



Gobierno
de Chile

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS

PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL
DEL ESTADO

DIRECCIÓN NACIONAL
DEL SERVICIO CIVIL

Santiago, noviembre 2012





NUEVO MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS

Prólogo

El gobierno del Presidente Sebastián Piñera ha desplegado una ambiciosa agenda de modernización del Estado, cuyo eje fundamental es la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía. A través de iniciativas como ChileAtiende y ChileGestiona, por nombrar solo algunas, se ha relevado la importancia de aumentar los niveles de productividad del aparato público y de esa manera impactar en una optimización de los niveles y estándares de servicio.

Como parte de este esfuerzo orgánico, el Servicio Civil se ha propuesto fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, mediante el diseño de políticas en la materia, la promoción de reformas legales y normativas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública, el desarrollo de asesorías para subsecretarios y jefes de servicio, y la implementación de herramientas de gestión efectivas y basadas en evidencia.

Los avances son relevantes, sin embargo, creemos necesario seguir implementando acciones que contribuyan a mejorar la calidad y efectividad de la gestión de personas en el Estado.

En este sentido, el Servicio Civil se ha propuesto perfeccionar y enriquecer el actual modelo de gestión de personas, poniendo a disposición de los servicios públicos un Nuevo Modelo, que ofrece una guía de contenidos y procesos relevantes para la definición de prioridades de gestión y para la toma de decisiones de intervención que contribuyan a cumplir la estrategia institucional.

Este nuevo modelo busca que los servicios diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar. Según los resultados que cada servicio identifique, el paso posterior será definir y diseñar la carta de navegación, mediante un plan estratégico en gestión de personas que, vinculado con la planificación institucional, ayude a avanzar hacia el horizonte deseado, considerando el nivel de desarrollo, los recursos disponibles y las prioridades de cada institución.

Esperamos que este esfuerzo empírico de sistematización sea de utilidad para las autoridades de gobierno y los servicios públicos en general, de manera de seguir perfeccionando la gestión de personas en el Estado y para instalar capacidades que permitan en forma continua prestar mejores servicios a los chilenos y chilenas.

Carlos Williamson Benaprés
Director Nacional del Servicio Civil



I. INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta una propuesta de estructura lógica para la Gestión de Personas en los servicios públicos de la Administración Central del Estado (ACE), compuesta por cuatro procesos globales, que se desglosan en una matriz de componentes e indicadores, operacionalizados en estándares y niveles de desempeño.

La presente edición, se enmarca en el trabajo desarrollado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, desde el año 2007, tiempo en el cual promovió a los servicios públicos un “Modelo Teórico de Gestión de Personas de Ciclos Temporales”, en consultoría con la Universidad Alberto Hurtado (UAH). El referido Modelo, proponía una forma de ordenamiento de la Gestión de Personas, sin considerar estrategias de implementación. A partir de entonces, el Servicio Civil realizó diferentes acciones de difusión en los servicios públicos, como asesorías en la comprensión del Modelo y la ejecución de un Diploma en Gestión de Personas para Jefaturas y/o profesionales vinculados al área, formando profesionales con la visión del Modelo de ciclos temporales (Gestión transversal, corto, mediano y largo plazo).

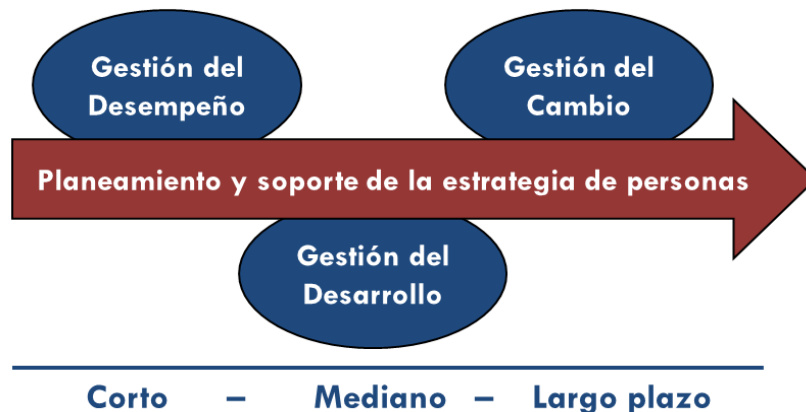
El año 2012, en el marco del convenio de colaboración suscrito entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y la Dirección Nacional del Servicio Civil, para el Mejoramiento de la Gestión de Personas de los Gobiernos Regionales (GORES) y según consultoría realizada por la Universidad Alberto Hurtado y asesoría del Servicio Civil, se diseñó un Modelo de Gestión de Personas para los GORES, el cual se obtuvo en base a la operacionalización del Modelo de Ciclos Temporales que consideró las particularidades de los Gobiernos Regionales.

La Subdirección de Desarrollo de las Personas del Servicio Civil, según su experiencia y conocimiento de la estructura y dinámica de los servicios públicos de la ACE, realizó ajustes a la operacionalización del Modelo, obteniendo la presente propuesta de estructura lógica para la Gestión de Personas.

II. ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS.

La hipótesis de trabajo del Modelo de Ciclos Temporales, se relaciona con la repetición permanente de estos ciclos, donde todos los elementos ocurren de forma simultánea. La articulación de la visión; la investigación de la capacidad actual y futura; la conciencia de la brecha que separa las necesidades futuras y actuales; así como la creación de una estrategia de desarrollo de personas, son todos elementos que se reajustan continuamente según los cambios en los objetivos organizacionales. La representación gráfica del referido Modelo, se observa en la Figura N°1.

FIGURA N°1
HORIZONTES TEMPORALES Y PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS



Fuente: Abarzúa E., 2008.

Si bien, cada ciclo temporal atiende sus propias especificidades, también se impactan mutuamente:

- > El Ciclo de Corto Plazo en gestión de personas o **Ciclo de Gestión del Desempeño**, busca que los puestos de trabajo y la organización, estén provistos con individuos idóneos, con metas de desempeño definidas, pertinentes y recompensadas, de manera que sea posible asegurar el logro de los objetivos fijados.
- > El Ciclo de Mediano Plazo en gestión de personas o **Ciclo de Gestión del Desarrollo**, no se centra en las metas de corto plazo sino en los objetivos que permitirán que la organización sea eficaz en el futuro para cumplir su misión. Busca la preparación de las personas de todos los niveles de la organización, a objeto de proveer las competencias requeridas para desarrollarse en los escenarios venideros contemplados en la estrategia. Se trata de un ciclo que articula, por la vía de preparar las capacidades de las personas y de los equipos, para el éxito futuro.

- > El Ciclo de Largo Plazo en gestión de personas o **Ciclo de Gestión del Cambio Organizacional**, se centra en las transformaciones necesarias para orientar a la organización, en su conjunto, hacia los horizontes de largo plazo vinculados a la misión institucional considerando contextos cambiantes. Es este ciclo, el que informa de los requerimientos futuros en cuanto a capacidad de los equipos y de las personas, al ciclo de mediano plazo.

La aplicación práctica de este Modelo, asegurando que esté plenamente alineado con la misión en las actuaciones propias de cada ciclo temporal, requiere necesariamente de la implementación de un cuarto ciclo o proceso:

- > El Ciclo Transversal o **Proceso de Planificación y Soporte de la Estrategia de Personas**, cuya preocupación es amplificar el aporte de gestión de personas a la estrategia institucional y disponer las soluciones técnico – administrativas, para soportar la operación de los ciclos de corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se presenta una descripción más detallada de estos cuatro grandes ciclos temporales de gestión:

TABLA N°1
DESCRIPCIÓN CICLOS TEMPORALES DE GESTIÓN

CICLOS	DESCRIPCIÓN
Ciclo de Corto Plazo o Gestión del Desempeño	Este ciclo permite analizar la traducción y el alineamiento de las metas organizacionales a los equipos y las personas, como también la calidad y disponibilidad de los recursos humanos para el desempeño de las tareas, incluyendo la calidad del entorno en que se desenvuelven las personas en la organización. Este ciclo da cuenta de los procesos y políticas de reclutamiento y selección de personas; los criterios asociados; existencia de perfiles para seleccionar; indicadores de evaluación del éxito de la selección. Así también, se considera la evaluación del desempeño; el proceso y los contenidos de esta evaluación; la relevancia institucional de ésta; su relación con otros sistemas de gestión de personas e indicadores de éxito o cumplimiento de la evaluación. Se consideran además, temas asociados a la inducción y capacitación para los puestos de trabajo; la existencia de programas; las formas de detección de necesidades de capacitación y la existencia de indicadores. Por último, es significativo en este ciclo analizar temas relacionados con el bienestar; calidad de vida; compensaciones y condiciones de trabajo, es decir, a las cuestiones higiénicas y medioambientales necesarias para el adecuado ejercicio de los cargos.
Ciclo de Mediano Plazo o Gestión del Desarrollo	Este ciclo permite analizar cómo la organización se prepara para el éxito futuro en cuanto a garantizar las capacidades individuales y de los equipos para los requerimientos futuros de la estrategia. Los temas que se observan, se relacionan con el desarrollo profesional y/o de carrera; los mecanismos utilizados; el ajuste entre las necesidades organizacionales y de las personas; y el análisis de las tensiones principales del proceso, además de la formación/desarrollo de directivos y del personal clave para futuros.

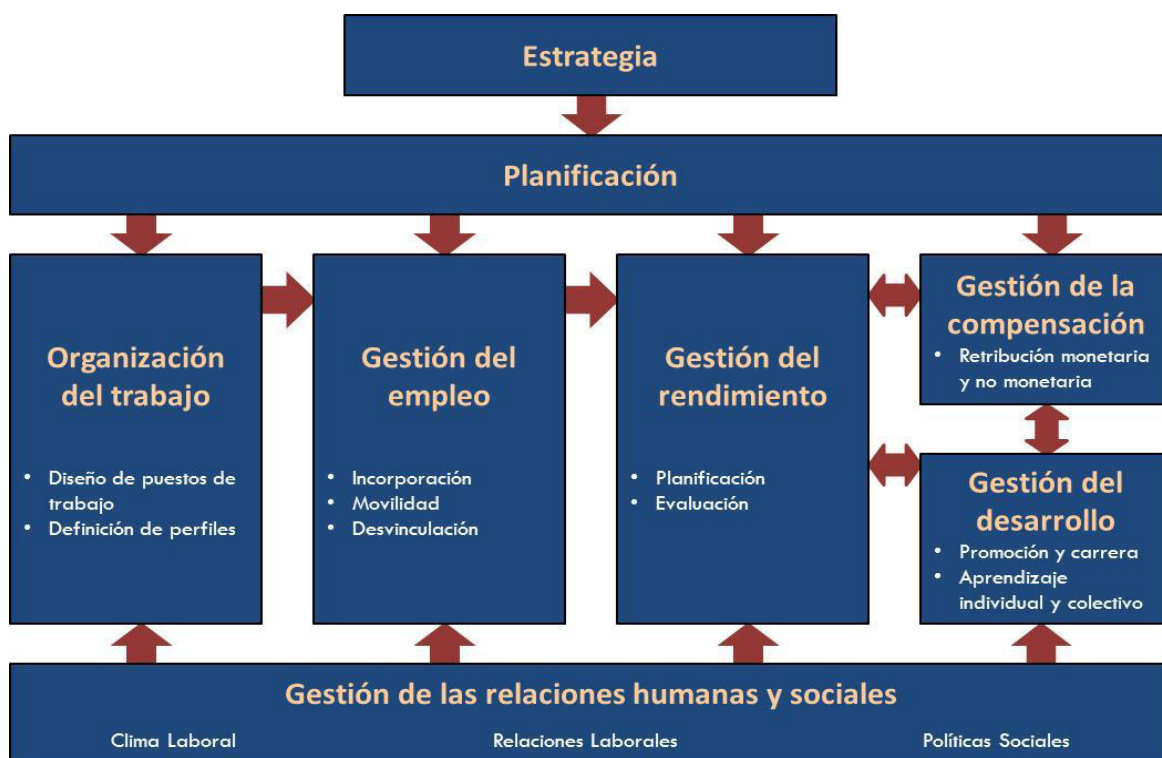
CICLOS	DESCRIPCIÓN
	(gestión del liderazgo). También en este ciclo es donde se gestiona y administra la transferencia del conocimiento clave de cada organización (Gestión del Conocimiento).
Ciclo de Largo Plazo o Gestión del Cambio	Este ciclo analiza las acciones y sistemas que permiten anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios para adaptarse y/o influir en los cambios mayores del entorno. Por lo mismo, se vuelve vital el proceso de planificación estratégica y la incorporación de los componentes psicosociales al mismo. Son temas relevantes la gestión del clima y la cultura organizacional requeridos. Así también, las estrategias utilizadas para gestionar las relaciones laborales, como palanca de viabilidad y legitimidad de los cambios, además de las acciones ejecutadas en torno al desarrollo y cambio organizacional asociado a escenarios de transformación o tensión en la misión organizacional. Es decir, al ciclo le corresponde el conjunto de acciones que permitan traducir los requerimientos de la estrategia, en diseños organizacionales durables y eficaces.
Ciclo Transversal o de Planificación y Soporte de la Estrategia de Personas	En este ciclo, lo esencial radica en examinar las capacidades y rol de la función de Gestión de Personas en la planificación y control de las actividades asociadas. Es especialmente relevante el posicionamiento e influencia del área, así como los sistemas de soporte para su desempeño. En este ciclo, se consideran las políticas de recursos humanos presentes en la organización; los contenidos que ésta abarca; cómo ha sido gestada y difundida. Respecto a la planificación, se considerará el horizonte temporal con el que se planifica la Gestión de Personas; los contenidos de dicha planificación; la existencia y calidad de indicadores (cumplimiento presupuestario, actividades programadas), además de las lógicas de medición del cumplimiento y presupuesto anual.

Por su parte, el académico Francisco Longo¹ ha propuesto un modelo integrado de gestión del empleo y los recursos humanos, de amplia influencia sobre el quehacer del Servicio Civil. Desde la plataforma institucional del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, el autor ha difundido un “Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil” que contempla varios subsistemas de gestión reunidos para lograr que las personas se adecuen a la estrategia y logren de esta manera producir ciertos resultados declarados deseables.

Estos subsistemas se articulan en un modelo representado en el siguiente esquema:

¹ Francisco Longo Martínez es Secretario General del Instituto de Gobernanza y Dirección Pública, ESADE, Universidad Ramón Llull, España. Además, es miembro del Comité de Expertos en Administración Pública de la Organización de Naciones Unidas, ONU.

FIGURA N°2
“MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN DEL EMPLEO Y RECURSOS HUMANOS:
SISTEMAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS”



Fuente: BID, 2002.

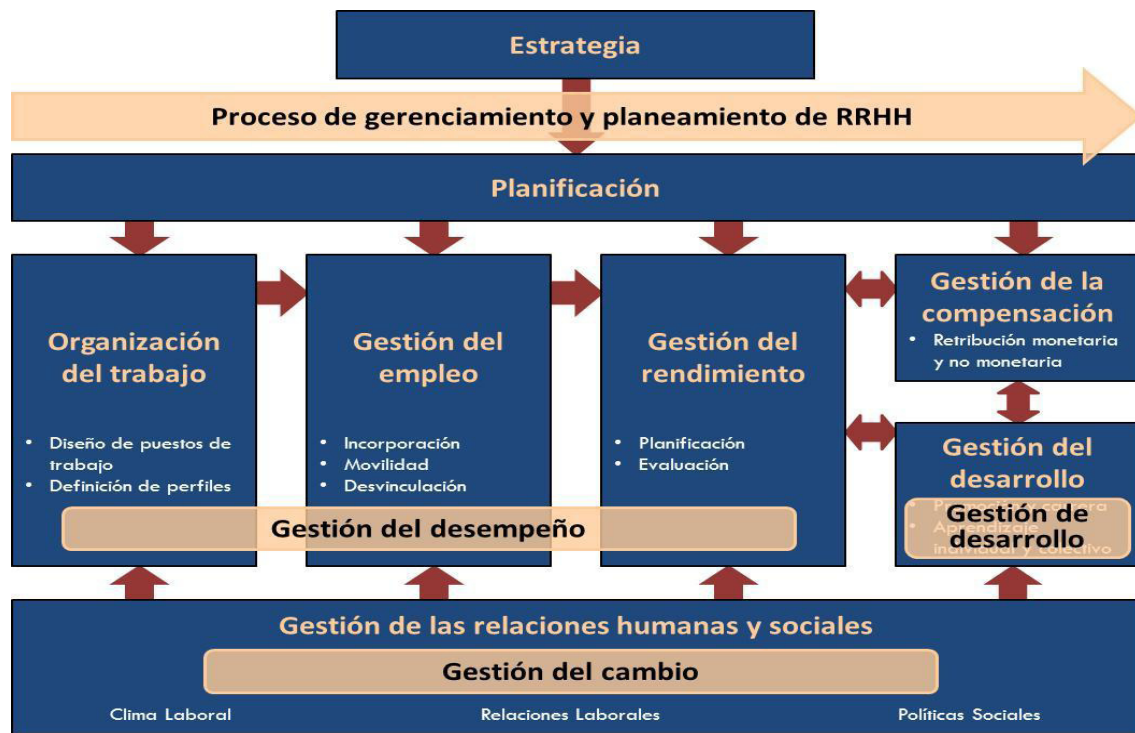
- > El Subsistema de Planificación, tiene como función definir políticas para los demás subsistemas, a partir del input estratégico y con el mandato de mantener la coherencia general.
- > El Subsistema de Organización del Trabajo, establece con mayores niveles de detalle qué funciones deberán cumplirse en cada puesto y precisar qué competencias deben exhibir los funcionarios que tendrán a su cargo la generación de estos resultados.
- > El Subsistema de Gestión del Empleo, tiene a su cargo la definición de los flujos de la dotación dentro de la estructura organizacional: ingresos, movimientos y egresos. Corresponde a la tarea de especificar y traducir en términos cuantitativos, y cualitativos las necesidades dotacionales derivadas de la estrategia institucional.

- 
- > El Subsistema Gestión del Rendimiento, establece metas, supervisa y estimula el trabajo en pos de las mismas, para finalmente asignarle una evaluación a cada funcionario. Conduce necesariamente a dos subsistemas adicionales: Gestión de la Compensación, que retribuye los buenos desempeños, y Gestión del Desarrollo que toma a su cargo la función de promover el crecimiento laboral de las personas.
 - > El Subsistema de Relaciones Humanas y Sociales, al igual que en el Subsistema de Planificación, corresponde a un proceso de características transversales en la base del modelo: la gestión de las relaciones humanas y sociales que se producen en la vida institucional y comprende las relaciones colectivas de trabajo, el clima organizacional y la gestión de las políticas sociales (especialmente beneficios en salud).

Este modelo puede ser valorado por las siguientes razones:

- > Asume un enfoque amplio, capaz de albergar perspectivas diferentes y aproximaciones multidisciplinarias.
- > Se adapta bien a la macroescala de análisis que caracteriza a los trabajos de diagnóstico institucional, para los que debe servir de referente.
- > Aunque fue pensado originalmente en el ámbito de la gestión privada, ha sido desarrollado y adaptado al sector público, en los campos de la docencia y la consultoría.

FIGURA N°3
ANÁLISIS COMPARATIVO DE MODELOS



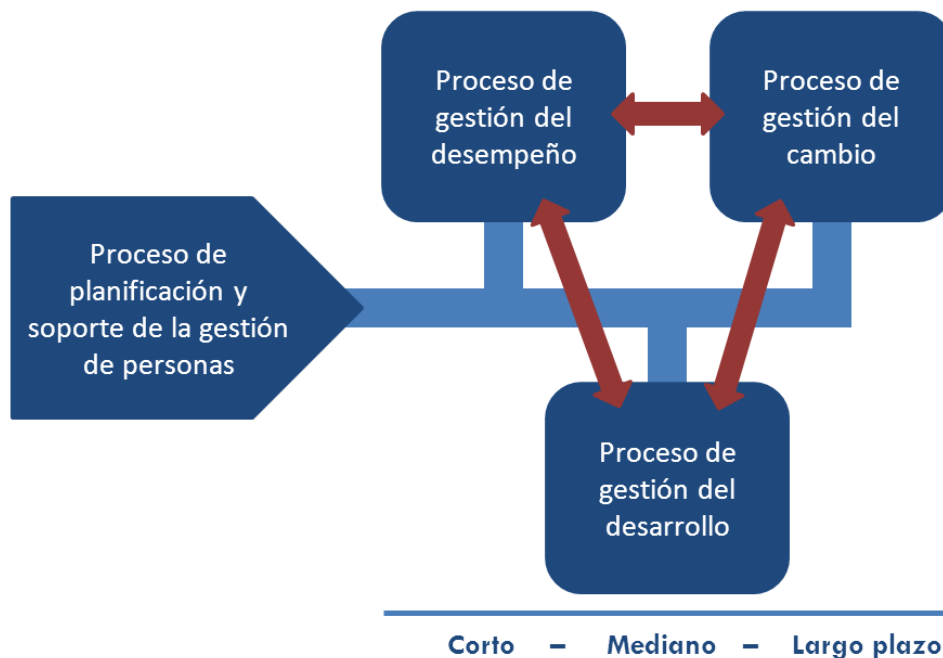
Fuente: UAH, 2008.

III. OPERACIONALIZACIÓN: MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS.

El Modelo de Gestión de Personas presente en este documento constituye “una propuesta acerca de los resultados que cada servicio público en su conjunto, debe lograr respecto a sus integrantes y en ese sentido, no sólo incumbe al área especializada - Gestión de Personas - sino a toda la Institución”.

Este Modelo se basa en los cuatro procesos fundamentales que organizan la Gestión de Personas, que fueron descritos al inicio del capítulo anterior y se grafican en el siguiente esquema:

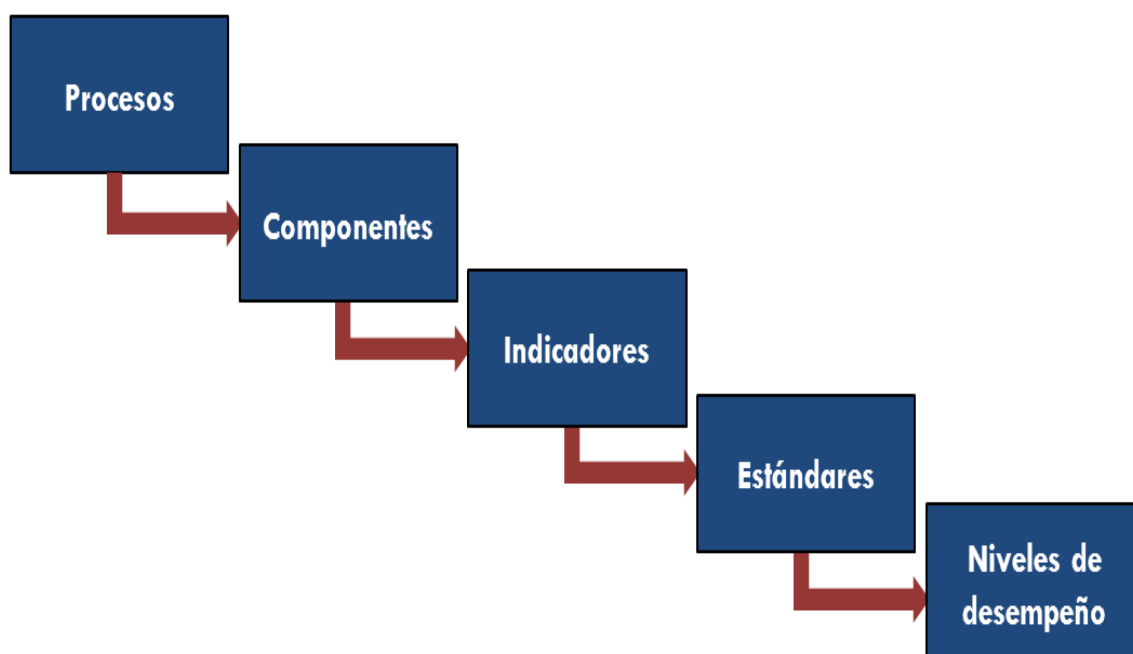
FIGURA N°4
ESQUEMA MODELO GESTIÓN DE PERSONAS



Fuente: UAH, 2012.

Cada ciclo del Modelo de horizontes temporales, ha sido traducido en uno de cuatro Procesos de Gestión de Personas, los cuales a su vez se desagregan en componentes; y éstos en indicadores, los que tienen un estándar de gestión y niveles de desempeño asociados, según se observa en el siguiente esquema:

FIGURA N°5
DESAGREGACIÓN MODELO GESTIÓN DE PERSONAS



Fuente: UAH, 2012.

Por **“proceso”** entendemos una serie de actividades secuenciales o simultáneas y más o menos coordinadas – dependiendo de los requerimientos y dinámicas cambiantes de la organización – que en conjunto apuntan a la operacionalización de un determinado ámbito de gestión.

Los **“componentes”** vienen a ser los dispositivos claves que forman parte de los procesos, tradicionalmente llamados **Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos**, diseñados idealmente para conectar entre sí y para que en conjunto logren abordar los desafíos que se imponen a la organización.

Cada componente del Modelo de Gestión de Personas tiene asociado **“indicadores de gestión”**. Estos indicadores corresponden a ámbitos de contenido específicos que permiten evaluar cada componente.

Por **“estándar”** entenderemos especificaciones técnicas que garantizan el acoplamiento eficiente entre indicadores, componentes y procesos, guiando la gestión hacia los resultados esperados. El estándar, corresponde al estado óptimo o ideal al que una organización puede aspirar y alcanzar en materia de gestión de personas.

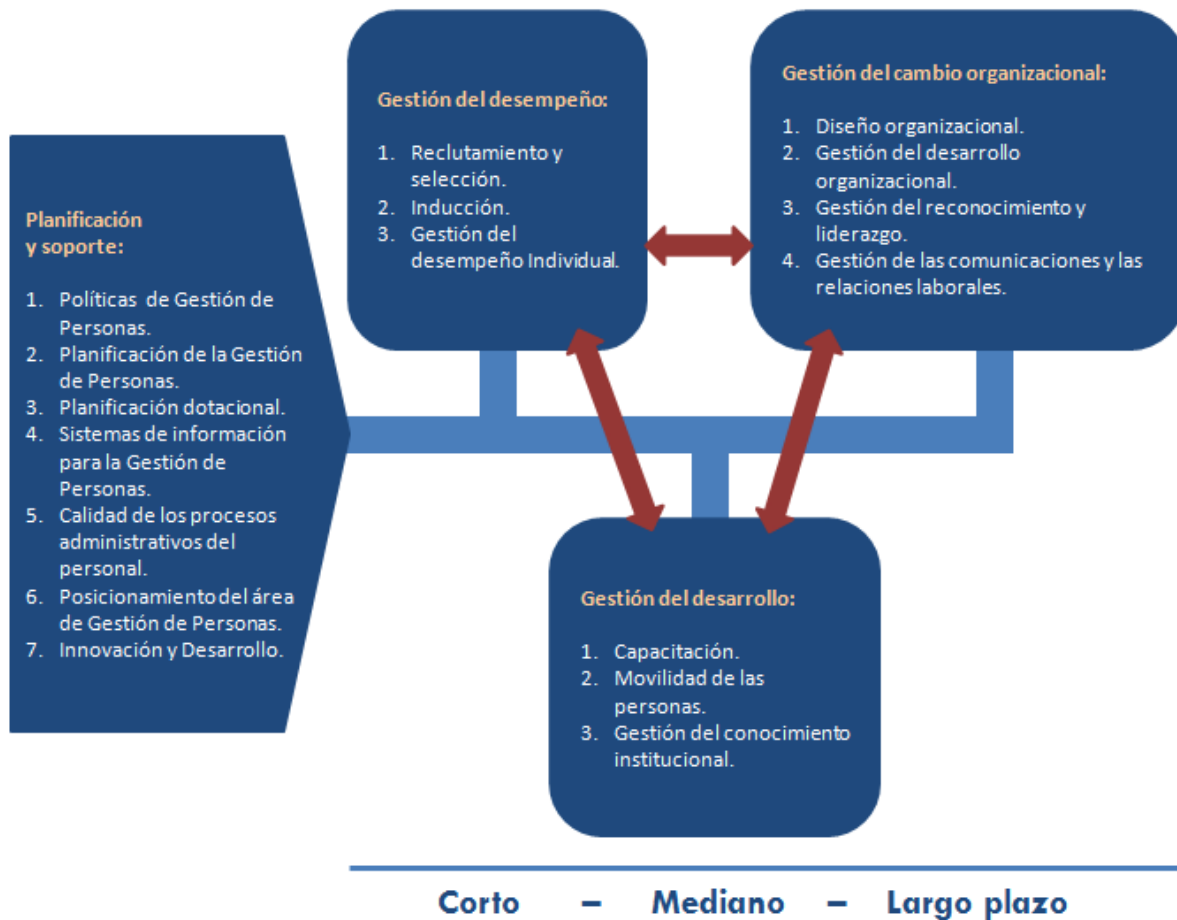
Para efectos diagnósticos, se han definido "niveles de desempeño" en relación al estándar. Se han definido tres niveles de desempeño por estándar, cada nivel describe una realidad diferente, siendo el "nivel 1" la situación menos afortunada en términos de alcance del estándar, el cual corresponde al "nivel 3". En la siguiente tabla, se describen los niveles de desempeño, a saber:

TABLA N°2
DESCRIPCIÓN NIVELES DE DESEMPEÑO

NIVEL DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN GENERAL
Nivel 1	El servicio no ha instalado prácticas o acciones que permitan definir procesos de la Institución. Se limita a la ejecución de actividades solicitadas caso a caso.
Nivel 2	Los procesos en la organización se encuentran en desarrollo, pero no cuentan con prácticas sistemáticas que permitan pasar de un estado inicial a otro de mayor desarrollo. Dichas prácticas se encuentran en perfeccionamiento, faltando posicionar el tema a nivel estratégico.
Nivel 3	Los procesos de cambio planificado en la organización se encuentran en un nivel avanzado. Las prácticas realizadas generan impacto en la actividad principal de la institución y la satisfacción de los/as funcionarios/as. Dichas prácticas se encuentran formalizadas y se utilizan de manera frecuente y permiten tomar decisiones estratégicas y de gestión.
Nivel 4 (estándar)	Los procesos de cambio planificado en la organización se encuentran en un nivel avanzado. Las prácticas realizadas generan impacto en la actividad principal de la institución y la satisfacción de los/as funcionarios/as. Dichas prácticas se encuentran formalizadas y se utilizan de manera frecuente y permiten tomar decisiones estratégicas y de gestión.

El siguiente esquema presenta la estructura central del Modelo de Gestión propuesto, compuesta por cuatro procesos y 17 componentes:

FIGURA N°6
PROCESOS Y COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN
DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Fuente: UAH y Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012.

IV. PROCESOS, COMPONENTES E INDICADORES DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS.

En la siguiente tabla, se indican los distintos procesos, componentes e indicadores del Modelo de Gestión de Personas:

TABLA N°3
PROCESOS, COMPONENTES E INDICADORES DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS

PROCESOS	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
1. Planificación y Soporte (Transversal).	1.1. Políticas de Gestión de Personas.	1.1.1. Política de gestión del desempeño. 1.1.2. Política de gestión del desarrollo. 1.1.3. Política de gestión del cambio organizacional.
	1.2. Planificación de la Gestión de Personas.	1.2.1. Plan estratégico de gestión de personas. 1.2.2. Metas del área. 1.2.3. Inclusión de los desafíos de gestión de personas en la planificación institucional. 1.2.4. Monitoreo de la planificación.
	1.3. Planificación dotacional.	1.3.1. Definición de requerimientos dotacionales. 1.3.2. Identificación de los perfiles requeridos para afrontar las necesidades futuras de la institución. 1.3.3. Perfiles de cargo actualizados. 1.3.4. Optimización del presupuesto asignado para la contratación a honorarios.
	1.4. Sistemas de información para la Gestión de Personas.	1.4.1. Accesibilidad de la información sobre las personas. 1.4.2. Actualización de la información sobre las personas. 1.4.3. Ámbitos de gestión que cuentan con información agregada sobre las personas. 1.4.4. Reportes de gestión.
	1.5. Calidad de los procesos administrativos del personal.	1.5.1. Calidad del proceso de cálculo y pago de remuneraciones. 1.5.2. Calidad del proceso de registro de asistencia. 1.5.3. Calidad del proceso de feriados legales y días administrativos. 1.5.4. Calidad del proceso de licencias médicas. 1.5.5. Calidad del proceso de cometidos funcionarios y pago de viáticos.
	1.6. Posicionamiento del área de Gestión de Personas.	1.6.1. Influencia del área de gestión de personas. 1.6.2. Presupuesto del área de gestión de personas. 1.6.3. Calidad de la infraestructura del área de gestión de personas.
	1.7 Innovación y Desarrollo.	1.7.1. Innovación 1.7.2. Investigación y desarrollo.
2. Gestión del desempeño (Corto plazo).	2.1. Reclutamiento y Selección.	2.1.1. Reclutamiento y selección de honorarios. 2.1.2. Reclutamiento y selección de contratas. 2.1.3. Concursabilidad de ingreso de plantas. 2.1.4. Utilización de los perfiles de cargo en reclutamiento y selección.

PROCESOS	COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
	2.2. Inducción.	2.2.1. Inducción al personal nuevo. 2.2.2. Inducción nuevos directivos. 2.2.3. Utilización de los perfiles de cargo en inducción del personal.
	2.3. Gestión del desempeño individual.	2.3.1. Planificación del Desempeño: Definición de roles y metas individuales vinculadas con los desafíos institucionales. 2.3.2. Seguimiento y Retroalimentación sobre tareas a desarrollar y metas. 2.3.3. Fundamentación de decisiones de gestión asociadas a personas, basadas en resultados de desempeño. 2.3.4. Utilización de los perfiles de cargo en definición, retroalimentación y calificación de cumplimiento de metas.
3. Gestión del desarrollo (Mediano plazo).	3.1. Capacitación.	3.1.1. Carácter estratégico de la capacitación para la institución. 3.1.2. Participación del proceso de capacitación. 3.1.3. Metodologías de diagnóstico de necesidades de capacitación. 3.1.4. Metodología de elaboración del Plan de Capacitación. 3.1.5. Metodología de diseño instruccional. 3.1.6. Metodologías de evaluación hasta niveles de transferencia y/o impacto de la capacitación y consideración de resultados.
	3.2. Movilidad de las personas.	3.2.1. Oportunidad de los concursos de promoción. 3.2.2. Oportunidad de los concursos de Jefaturas de Departamento. 3.2.3. Movilidad de las contratas.
	3.3. Gestión del conocimiento institucional.	3.3.1. Identificación de conocimientos claves de la organización por proceso de trabajo. 3.3.2. Sistematización y actualización de los aprendizajes en los procesos de trabajo y buenas prácticas institucionales.
4. Gestión del cambio organizacional (Largo plazo).	4.1. Diseño organizacional.	4.1.1. Procesos de trabajo y estructura organizacional. 4.1.2. Formalización de los procesos de trabajo. 4.1.3. Requerimientos dotacionales para afrontar las necesidades futuras de la institución. 4.1.4. Identificación de desafíos de desarrollo y cambio.
	4.2. Gestión del desarrollo organizacional.	4.2.1. Medición y gestión de las condiciones de trabajo. 4.2.2. Medición y gestión de clima organizacional. 4.2.3. Prevención del maltrato, acoso laboral y sexual. 4.2.4. Denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y sexual.
	4.3. Gestión del reconocimiento y liderazgo.	4.3.1. Programas de reconocimiento. 4.3.2. Desarrollo de habilidades de liderazgo en jefaturas intermedias.
	4.4. Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones	4.4.1. Plan y medios de comunicación interna. 4.4.2. Canales de comunicación ascendente. 4.4.3. Gestión de las relaciones laborales y condiciones de trabajo.

1. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y SOPORTE (Transversal).

COMPONENTE 1.1: POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS.

Indicador 1.1.1: Política de gestión del desempeño.

Nivel 1	No existe una política para el proceso de gestión del desempeño.
Nivel 2	Existe una política para el proceso de gestión del desempeño, pero no contempla un diagnóstico integrado del proceso y no identifica desafíos de largo plazo.
Nivel 3 (estándar)	La organización cuenta con una política formal de gestión del desempeño, publicada y conocida por los/as funcionarios/as, la cual contempla un diagnóstico integrado del proceso, identifica y monitorea desafíos de largo plazo sobre cómo alinear el desempeño individual con las tareas de la institución y se implementa sistemáticamente.

Indicador 1.1.2: Política de gestión del desarrollo.

Nivel 1	No existe una política para el proceso de gestión del desarrollo.
Nivel 2	Existe una política para el proceso de gestión del desarrollo, pero no contempla un diagnóstico integrado del proceso, y no identifica desafíos de largo plazo.
Nivel 3 (estándar)	Existe una política para el proceso de gestión del desarrollo, la cual contempla un diagnóstico integrado del proceso, identifica desafíos de largo plazo sobre cómo provocar un desarrollo efectivo en las personas que aporte a los desafíos futuros de la institución y planes operacionales de corto plazo.

Indicador 1.1.3: Política de gestión del cambio organizacional.

Nivel 1	No existe una política para el proceso de gestión del cambio organizacional.
Nivel 2	Existe una política para el proceso de gestión del cambio organizacional, pero no contempla un diagnóstico integrado del proceso, y no identifica desafíos de largo plazo.
Nivel 3 (estándar)	Existe una política para el proceso de gestión del cambio organizacional, la cual contempla un diagnóstico integrado del proceso, identifica desafíos de largo plazo sobre cómo facilitar la transformación organizacional para enfrentar los desafíos de la institución y planes operacionales de corto plazo.

COMPONENTE 1.2: PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS.

Indicador 1.2.1: Plan estratégico de gestión de personas.

Nivel 1	No hay declaraciones estratégicas o foco de gestión vigente en Gestión de Personas.
Nivel 2	Hay algunas declaraciones estratégicas, objetivos y proyectos alineados con la actividad principal de la institución, pero no están integradas y formalizadas en un plan estratégico.
Nivel 3 (estándar)	Existe un plan estratégico con una misión para el área, metas con periodo temporal definido, objetivos de largo plazo, y una explicación del aporte que hace la función "Gestión de Personas" a la estrategia de la organización. Todos los proyectos e iniciativas de gestión de personas están vinculados a la planificación institucional.

Indicador 1.2.2: Metas del área.

Nivel 1	No existe una declaración formal de metas para la gestión de personas, ni de programa de trabajo.
Nivel 2	Existe una declaración formal de las metas del área de gestión de personas, pero no están alineadas con las definiciones, o bien, no se traducen en un programa de trabajo.
Nivel 3 (estándar)	Existe una declaración formal de las metas en gestión de personas con periodo temporal definido, alineadas con el plan estratégico de gestión de personas y las definiciones estratégicas de la organización.

Indicador 1.2.3: Inclusión de los desafíos de gestión de personas en la planificación institucional.

Nivel 1	Las definiciones estratégicas de la organización, no incluyen metas de gestión de personas.
Nivel 2	Las definiciones estratégicas de la organización, incluyen metas de gestión de personas en forma implícita y/o parcial.
Nivel 3 (estándar)	Las definiciones estratégicas de la organización, incluyen metas de gestión de personas en forma explícita e integrada.

Indicador 1.2.4: Monitoreo de la planificación.

Nivel 1	No se realiza control de gestión de la planificación.
Nivel 2	El control de gestión es insuficiente o parcial y no da cuenta de todo lo planificado.
Nivel 3 (estándar)	El control de gestión es suficiente y da cuenta de todo lo planificado. El resultado del monitoreo permite evaluar y tomar decisiones de manera dinámica y estratégica.

COMPONENTE 1.3: PLANIFICACIÓN DOTACIONAL.

Indicador 1.3.1: Definición de requerimientos dotacionales.

Nivel 1	No existen indicadores para planificar dotaciones.
Nivel 2	Existen indicadores insuficientes o parciales para la planificación de dotaciones.
Nivel 3 (estándar)	Existen indicadores de actividad/productividad para definir dotaciones futuras requeridas y éstas se utilizan para la toma de decisiones.

Indicador 1.3.2: Identificación de los perfiles requeridos para afrontar las necesidades futuras de la institución.

Nivel 1	No se han construido perfiles requeridos ante necesidades futuras de desarrollo.
Nivel 2	Las áreas han construido sus necesidades futuras de desarrollo de manera genérica y desactualizada y en base a eso, se tiene una idea poco sistematizada de los perfiles requeridos para el futuro.
Nivel 3 (estándar)	Las áreas han construido y actualizan sistemáticamente sus necesidades futuras de desarrollo y en base a eso, se definen con sistematicidad los perfiles requeridos para satisfacerlas.

Indicador 1.3.3: Perfiles de cargo actualizados.

Nivel 1	No existen perfiles de cargo en la institución.
Nivel 2	Los perfiles de cargo existentes no están actualizados y no cubren el trabajo requerido de los diferentes roles de la institución.
Nivel 3 (estándar)	Existen perfiles de cargo actualizados contruidos a partir de los procesos de trabajo, de manera que reflejan el trabajo requerido de los diferentes roles de la institución.

Indicador 1.3.4: Optimización del presupuesto asignado para la contratación a honorarios.

Nivel 1	Sólo una parte del presupuesto definido para contratación a honorarios ha sido comprometido y/o ejecutado.
Nivel 2	Gran parte del presupuesto para contratación a honorarios ha sido comprometido y/o ejecutado.
Nivel 3 (estándar)	La totalidad del presupuesto para contratación a honorarios ha sido comprometido y/o ejecutado.

COMPONENTE 1.4: SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS.

Indicador 1.4.1: Accesibilidad de la información sobre las personas.

Nivel 1	La información sobre las personas, no es accesible para los/as funcionarios/as.
Nivel 2	El nivel de acceso a la información sobre las personas es parcial o insuficiente.
Nivel 3 (estándar)	El nivel de acceso a la información sobre las personas de la organización, es de fácil acceso para todos/as los/as funcionarios/as y se basa en datos confiables y en sistemas de información eficientes.

Indicador 1.4.2: Actualización de la información sobre las personas.

Nivel 1	No existen prácticas permanentes de mantenimiento y actualización de los datos sobre las personas.
Nivel 2	Las prácticas de mantenimiento y actualización de los datos sobre las personas, son esporádicas y poco sistemáticas.
Nivel 3 (estándar)	Existen prácticas sistemáticas de mantenimiento y actualización de los datos sobre las personas de la organización, de manera de disponer de información precisa y confiable.

Indicador 1.4.3: Ámbitos de gestión que cuentan con información agregada y personas

Nivel 1	La mayor parte de la información sobre las personas se encuentra desagregada y/o dispersa en diferentes fuentes de información, impidiendo una visión consolidada que apoye la gestión directiva.
Nivel 2	La información sobre las personas se encuentra consolidada y actualizada, pero a un nivel de agregación que no permite un adecuado análisis y diagnóstico y sólo ciertos ámbitos administrativos.
Nivel 3 (estándar)	La información sobre las personas se encuentra consolidada y actualizada en distintos niveles de agregación para toda la dotación, dando flexibilidad para el análisis y la gestión en los siguientes ámbitos: Administración de personas (ausentismo, horas extras, licencias médicas, comisiones de servicio, entre otros), Reclutamiento y selección, Capacitación y desarrollo, Calificaciones y Desempeño.

Indicador 1.4.4: Reportes de gestión.

Nivel 1	No existen reportes de gestión periódicos que permitan realizar análisis profundo de las temáticas de gestión de personas.
Nivel 2	Se cuenta con algunos de los reportes requeridos por la Dirección del Servicio para Dipres, Unidad de Gestión del Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, u otros según corresponda.
Nivel 3 (estándar)	Se cuenta con todos los reportes requeridos por la Dirección del Servicio para Dipres, Unidad de Gestión del Ministerio de Hacienda, Servicio Civil, u otros según corresponda. Los datos e indicadores son útiles, oportunos y facilitan la toma de decisiones relativas a gestión de personas.

COMPONENTE 1.5: CALIDAD DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL PERSONAL.

Indicador 1.5.1: Calidad del proceso de cálculo y pago de remuneraciones.

Nivel 1	Son corrientes los errores en el cálculo y pago de las remuneraciones.
Nivel 2	Existe un proceso de remuneraciones sistematizado que contiene algunos errores de cálculo y pago, los que son detectados mediante un control preventivo y/o correctivo.
Nivel 3 (estándar)	Existe un proceso de remuneraciones sistematizado y con revisiones instauradas y conocidas por las jefaturas que permiten efectuar el cálculo y pago de las remuneraciones de manera efectiva.

Indicador 1.5.2: Calidad del proceso de registro de asistencia.

Nivel 1	No se lleva registro de la asistencia o la información es poco sistemática.
Nivel 2	Se lleva registro, pero la información posee vacíos significativos, o bien, no se utiliza para controlar el cumplimiento de la jornada de trabajo y las horas extraordinarias ejecutadas.
Nivel 3 (estándar)	Se lleva registro exhaustivo y completo que se utiliza para controlar el cumplimiento de la jornada de trabajo, las horas extraordinarias ejecutadas y sirve de insumo para otros subsistemas de gestión de personas.

Indicador 1.5.3: Calidad del proceso de feriados legales y días administrativos.

Nivel 1	La tramitación de feriados legales y días administrativos es lenta y la información que se maneja es poco confiable.
Nivel 2	La tramitación de feriados legales y días administrativos tiene ciertos problemas de rapidez o de confiabilidad de la información.
Nivel 3 (estándar)	La tramitación de feriados legales y días administrativos es rápida y la información que se maneja es confiable.

Indicador 1.5.4: Calidad del proceso de licencias médicas.

Nivel 1	La tramitación de las licencias médicas es lenta, la información que se maneja es poco confiable y no se realizan los procesos de recuperación del subsidio.
Nivel 2	La tramitación de las licencias médicas tiene ciertos problemas de rapidez, de confiabilidad de la información o de realización de los procesos de recuperación del subsidio
Nivel 3 (estándar)	La tramitación de las licencias médicas es rápida, la información que se maneja es confiable y los procesos de recuperación del subsidio se realizan oportunamente.

Indicador 1.5.5: Calidad del proceso de cometidos funcionarios y pago de viáticos.

Nivel 1	La gestión de cometidos funcionarios y pago de viático asociado (si corresponde) no es eficiente.
Nivel 2	La gestión de cometidos funcionarios y pago de viático asociado (si corresponde) presenta algunos problemas de eficiencia.
Nivel 3 (estándar)	La gestión de cometidos funcionarios y pago de viático asociado (si corresponde) es eficiente y la información que se maneja es confiable. Se realiza seguimiento a la gestión y es posible generar mejoras en el proceso.

COMPONENTE 1.6: POSICIONAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

Indicador 1.6.1: Influencia del área.

Nivel 1	El área no influye en decisiones del servicio, o bien, el responsable del área no cuenta con vías de comunicación con el Jefe de Servicio y equipo directivo.
Nivel 2	El área influye ocasionalmente en decisiones estratégicas del Servicio, o bien, el responsable del área tiene comunicación con el Jefe de Servicio y equipo directivo.
Nivel 3 (estándar)	El área influye siempre en decisiones estratégicas del Servicio. Estructuralmente corresponde a segundo nivel funcional (división o subdirección).

Indicador 1.6.2: Presupuesto del área.

Nivel 1	Los recursos asignados a las partidas presupuestarias correspondientes a la gestión de personas no son suficientes para cubrir las necesidades del área.
Nivel 2	Los recursos asignados a las partidas presupuestarias correspondientes a la gestión de personas son suficientes para financiar las necesidades programadas del área.
Nivel 3 (estándar)	Los recursos asignados a las partidas presupuestarias del área de gestión de personas, corresponden a presupuesto propio y permiten financiar todas las actividades programadas, con un alto estándar de calidad.

Indicador 1.6.3: Calidad de la infraestructura del área.

Nivel 1	El área de Gestión de Personas no cuenta con espacio ni equipamiento mínimamente suficiente para desempeñarse de acuerdo a las necesidades del Servicio.
Nivel 2	El área de Gestión de Personas cuenta con espacio y equipamiento, pero no resulta suficiente para desempeñarse de acuerdo a las necesidades del Servicio.
Nivel 3 (estándar)	El área de Gestión de Personas cuenta con espacio y equipamiento suficiente para desempeñarse de acuerdo a las necesidades de la institución.

COMPONENTE 1.7: INNOVACIÓN Y DESARROLLO.

Indicador 1.7.1: Innovación.

Nivel 1	El área de Gestión de Personas no tiene instancias planificadas para revisar sus prácticas de gestión, o las iniciativas de innovación que desarrolla la institución no consideran a la gestión de personas como prioridad.
Nivel 2	El área de Gestión de Personas cuenta con instancias planificadas para revisar sus prácticas de gestión, o la institución cuenta con instancias planificadas para revisar las prácticas, incluida la gestión de personas.
Nivel 3 (estándar)	El área de Gestión de Personas revisa y actualiza permanentemente sus prácticas, ó la institución considera en sus innovaciones acciones concretas que impactan en el desempeño, el desarrollo o la calidad de vida de los funcionarios.

Indicador 1.7.2: Investigación y Desarrollo:

Nivel 1	El área de Gestión de Personas no promueve o no realiza análisis periódicos de los datos en sus distintos procesos.
Nivel 2	El área de Gestión de Personas promueve y realiza el análisis periódico de los datos en sus distintos procesos de gestión de personas
Nivel 3 (estándar)	El área de Gestión de Personas analiza los datos con que cuenta la institución en los distintos procesos de gestión, genera reportes de utilidad institucional y pública, y elabora nuevas herramientas y prácticas.

2. EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (Corto plazo).

COMPONENTE 2.1: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Indicador 2.1.1: Reclutamiento y selección de honorarios.

Nivel 1	En la contratación a honorarios no se utilizan procedimientos de reclutamiento y selección.
Nivel 2	Los procedimientos de reclutamiento y selección para las contrataciones a honorarios utilizan parcialmente criterios de idoneidad técnica-perfil de selección.

Nivel 3 (estándar)	Al contratar personal a honorarios, siempre se utilizan procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en el mérito, e idoneidad-perfil de selección. Se definen garantías para evitar discriminación y se declara la existencia de un procedimiento. Se garantiza la amplia difusión de convocatoria.
-------------------------------	---

Indicador 2.1.2: Reclutamiento y selección de contratas.

Nivel 1	En la incorporación de nuevo personal a contrata no se utilizan procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en la idoneidad técnica-perfil de selección.
Nivel 2	Los procedimientos de reclutamiento y selección para la incorporación de nuevo personal a contrata utilizan parcialmente criterios de idoneidad técnica-perfil de selección.
Nivel 3 (estándar)	En los procesos de reclutamiento y selección de personal a contrata, siempre se utilizan criterios transparentes y selección basados en el mérito e idoneidad – perfil de selección. Se definen garantías para evitar discriminación y se declara la existencia de un procedimiento. Se garantiza la amplia difusión de la convocatoria.

Indicador 2.1.3: Concursabilidad de ingreso de plantas.

Nivel 1	Al momento de generarse vacantes en la planta, no se establecen concursos de ingreso para cubrirlos.
Nivel 2	Al momento de generarse vacantes en la planta, se establecen concursos de ingreso, pero con retrasos en la ejecución de sus etapas respecto a la calendarización del proceso concursal.
Nivel 3 (estándar)	Al momento de generarse vacantes en la planta, se establecen concursos de ingreso cuya ejecución es oportuna respecto a la fecha de la vacancia.

Indicador 2.1.4: Utilización de los perfiles de cargo en reclutamiento y selección.

Nivel 1	Los perfiles de cargo no existen o no están actualizados.
Nivel 2	Los perfiles de cargo se encuentran actualizados y no son utilizados por los distintos actores institucionales.
Nivel 3 (estándar)	Los perfiles de cargo están actualizados, disponibles y son utilizados por los distintos actores institucionales para la toma de decisiones de reclutamiento y selección.

COMPONENTE 2.2: INDUCCIÓN.

Indicador 2.2.1: Inducción al personal nuevo.

Nivel 1	No existe ningún tipo de procedimientos de inducción al personal nuevo.
Nivel 2	Los procedimientos de inducción al personal están en fase de diseño, o bien, su implementación es parcial, son poco sistemáticos, o la información que incluye es incompleta o poco sustantiva.
Nivel 3 (estándar)	Existen procedimientos sistemáticos de inducción que se aplican a la mayoría del personal nuevo o que asume nuevas funciones, con el propósito de orientarlo, socializarlo y entregar entrenamiento inicial abordando temáticas vinculadas a las características de la organización, el sector público, el uso de los sistemas de gestión e información y los procesos administrativos fundamentales.

Indicador 2.2.2: Inducción nuevos directivos.

Nivel 1	No existe ningún tipo de procedimientos de inducción para los nuevos directivos.
Nivel 2	Los procedimientos de inducción para los nuevos directivos son poco sistemáticos o la información que incluyen es incompleta o poco sustantiva.
Nivel 3 (estándar)	Existen procedimientos sistemáticos de inducción que se aplican a los nuevos directivos, con el propósito de orientarlo, socializarlo, alinearlos al rol y entregar entrenamiento inicial abordando temáticas vinculadas a las características del servicio; funcionamiento del sector público; uso de los sistemas de gestión e información, y los procesos administrativos fundamentales.

Indicador 2.2.3: Utilización de los perfiles de cargo en inducción del personal.

Nivel 1	Los perfiles de cargo no existen o no están actualizados.
Nivel 2	Los perfiles de cargo se encuentran actualizados y no son utilizados por los distintos actores institucionales.
Nivel 3 (estándar)	Los perfiles de cargo se encuentran actualizados, disponibles y son utilizados por los distintos actores institucionales para el proceso de inducción del personal.

COMPONENTE 2.3: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Indicador 2.3.1: Planificación del desempeño: definición de roles y metas individuales vinculadas con los desafíos institucionales.

Nivel 1	Los/as funcionarios/as no reciben información por parte de su jefatura, respecto al rol y/o metas de desempeño que les corresponde para el año de trabajo.
Nivel 2	Se establecen roles y metas de desempeño individuales que están parcial o insuficientemente vinculadas con los desafíos institucionales.
Nivel 3 (estándar)	Se definen roles y metas de desempeño individual basadas en perfiles, metas institucionales y del equipo, explicitando su aporte a la cadena de valor de la organización.

Indicador 2.3.2: Seguimiento y retroalimentación sobre tareas a desarrollar y metas.

Nivel 1	No se consideran espacios formales de retroalimentación o ésta se limita a la notificación de las calificaciones.
Nivel 2	Se consideran espacios de retroalimentación asociados a los informes de desempeño y no se realiza monitoreo de su calidad.
Nivel 3 (estándar)	La mayoría de los/as funcionarios/as reciben información por parte de su jefatura acerca de las tareas a desarrollar, sus avances, y/o el cumplimiento de las metas de desempeño que se fijaron para el año de trabajo. Se cumple lógica de retroalimentación continua, considerando fijación de metas, seguimiento y evaluación.

Indicador 2.3.3: Fundamentación de decisiones de gestión asociadas a personas, basadas en resultados de desempeño.

Nivel 1	Las jefaturas si bien proponen decisiones de cese de relación laboral, contrataciones o alternativas de desarrollo, no se relacionan con los resultados de la evaluación del desempeño.
Nivel 2	Las jefaturas informan sobre contrataciones, mejoras de grado y/o alternativas de desarrollo (planes de mejora) relacionadas con la evaluación del desempeño. Y algunas de estas decisiones, tales como: cese de relación laboral, contratación o desarrollo no se sustentan en los resultados del desempeño.
Nivel 3 (estándar)	De no mediar cambios en la organización y/o en la continuidad de sus programas y proyectos, las decisiones de cese de relación laboral de contrataciones y honorarios; de contrataciones en grado superior; de elaboración o diseño de plan de mejora y otras del tipo, se fundamentan exclusivamente en constataciones sistemáticas de desempeño.

Indicador 2.3.4: Utilización de los perfiles de cargo en definición, retroalimentación y calificación de cumplimiento de metas.

Nivel 1	Los perfiles de cargo no existen o no están actualizados.
Nivel 2	Los perfiles de cargo se encuentran actualizados y no son utilizados por los distintos actores institucionales.
Nivel 3	Los perfiles de cargo están disponibles y son utilizados por los distintos actores institucionales para efectos de definición, retroalimentación y evaluación de cumplimiento de metas.

3. EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO (Mediano plazo).

COMPONENTE 3.1: CAPACITACIÓN.

Indicador 3.1.1: Carácter estratégico de la capacitación para la institución.

Nivel 1	Los contenidos definidos dentro de la capacitación, no se vinculan con los procesos de modernización y mejoramiento institucional.
Nivel 2	Los contenidos definidos dentro de la capacitación, se vinculan parcialmente con los procesos de modernización y mejoramiento institucional.
Nivel 3 (estándar)	Los contenidos definidos dentro de la capacitación se vinculan con los procesos de modernización y mejoramiento institucional.

Indicador 3.1.2: Participación del proceso de capacitación.

Nivel 1	No se observa relación entre el área de capacitación y el Comité Bipartito de Capacitación (CBC).
Nivel 2	La relación entre el área de capacitación y el (CBC) es parcial o insuficiente para cubrir las necesidades de capacitación del Servicio.
Nivel 3 (estándar)	Existe una relación de colaboración entre el área de capacitación y el CBC que permite la gestión integral y participativa en el diseño, ejecución y evaluación de la capacitación.

Indicador 3.1.3: Metodologías de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Nivel 1	No existe una metodología sistemática de diagnóstico de necesidades de capacitación, sólo se levantan requerimientos entre las jefaturas.
Nivel 2	Las metodologías existentes de diagnóstico de necesidades de capacitación, son heterogéneas y se basan en el análisis de los procesos de trabajo y del desempeño requerido en los puestos.
Nivel 3 (estándar)	Existe una metodología sistemática de diagnóstico de necesidades de capacitación, con participación del cliente interno basada en el análisis del "problema o la necesidad".

Indicador 3.1.4. Metodología de elaboración del Plan de Capacitación.

Nivel 1	No existe una metodología sistemática para la planificación de actividades de capacitación.
Nivel 2	Se planifican actividades de capacitación, para un periodo determinado, pero sin evidencia que sea levantada con una metodología de detección de necesidades de capacitación.
Nivel 3 (estándar)	Existe una metodología sistemática para la planificación de actividades de capacitación, para un periodo determinado, utilizando información levantada en el proceso de detección de necesidades de capacitación.

Indicador 3.1.5. Metodología de diseño instruccional.

Nivel 1	No existe una metodología sistemática de evaluación de la capacitación.
Nivel 2	Existe una metodología sistemática de evaluación de reacción y aprendizaje a las actividades de capacitación.
Nivel 3 (estándar)	Existe una metodología sistemática de evaluación de la capacitación centrada en la transferencia y/o impacto, y se consideran los resultados obtenidos en dicha evaluación a través de conclusiones y recomendaciones.

Indicador 3.1.6. Metodología de evaluación hasta niveles de transferencia y/o impacto en la capacitación y consideración de resultados.

Nivel 1	No existe una metodología para realizar diseño instruccional en las actividades de capacitación.
Nivel 2	Existe una metodología para realizar diseño instruccional en las actividades de capacitación que sólo fija objetivos de aprendizaje.
Nivel 3 (estándar)	Existe una metodología sistemática de diseño instruccional basada en evidencia para las actividades de capacitación.

COMPONENTE 3.2: MOVILIDAD DE LAS PERSONAS.

Indicador 3.2.1: Oportunidad de los concursos de promoción.

Nivel 1	Al generarse vacantes en las plantas afectas a promoción, no se realizan concursos para cubrirlos
Nivel 2	Al generarse vacantes en las plantas afectas a promoción, se realizan concursos internos, cuya convocatoria se efectúa después de transcurrido un año de producida la vacante.
Nivel 3 (estándar)	Al generarse vacantes en las plantas afectas a promoción, se realizan concursos internos, en un plazo cuya ejecución es oportuna, es decir, antes de transcurrir un año respecto a la fecha de producida la vacancia.

Indicador 3.2.2: Oportunidad de los concursos de Jefaturas de Departamento.

Nivel 1	Al generarse vacantes en la dotación de cargos directivos de tercer nivel jerárquico, no se realizan concursos para cubrirlos.
Nivel 2	Al generarse vacantes en la dotación de cargos directivos de tercer nivel jerárquico, se convoca a concursos para cubrirlos, pero con retrasos en su ejecución, con tiempos superiores a un año.
Nivel 3 (estándar)	Al generarse vacantes en la dotación de cargos directivos de tercer nivel jerárquico, se convoca a concursos para proveerlos antes del año desde que el cargo quedó vacante del titular.

Indicador 3.2.3: Movilidad de las contratas.

Nivel 1	No existe un procedimiento que regulen la movilidad de los/as funcionarios/as a contrata
Nivel 2	Existe un procedimiento para la movilidad (funciones, grados) de los/as funcionarios/as a contrata, pero no se aplica regularmente a los cambios que se efectúan.
Nivel 3 (estándar)	Existe un procedimiento que define los criterios y condiciones que regulan la movilidad de las contratas (funciones, grados) y se aplica de forma regular y general, según disponibilidad presupuestaria.

COMPONENTE 3.3: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL.

Indicador 3.3.1: Identificación de conocimientos claves de la organización por proceso de trabajo.

Nivel 1	No existe identificación ni clasificación de conocimientos claves de los/as funcionarios/as, por procesos de trabajo.
Nivel 2	Existen intentos aislados de identificación y de clasificación de conocimientos claves de los/as funcionarios/as, por procesos de trabajo.
Nivel 3 (estándar)	Existe identificación y clasificación de conocimientos claves que deben ser resguardados y difundidos entre los/as funcionarios/as, por procesos de trabajo.

Indicador 3.3.2: Sistematización y actualización de los aprendizajes en los procesos de trabajo y buenas prácticas institucionales.

Nivel 1	No existen metodologías de sistematización de buenas prácticas en los procesos de trabajo.
Nivel 2	Existen intentos aislados de sistematización y actualización de buenas prácticas en los procesos de trabajo.
Nivel 3 (estándar)	Existen metodologías de sistematización y actualización de buenas prácticas en los procesos de trabajo y se promueve su uso como conocimiento relevante para la organización.

4. EL PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL (Largo plazo).

COMPONENTE 4.1: DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Indicador 4.1.1: Estructura organizacional y procesos de trabajo.

Nivel 1	La estructura organizacional y los procesos de trabajo, no son coherentes con los objetivos y estrategia institucional.
Nivel 2	La estructura organizacional y los procesos de trabajo, dan cuenta de forma parcial o insuficiente de los objetivos y estrategia institucional.
Nivel 3 (estándar)	La estructura organizacional y los procesos de trabajo, facilitan el adecuado cumplimiento de los objetivos y estrategia institucional.

Indicador 4.1.2: Formalización de procesos de trabajo.

Nivel 1	Los procesos de trabajo no se encuentran formalizados ni documentados.
Nivel 2	Sólo procesos críticos de trabajo se formalizan y documentan (Ej: remuneraciones).
Nivel 3 (estándar)	Los procesos de trabajo se formalizan, documentan y se actualizan periódicamente, siguiendo estándares de calidad definidos. Las personas tienen claridad de sus funciones y responsabilidades, lo cual permite anticipar y mitigar riesgos, además de aumentar la eficiencia operativa.

Indicador 4.1.3: Requerimientos dotacionales para afrontar las necesidades futuras de la institución.

Nivel 1	No existe definición de requerimientos dotacionales.
Nivel 2	El servicio se encuentra definiendo requerimientos dotacionales, pero no existen indicadores asociados.
Nivel 3 (estándar)	Los requerimientos dotacionales poseen indicadores de actividad de análisis de desafíos futuros, procesos y cargas de trabajo. Esta información permite evaluar y tomar decisiones de manera estratégica.

Indicador 4.1.4: Identificación de desafíos de desarrollo y cambio.

Nivel 1	No se identifican desafíos de desarrollo y cambio, manteniendo un estilo de planificación de corto plazo.
Nivel 2	Se identifican desafíos de desarrollo y cambio, pero no se incorporan en la planificación institucional.
Nivel 3 (estándar)	Las áreas han construido y actualizan sistemáticamente sus necesidades futuras de desarrollo y poseen un perfil para satisfacerlas. Los desafíos de desarrollo y cambio, son parte de la planificación estratégica institucional y son socializados a toda la organización.

COMPONENTE 4.2: GESTIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Indicador 4.2.1: Medición y gestión de las condiciones de trabajo.

Nivel 1	No existen mediciones de las condiciones de trabajo.
Nivel 2	Existen mediciones parciales o insuficientes de las condiciones de trabajo, o bien, se utilizan metodologías no estandarizadas.
Nivel 3 (estándar)	Existen mediciones sistemáticas de las condiciones de trabajo realizadas con metodología estandarizada ISTAS-21, que se traducen en planes de gestión para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Indicador 4.2.2: Medición y gestión de clima organizacional.

Nivel 1	No existen mediciones de clima organizacional.
Nivel 2	Existen mediciones de clima organizacional y el servicio se encuentra programando acciones de intervención.
Nivel 3 (estándar)	El plan de gestión de clima organizacional define frecuencias de medición y programas de acción. Se realizan evaluaciones de la intervención que permiten tomar decisiones de manera estratégica.

Indicador 4.2.3: Prevención del maltrato, acoso laboral y sexual.

Nivel 1	No existen acciones de prevención del maltrato, acoso laboral y sexual.
Nivel 2	Existen acciones aisladas de prevención del maltrato, acoso laboral y sexual que no dan cuenta de un programa de trabajo planificado y permanente.
Nivel 3 (estándar)	Existe un programa de prevención del maltrato, acoso laboral y sexual que alcanza a todos las personas que trabajan en la organización y que se encuentra evaluado como satisfactorio por los participantes.

Indicador 4.2.4: Denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y sexual.

Nivel 1	No existe procedimiento de denuncia en el servicio.
Nivel 2	Existe un procedimiento de denuncia, elaborado de acuerdo a lo establecido en el artículo 90 B del Estatuto Administrativo
Nivel 3 (estándar)	Ante las denuncias presentadas, se instruye el proceso sumarial correspondiente a fin de perseguir las responsabilidades administrativas involucradas. Las denuncias que logren ser acreditadas, son sancionadas de acuerdo al criterio establecido por la ley N°20.005.

COMPONENTE 4.3: GESTIÓN DEL RECONOCIMIENTO Y LIDERAZGO.

Indicador 4.3.1: Programas de reconocimiento.

Nivel 1	No existen prácticas de reconocimiento a los/as funcionarios/as
Nivel 2	Existen prácticas sistemáticas y formales de reconocimiento al aporte de los/as funcionarios/as al logro de objetivos institucionales. (oportunidades de desarrollo, capacitación, premios a mejores prácticas o innovaciones de pequeños grupos de trabajo, entre otros).
Nivel 3 (estándar)	El programa de reconocimiento es valorado por los/as funcionarios/as, es parte de la cultura institucional y las acciones de reconocimiento aportan al desempeño colectivo.

Indicador 4.3.2: Desarrollo de habilidades de liderazgo en jefaturas intermedias.

Nivel 1	No existen prácticas de habilidades de liderazgo en jefaturas intermedias.
Nivel 2	Existen prácticas sistemáticas y formales de desarrollo de habilidades de liderazgo.
Nivel 3 (estándar)	El programa de habilidades de liderazgo, posee seguimiento y los resultados permiten mejorar las acciones de desarrollo, aportando a los equipos de trabajo y a la estrategia organizacional. Las jefaturas son evaluadas por su capacidad de gestionar y liderar equipos de trabajo.

COMPONENTE 4.4: GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES Y LAS RELACIONES LABORALES.

Indicador 4.4.1: Plan y medios de comunicación interna

Nivel 1	El servicio no cuenta con medios de comunicación interna.
Nivel 2	Existen acciones de comunicación interna y algunos medios de información sobre la vida institucional.
Nivel 3 (estándar)	El servicio cuenta con un plan de comunicación interna y diversos medios de información de la vida institucional, lo cual otorga información oportuna y permiten tomar decisiones de manera estratégica.

Indicador 4.4.2: Canales de comunicación ascendente.

Nivel 1	No existen canales de comunicación ascendente.
Nivel 2	Existen canales de comunicación ascendente, pero sólo de carácter formal (jefaturas, asociación de funcionarios, etc.) y algunas veces logran hacer llegar opiniones o sugerencias de la organización a la dirección del servicio.
Nivel 3 (estándar)	Los canales y medios de comunicación son estables, permanentes e inclusivos y las opiniones y sugerencias de la organización, reciben respuestas y soluciones.

Indicador 4.4.3: Gestión de las relaciones laborales y condiciones de trabajo.

Nivel 1	No existen acciones y/o espacios para las relaciones laborales y mejoramiento de las condiciones de trabajo.
Nivel 2	Existen acciones y/o espacios sistemáticos y formales para las conversaciones entre la dirección, funcionarios/as y asociaciones de funcionarios, para el mejoramiento de las condiciones de trabajo
Nivel 3 (estándar)	Las prácticas de relaciones laborales de trabajo de la organización, poseen resultados en el mejoramiento de las condiciones de trabajo para los/as funcionarios/as y aportan de manera sustantiva a la estrategia e imagen institucional.



MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Santiago, noviembre 2012

www.serviciocivil.cl

Subdirección Desarrollo de las Personas
Dirección Nacional del Servicio Civil

SERVICIO CIVIL