o cargos e incluye la incorporación de metodologías de evaluación de la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo.

La gestión de capacitación deberá circunscribirse a un carácter estratégico, con un ciclo de gestión que reponda a las proyecciones de mediano y largo plazo que abarque el desarrollo integral de los funcionarios y que considere la proyecciones, desafíos y objetivos estratégicos de la institución para el periodo.

La operacionalización del carácter estratégico de la gestión de capacitación será a través del Plan Anual de Capacitación, el cual podrá incorporar temáticas técnico- transversales y contenidos que permitan garantizar el conocimiento y cumplimiento de la normativa respecto de los derechos y deberes de los funcionario, así como también el en el desarrollo de habilidades directivas.

La evaluación integral de las acciones de capacitación y de la gestión en general deben ser obtenidas y consideradas como un insumo fundamental para la mejora continua del proceso y optimizar la toma de decisiones en la materia. Ello permita realizar los ajustes necesario y sustentar mejoras para la implementación adecuada de acciones de capacitación y formación.

La gestión de capacitación y formación es participativa, promoviendo y asegurando las condiciones para el adecuado y permanente funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación (CBC), a través procedimientos e instancias formalizadas, que contemplan las orientaciones del Servicio Civil.

iv. Gestión del Desempeño

La Gestión del Desempeño se basa en el principio de desarrollo y mejoramiento continuo, disponiendo de herramientas y orientaciones adecuadas para mejorarlo, potenciando las fortalezas y talentos de las personas, alineándolas y guiándolas de acuerdo a las necesidades organizacionales.

Los resultados del proceso de Gestión del Desempeño, deben permitir fundar adecuadamente decisiones de gestión en coherencia con otros subsistemas de gestión y desarrollo de personas.

Para lo anterior, el servicio debe implementar un sistema de Gestión del Desempeño que considera como procesos claves, la planificación, gestión, retroalimentación permanente,

evaluación y mejora del desempeño de las personas, que permiten fortalecer prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas

Este sistema dispone de un procedimiento de retroalimentación de calidad y herramientas que facilitan a todos quienes lideran personas, gestionar adecuadamente el desempeño de sus equipos de trabajo, a fin de potenciar el alineamiento entre las necesidades de la institución y el desempeño laboral, de acuerdo a las orientaciones del Servicio Civil.

El Reglamento Especial de Calificaciones, como una de las herramientas del sistema, dispone de elementos que permiten evaluar el desempeño de las personas, considerando aspectos relacionados con: la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación, la evaluación del cumplimiento del rol de jefatura, del estilo de liderazgo esperado y otras orientaciones específicas del Servicio Civil..

v. Desarrollo de Personas

El servicio genera instancias para el desarrollo de las personas, con la finalidad de gestionar el talento interno y contribuir a nuevos desafíos laborales, que den cuenta de las necesidades de la organización y que permitan tener personas motivadas y comprometidas.

Para satisfacer y dar respuesta a las necesidades de desarrollo de las personas y de aprovisionamiento de cargos, acorde a los requerimientos institucionales y recursos disponibles, se establecen concursos de promoción interna y se realizan procesos de movilidad interna de acuerdo a las definiciones institucionales al respecto.

Para los cargos relativos a la carrera funcionaria se efectúan los concursos de promoción interna o ascensos, según corresponda, con apego estricto a la normativa vigente y en virtud a la programación, necesidades y recursos del servicio.

Para los cargos que se generen dentro de las contrataciones, se realizan procesos de movilidad interna en base a criterios de transparencia, no discriminación y mérito, de acuerdo a evaluación de factibilidad institucional.

Cuando el servicio cuenta internamente con personas preparadas para asumir nuevos desafíos, podrá también considerar procesos de movilidad interna para proveer funciones directivas y de jefaturas (no consideradas en concurso de Tercer Nivel Jerárquico), de tal forma, de promover espacios de desarrollo a partir de las capacidades y competencias que el servicio requiere en la conducción de equipos y personas.

Cada vez que el servicio determine la necesidad de proveer un cargo vacante mediante alguna de las acciones ya señaladas, la institución se compromete a aplicar los procedimientos establecidos para estas materias.

vi. Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral

Esta directriz corresponde a una de las normas dictadas recientemente en el primer grupo, relativo al título VII “Calidad cumplimiento de estándares en programas de inducción”, artículos N°39 al 47⁴.

El Servicio genera acciones con la finalidad de “Potenciar a los servicios públicos para que desarrollen acciones que promuevan ambientes laborales saludables, de mutuo respeto y no discriminación, propendiendo a mejorar los grados de satisfacción, la calidad de vida laboral y el bienestar físico, psicológico y social por parte de las personas en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de aumentar la productividad, cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía”.

La institución desarrollará un programa de calidad de vida laboral, con el objeto de lograr mejores grados de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social por parte de los funcionarios en su labor y en su entorno de trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales y así entregar mejores servicios a la ciudadanía.

Según lo anterior, encontramos diferentes líneas de acción desarrolladas por el Servicio Civil que contribuyen en este ámbito.

Clima y/o gestión de factores psicosociales

El servicio realiza evaluaciones periódicas de clima organizacional o de factores psicosociales, resguardando la participación y confidencialidad de la información, con el fin de identificar principales brechas y fortalezas que permitan disponer de información fundada y sistemática, e implementa programas de intervención y/o de gestión de clima, para contribuir y fortalecer los ambientes y condiciones laborales.

Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

⁴ Título VII “Ambientes Laborales y Calidad de Vida Laboral”, Artículo 39° al 47°, Resolución afecta N° 1, del 11 de mayo de 2017, que aprueba normas de aplicación general en materias de gestión y desarrollo de personas a todos los servicios públicos conforme la facultad establecida en el Artículo 2°, Letra Q), de la Ley Orgánica de la Dirección Nacional del Servicio Civil, contenida en el artículo vigésimo sexto de la Ley N° 19.882.

La institución desarrolla acciones de conciliación para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales de sus funcionarios, en base a la identificación de la estructura y funcionamiento de la institución, características socio-demográficas, principales tensiones conciliatorias, disponiendo de programas de trabajo para su gestión y de un procedimiento/protocolo de conciliación formalizado.

Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual

El servicio garantiza la protección de la dignidad de las personas, mediante el desarrollo de acciones para la prevención del acoso laboral y acoso sexual, y el adecuado tratamiento de situaciones que podrían atentar la dignidad.

En este contexto, la institución define y ejecuta actividades de difusión y promoción del buen trato y respeto a las personas, los derechos y deberes funcionarios y la probidad administrativa, como también, dispondrá de un procedimiento formalizado de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual.

vii. Rol de Jefaturas y Personas con personal a cargo

Quienes desempeñan funciones de jefatura o conducen equipos de personas en la institución tienen una especial responsabilidad con los equipos de trabajo que dirigen, por lo cual deberán realizar su gestión a través de estilos y prácticas de gestión motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de sus colaboradores, como asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas.

Este rol se desempeñará a partir de una definición propia de los Servicios Públicos, en cuanto a valores y principios que deben guiar su desempeño, las competencias habilitantes para una ejecución exitosa de su cargo y los resultados que se espera que éstos alcancen, los cuales deben buscar la eficacia y eficiencia, con una gestión transparente y participativa, con un estricto apego al cumplimiento de la legalidad, la probidad y la ética en la gestión pública.

Para facilitar y ayudar en este proceso, el Servicio Público se compromete a fortalecer las habilidades directivas de sus jefaturas a través de programa y/o acciones de formación y evaluando su desempeño de acuerdo a estas definiciones y al apoyo técnico de la Unidad de Gestión y Desarrollo de Personas.

Las responsabilidades que tienen quienes desempeñan roles de jefatura es de gran impacto, ya que deben gestionar el desempeño de los funcionarios y realizar

retroalimentación presencial y periódica, sobre la base de juicios fundados, identificando aciertos y errores, fortalezas y áreas de mejoras, desafíos y proyecciones respecto a resultados, comportamientos o ambos. Al mismo tiempo, tienen la responsabilidad de colaborar con sus superiores jerárquicos en el logro de los objetivos institucionales, con impecabilidad en el trabajo propio, de quienes dirige y con quienes comparte, con convencimiento y compromiso de ser un servidor público.

viii. Gestión de la Participación

Frente al desafío de la revalorización de la función pública, resulta fundamental que los directivos, los funcionarios públicos, sus representantes y los funcionarios desarrollen mejores formas de relación, colaboración y diálogo entre ellos, estableciendo prácticas estratégicas, colaborativas e institucionalizadas que permitan mejorar y dar cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo de la función pública en pos de mejorar la calidad de los servicios que se entregan a la ciudadanía.

En el contexto de las demandas ciudadanas, la ampliación de los derechos laborales, la responsabilidad organizacional pública, exigen prácticas que mejoren la calidad del empleo público, y que éste sea coherente con la definición de Empleo Decente formulada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), promoviendo para ello un marco participativo e inclusivo de los funcionarios sus respectivas asociaciones.

Para generar una cultura y prácticas de participación - colaboración estratégica entre directivos, funcionarios y sus asociaciones representativas, en materias de gestión y desarrollo de personas, así como, en otras materias que se estimen convenientes para mejorar la gestión institucional, se requiere promover y asegurar la participación, el diálogo, la prevención/resolución de conflictos y en el intercambio de información y conocimiento de los funcionarios y sus asociaciones representativas.

Estas prácticas contribuyen al buen trato y ambientes laborales saludables, fortalecen la confianza y comunicación entre los equipos y promueven la calidad de vida laboral lo que contribuye a un mejor desempeño individual y colectivo, indispensable para el cumplimiento de los objetivos operacionales y estratégicos de los servicios públicos.

Para lo anterior, el servicio declara el reconocimiento explícito a la Asociación/es de Funcionarios como interlocutor válido de las necesidades y demandas de los funcionarios y su compromiso a respetar y facilitar los derechos laborales y las acciones que emanen de esta representación, comprometiéndose al establecimiento de instancias de trabajo ordinarias y periódicas con las máximas autoridades del servicio y/o la jefatura de gestión de personas, las que basadas en agendas de trabajo anuales y ámbitos estratégicos de la

organización, consideran el cumplimiento de los desafíos institucionales y mejores ambientes laborales.

ix. Egreso

La institución valora el aporte realizado por las personas a lo largo de su ciclo de vida laboral, razón por lo cual, cautela que su egreso, con independencia de su causal, sea en condiciones de respeto y transparencia, abordando este proceso con especial preocupación por la persona, por su equipo de trabajo directo y por el conjunto de la institución.

El servicio diseña acciones para gestionar adecuadamente el egreso de las personas, que contemplan, entre otros, estrategias de comunicación, acompañamiento y asesorías, basándose en el respeto a la dignidad de las personas. Además, gestionará la transferencia de conocimientos desde aquellas personas que se retiran de la organización, y cuando ello lo amerite, el debido reconocimiento por su aporte al servicio público.

Cuando las razones de egreso, corresponden a decisiones institucionales, el Servicio, las jefaturas y el área de gestión y desarrollo de personas deberán cumplir los lineamientos emanados a través de circulares o instrucciones específicas al respecto.

Lo anterior, se encuentra formalizado en un procedimiento de egreso.

III. Orientaciones prácticas para el diseño o rediseño de la Política

A continuación se presentan los principales elementos a considerar para el diseño o rediseño de una Política de Desarrollo de Personas, en su estructura, las etapas que involucra y los factores de éxito para su implementación.

a) En relación a la estructura

El documento de la Política debe relevar lo que la institución cree y considera necesario para el desarrollo de las personas que la integran y para el cumplimiento de la misión y estrategia institucional.

En este ámbito resulta fundamental que declare cuáles serán las definiciones estratégicas institucionales, que se relacionan con lineamientos o ideas con las cuales se conduce la organización, pudiendo contemplar la visión, misión y el desarrollo de las personas. A su vez, es clave declarar los valores que ha definido y comparte la institución, ya que representan las convicciones y conductas acordadas por las personas que colaboran y se desempeñan en ella, para poder obtener los objetivos establecidos, así como definir cuál es el valor y la importancia de las personas en la institución.

Por otra parte, es fundamental declarar los objetivos o propósitos de la política considerados como la ruta que contempla ésta para las personas de la institución. En este ámbito de estructura, también surge como relevante declarar las directrices o políticas específicas en relación al desarrollo de las personas en su ciclo de vida laboral y/o ámbitos de gestión más relevantes para la institución, los cuales, en el caso de las presentes orientaciones, se relacionan con los contenidos del IP que nos convoca, mencionados en el punto “Directrices o Políticas específicas” del apartado anterior y más recientemente con las normas impartidas por el Servicio Civil (noviembre 2017).

Es importante especificar los roles que tendrán los diversos actores vinculados en el diseño e implementación de la Política, lo cual se hace indispensable distinguir, para efectos de definir niveles de responsabilidad. Por ejemplo, en el caso de la Dirección del Servicio, se considera que debiese ser el principal grupo responsable de la conducción del diseño y de su implementación; por otra parte, nos encontramos con las jefaturas y profesionales con personal a cargo, quienes deben llevar a la práctica las declaraciones de la política y dar cumplimiento a las mismas.

Es necesario distinguir también el rol del área de Gestión y Desarrollo de Personas que debiese actuar como asesor y socio estratégico de la Dirección y las jefaturas, garantizando la calidad técnica del diseño e implementación de la política. A su vez, el rol de la Asociación de

Funcionarios o grupo representativo de funcionarios de la institución, Así como distinguir los roles de otros actores que la institución estime relevantes para estos efectos.

A su vez señalar el marco normativo en el que se sustenta la gestión de la institución. Si bien las principales normativas de las instituciones de la Administración Civil del Estado, son la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado y el Estatuto Administrativo, es importante relevar en el documento de Política las normativas específicas que fundamentan los ámbitos relevantes, así como, la normativa que rige cada institución, que suele ser un elemento diferenciador según sea el caso.

Adicionalmente, al escribir el documento de Política, se recomienda tener presente ciertos aspectos centrales que se mencionan a continuación:

- Que el documento sea breve y se acote a los aspectos centrales que se comprometen y declaran. Los procedimientos no debieran ser parte del contenido de la Política, sino sólo su enunciado, es decir, que se indique que la implementación de la Política o su mayor detalle de ejecución serán mediante diversos procedimientos.
- La Política debe ser flexible, en términos de su contenido y forma, de tal manera, que sea posible realizar los cambios pertinentes de acuerdo a factores de contexto y permitir incorporar los desafíos estratégicos que defina la institución para cada período o momento temporal específico.
- Además la Política debe estar en directa relación con las normas impartidas por el Servicio Civil, considerando los estándares establecidos en los diferentes subsistemas.

Con todo, resulta importante declarar:

- La vinculación de los contenidos de la Política con los objetivos estratégicos de la organización.
- Relacionar explícitamente el desempeño individual y el de los equipos a la estrategia de la organización para el logro de sus objetivos y metas.
- Considerar las necesidades de los clientes internos y externos.

b) Etapas para el diseño e implementación de la Política

Se recomienda considerar al menos tres (3) etapas:

i. Diseño/elaboración

Consiste en el proceso de revisión de los documentos de Política existente en la institución, específicamente, aquellos vinculados a gestión y desarrollo de personas. En el caso de no existir un documento formalizado de Política, su diseño deberá considerar a lo menos los contenidos indicados en la Normas impartidas por el Servicio Civil. Si el servicio ya dispone de

una Política de Gestión y Desarrollo de Personas, ésta deberá ser revisada y complementada a partir de las orientaciones y normas impartidas.

El proceso de diseño o rediseño de la Política, el Plan de trabajo para su implementación y actualización según corresponda, deberá desarrollarse a través de un proceso participativo, que incorpore a la/s Asociación/es de Funcionarios. En un sentido amplio, se pueden generar distintos mecanismos para incorporar la participación de los funcionarios y de sus asociaciones en este proceso, como, la creación de comisiones técnicas, mesas o jornadas de trabajo, agendas de reuniones para un periodo determinado, según definición de la Dirección y considerando la cultura de la organización y la madurez de las relaciones con los propios gremios, entre otros.

Realizado este proceso de construcción participativa, el documento de Política deberá ser validado por la Dirección del Servicio y formalizado a través de Resolución Exenta.

ii. Difusión y Posicionamiento

Contar con una estrategia comunicacional que dé a conocer desde su inicio y oportunamente a todas las personas de la institución, el proceso de diseño (re) e implementación de la Política, considerando la cultura de la institución, medios y canales adecuados que cubran las necesidades de información que presentan las personas de la institución, permite alcanzar los objetivos de una adecuada difusión y posicionamiento.

Esta estrategia comunicacional debe ser impulsada desde el Jefe Superior del Servicio y reforzada por el equipo directivo, dando señales importantes que permitan modelar y ejemplificar lo que la institución declara, valora y compromete en dicha Política. Es importante que la estrategia sea permanentemente en el tiempo, para que Política sea conocida y asumida por todos los integrantes de la institución, logrando mayores niveles de participación, integración, influencia e identificación con la institución.

Se entenderá como estrategia de difusión y posicionamiento al conjunto de acciones y mecanismos planificados a objeto de difundir y posicionar al interior de la institución y sus diversas unidades funcionales los contenidos de la política de gestión y desarrollo de las personas, así como, de las acciones destinadas a difundir e involucrar activamente a los funcionarios respecto de los alcances y criterios de establecidos en la Política, su contribución al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales y a mejores ambientes laborales de manera de facilitar la gestión del cambio involucrado en su cumplimiento e implementación.

iii. Implementación, Seguimiento y Evaluación permanente

Con la finalidad de asegurar la correcta implementación de la Política y considerar los ajustes que se requieran, es recomendable diseñar un programa de seguimiento que integre las directrices y compromisos declarados en la Política. Esto significa programar metas, plazos, indicadores, responsables, entre otros, que hagan posible monitorear su ejecución y registrar los avances y gestiones realizadas.

Disponer de este programa de seguimiento, permite informar periódicamente a toda la institución cómo el servicio va cumpliendo lo declarado en la Política, a través de su estrategia comunicacional.

Diagrama N°1
Etapas para el diseño e implementación de la Política



c) Factores de éxito para la el diseño e implementación de la Política

Un ámbito relevante de la Política está relacionado con la declaración de lo que la institución espera para sus integrantes, y otro, es cómo implementa las acciones y prácticas necesarias para que eso ocurra.

Desde la experiencia del Servicio Civil, asesorando a servicios públicos en estas materias, varias de las instituciones ocupan tiempo importante en crear espacios participativos para su diseño, pero una vez que cuentan con el documento formalizado la implementación se dificulta o lentifica.

A objeto de asegurar que el proceso de diseño e implementación de la Política sea exitoso, es preciso contar y considerar, al menos los elementos indicados en el diagrama que se presenta a continuación:

Diagrama N°2
Factores de éxito para el diseño e implementación de la Política



El compromiso Directivo

El compromiso de la Dirección, jefaturas y actores claves de la institución en su conjunto, es entendido como la base para el éxito. Por esto, es relevante el compromiso de la alta dirección, sin su apoyo o con un apoyo insuficiente del equipo directivo, es difícil la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

Participación

Un trabajo participativo permite involucrar a más personas a un proceso de definiciones y aportar nuevas ideas y miradas que enriquecerán la política, permitiendo validar el proceso desde el principio. Entre algunas acciones del tipo, se puede considerar, realización de reuniones con la dirección, reuniones con jefaturas, reuniones con distintos actores y representantes de la institución, focus group invitando a las jefaturas, Asociación de Funcionarios, entre otros.

Estrategia comunicacional

Como se indicó anteriormente, definir una estrategia comunicacional permite ir informando a la institución, los cambios, cada práctica implementada y los resultados obtenidos, así como posicionar la Política a nivel organizacional. Utilizar una estrategia comunicacional para llevar a cabo un cambio planificado, asegura una buena recepción, entendimiento e involucramiento de los funcionarios desde el inicio del proceso. A su vez, debiese sensibilizar, facilitar el proceso participativo que se determine, entregando Información oportuna y clara.

Es importante incorporar a la Dirección en los distintos mensajes, relatos o actividades y que haga sentido a estas acciones (logros, beneficios que trae consigo estos cambios).

Posición e influencia de Gestión de Personas

La posición e influencia que tenga y pueda ejercer el área de gestión de personas influirá en el éxito para impulsar cualquier proyecto de cambio organizacional. Por tanto, un área de gestión y desarrollo de personas, con las competencias técnicas, posicionada al interior de los servicios y con influencia en la Dirección para apoyar la ejecución de la Política resulta fundamental.

¿Cómo es posible saber cuándo el área de gestión y desarrollo de personas cuenta con posición e influencia? Entre otros aspectos, cuando es capaz de influir en decisiones estratégicas de la institución, participa en las distintas reuniones estratégicas de la organización, logra incorporar temas de gestión de personas en la agenda programática de la institución, se le asigna valor al cumplimiento de estas acciones, dispone de presupuesto para los proyectos de gestión y desarrollo de personas.

SERVICIO CIVIL



www.serviciocivil.cl