

SERVICIO CIVIL

Manual de Inducción para **DIRECTIVOS PÚBLICOS**

EL ESTADO

EL GOBIERNO

MARCO NORMATIVO PARA EJERCER LA FUNCIÓN PÚBLICA

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS EN EL ESTADO Y EL SERVICIO CIVIL

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO E INSTRUMENTOS DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN

MISIÓN DEL SERVICIO CIVIL:

Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.

NOTA DEL EDITOR:

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este Manual. 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.

Publicación del Servicio Civil
MANUAL DE INDUCCIÓN PARA DIRECTIVOS PÚBLICOS

Registro de Propiedad Intelectual N°236.790
Diciembre 2014, Santiago de Chile.

Todos los derechos reservados.

MÓDULO 4

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS EN EL ESTADO Y EL SERVICIO CIVIL



Introducción	133
1 Reformas Modernizadoras.....	134
2 El Servicio Civil: la Dirección de Personas del Estado	135
3 Sistema de Alta Dirección Pública.....	137
4 Sistema de Alta Dirección Pública y Educación Pública	144
5 Gestión de Personas en la Administración Central del Estado.....	147
Resumen	156

MÓDULO 4

Gestión Estratégica de Personas en el Estado y el Servicio Civil

Introducción

- 1 Reformas Modernizadoras
- 2 El Servicio Civil: la Dirección de Personas del Estado
- 3 Sistema de Alta Dirección Pública
- 4 Sistema de Alta Dirección Pública y Educación Pública
- 5 Gestión de Personas en la Administración Central del Estado

Resumen

NOTA DEL EDITOR:

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este Manual. 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.



Introducción: Chile, una gestión descentralizada de personas

En el Estado chileno, la Gestión de Personas es fundamentalmente descentralizada. Esto quiere decir que, a diferencia de lo que ocurre en otros países, en Chile cada servicio público es autónomo para definir la gestión en reclutamiento y selección, gestión del desempeño, gestión de la capacitación, desarrollo organizacional, entre otros. Esto no quiere decir que no existan regulaciones. Por el contrario, existen cuerpos legales que establecen los marcos generales en varios procesos centrales de la gestión de personas. Sin embargo, tanto las políticas específicas como las opciones de gestión son decisión y responsabilidad de cada institución dentro del marco normativo que rigen a los servicios públicos.

Las principales leyes y normas que rigen la gestión de personas en el Estado son⁸¹:

- D.F.L. Núm. 1/19.653 que Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- DFL 29/2005 (H) que Fija Texto Refundido, Coordinado y Sistematizado de la Ley N°18.834 sobre Estatuto Administrativo.

- Ley N° 19.882 que Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos.
- Ley N° 19.296, que Establece normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.

Los aspectos que están regulados en estos cuerpos legales son, principalmente, los siguientes:

- Empleo Público: Tipos de contratación, sistema de provisión de cargos y carrera funcionaria.
- Capacitación y Sistema de Calificación del Personal.
- Obligaciones, Derechos Funcionarios y Responsabilidad Administrativa.
- Cesación de Funciones.
- Modificaciones al sistema de Remuneraciones (Ley 19.553).
- Bonificación al retiro, Normas remuneratorias particulares y Asignación de función crítica.
 - Concursabilidad
 - Carrera
 - Calificaciones: gestión del desempeño.

(81) Estas leyes están disponibles en la página web de la Biblioteca del Congreso Nacional: <http://www.bcn.cl/>

1. Reformas Modernizadoras:

En las últimas décadas Chile inició un proceso de reformas para contar con un Estado moderno y preparado que permita hacer frente a los nuevos desafíos del país y a las crecientes demandas de la ciudadanía por servicios de calidad.

Fue así como en **2003, mediante la ley N° 19.882** y producto de un acuerdo nacional en materia de probidad, transparencia y modernización de la gestión pública, **se creó el Servicio Civil, con el objetivo de implementar una política de gestión estratégica de las personas que trabajan en la Administración Civil del Estado.**

Se abordó de esta manera un aspecto que había estado ausente de iniciativas modernizadoras y se reconoció la gestión y desarrollo de las personas como una variable indispensable del proceso de modernización del Estado, con lo que se sentaron las bases para avanzar en una gestión pública fundada en los principios del mérito, excelencia, probidad y transparencia.

Ley N° 19.882 de Nuevo Trato Laboral

Esta reforma, que regula una nueva política de personal para los funcionarios públicos, se centró en cuatro ejes fundamentales:

- i. Creación del Servicio Civil como la institucionalidad que permite implementar en los servicios públicos la nueva política de gestión de personas.
- ii. Creación del Sistema de Alta Dirección Pública.
- iii. Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria. Esto es: promoción por concursos y no por antigüedad; ampliación de la carrera funcionaria; disminución de los cargos de confianza; establecimiento de un incentivo al retiro⁸²; establecimiento del empleo a prueba; perfeccionamiento del sistema de calificaciones; programa de becas concursables; entre otros aspectos.
- iv. Política de remuneraciones que adiciona a la remuneración fija una parte variable asociada al desempeño institucional (bonificación por desempeño institucional y colectivo relacionado al cumplimiento de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)⁸³; para los no afectos a PMG, bonificación por cumplimiento de metas de eficiencia institucional, establecimiento de una bonificación extraordinaria para los tres servicios públicos que obtuvieren el Premio Anual por Excelencia Institucional, entre otros).

(82) Pueden postular a esta bonificación los funcionarios de carrera o a contrata que, al 23 de junio de 2003 tengan 65 años o más si son hombres, y 60 años o más si son mujeres. Los beneficiarios tendrán derecho a percibir una bonificación equivalente a un mes de remuneración imponible por cada dos años de servicio, con un máximo de 9 meses. (83) El jefe de servicio definirá anualmente equipos, unidades o áreas de trabajo a los que fijará metas de gestión. En relación con el grado de las metas, los funcionarios públicos de cada servicio tendrán derecho a percibir un incremento de 8% de las remuneraciones contempladas en el artículo 4° de la Ley 19.553, cuando el nivel de cumplimiento de las metas prefijadas sea igual o superior al 90%, y de un 4% cuando el nivel de cumplimiento sea inferior al 90%, pero en todo caso superior al 75%.

2. Servicio Civil: la Dirección de Personas del Estado

El Servicio Civil es un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda.

Desde su creación, el Servicio Civil ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno en materia de Gestión Estratégica de Personas.

Con aproximadamente 200 mil funcionarios y funcionarias, el personal de la Administración Civil del Estado representa -a nivel del Gobierno Central- cerca de un 3% de la fuerza laboral del país.

La calidad y el buen desempeño de las personas que trabajan en el sector público son fundamentales para cumplir con éxito los objetivos estratégicos de toda organización y, por ende, del Estado en su conjunto, para servir con mayor calidad y eficiencia a la ciudadanía.

En este contexto, el Servicio Civil tiene como misión "fortalecer la función pública y contribuir a la modernización

del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos".

Principales roles del Servicio Civil

- Ejercer funciones orientadoras, de coordinación y seguimiento en la Gestión de Personas en el Estado.
- Implementar y administrar el Sistema de Alta Dirección Pública.
- Asesorar a autoridades de Gobierno y jefes de servicio en ámbitos de su competencia.
- Promover reformas en gestión de personas para mejorar la función pública.
- Promover buenas prácticas laborales en los servicios públicos.
- Administrar y desarrollar incentivos para impulsar la excelencia en la gestión.
- Monitorear el cumplimiento de instrucciones emanadas del Presidente/a de la República en ámbitos de la Gestión de Personas y del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios.
- Contribuir al mejoramiento de la educación pública a través de la selección de directivos comunales de educación y de directores de escuelas y liceos municipales.

Objetivos estratégicos del Servicio Civil

1. Contribuir al proceso de modernización del Estado, a través de la gestión de personas y la profesionalización de la dirección pública.
2. Contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público, a través del desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas en la Administración Civil del Estado.
3. Fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, dotando al Estado de un cuerpo de directivos idóneos y competentes, implementando estrategias para su desarrollo, que le permita mejorar la gestión pública, a nivel central, regional y municipal.
4. Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios, a través del establecimiento de una agenda de trabajo en materias relacionadas al empleo público.
5. Ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, implementando políticas y prácticas innovadoras y de vanguardia para el sector público.

Estructura

Para el cumplimiento de su quehacer institucional, el Servicio Civil cuenta con dos subdirecciones:

- **Subdirección de Alta Dirección Pública** cuya función es desarrollar e implementar acciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y la selección y el reclutamiento, mediante concursos públicos y transparentes, de directivos de excelencia e idóneos para ejercer los más altos cargos del Estado e implementar -con eficacia y eficiencia- las políticas públicas definidas por la autoridad. Asimismo, esta subdirección promueve el desarrollo y acompañamiento de los altos directivos y facilita y presta apoyo administrativo y técnico al Consejo de Alta Dirección Pública para que este pueda dar cabal cumplimiento de sus funciones.
- **Subdirección de Desarrollo de las Personas** que es la encargada de supervisar, coordinar y perfeccionar la Gestión de Personas en la Administración Civil del Estado, mediante el diseño de políticas en este ámbito, la promoción de reformas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública, la promoción de buenas prácticas y climas laborales gratos y estimulantes, y el desarrollo de asesorías a autoridades de gobierno y jefes de servicio, siguiendo los principios de mérito, equidad, participación y productividad, en el marco de una implementación descentralizada.

Se suman además las siguientes áreas de apoyo: División de Gestión y Desarrollo Institucional, División Jurídica y de Asuntos Institucionales, Área de Comunicaciones, Secretaría Técnica del Consejo de Alta Dirección Pública, Unidad de Auditoría Interna y Gabinete de Dirección.

3. Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)

El Sistema de Alta Dirección Pública es una de las reformas más relevantes y exitosas del proceso chileno de modernización del Estado, cuyo objetivo es dotar a las instituciones del gobierno central -a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo, para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad.

Se creó en 2003, tras un acuerdo político-legislativo entre gobierno y oposición con el objetivo de aportar a la modernización y transparencia de la gestión pública. Una de las características fundamentales de este proceso de reforma fue el consenso político con que se llevó adelante.

La Alta Dirección Pública (ADP) estableció un estándar profesional para acceder a los cargos de mayor responsabilidad en el Estado, abrió un espacio al mérito y posibilitó la instalación de prácticas beneficiosas, tales como mayor transparencia, igualdad de condiciones y reglas claras en los sistemas de selección, aumento de la concursabilidad en la Administración, rendición de cuentas y atracción de talento a la gestión pública.

El SADP se inició en 2004 con 417 cargos y en los últimos años, producto de su reconocimiento y validación, ha ido paulatinamente expandiendo sus fronteras y ámbitos de acción no solo a nuevos servicios públicos del gobierno central sino a otros organismos del

Estado y e inclusive del ámbito municipal, que utilizan la ADP como mecanismo de selección directiva en base al mérito.

Los cargos que se seleccionan a través del SADP llegan, al 2014, a más de 1.250 (tanto adscritos y no adscritos)⁸⁴, lo que implica un aumento de casi un 300% en el número de cargos con que se inició su implementación (417).

En la actualidad, además de los cargos adscritos de servicios públicos del gobierno central, al SADP le corresponde participar en la selección de cuatro directores de CODELCO, jueces y secretarios de Tribunales Tributarios y Aduaneros, ministros de Tribunales Ambientales, nuevos organismos de la nueva institucionalidad educacional, y más recientemente en los concursos de jefes de Departamentos de Educación Municipal (DAEM) y de aproximadamente 4.000 cargos de directores de Escuelas y Liceos Municipales, entre otros.

Chile lidera este tipo de reformas en Iberoamérica

La creación del Sistema de Alta Dirección Pública, que sigue la experiencia anglosajona en la materia, es considerada uno de los hitos más relevantes en el proceso chileno de modernización de la gestión pública.

(84) Cargos Adscritos: cargos pertenecientes a servicios públicos del Gobierno Central que se seleccionan a través de la ADP. Los directivos nombrados en estos cargos tienen una duración de tres años en su cargo y pueden ser renovados hasta dos veces, por igual plazo. Su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para su nombramiento. Ejercen sus funciones con dedicación exclusiva. En caso de ser desvinculados, tienen derecho a una indemnización por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis. **Cargos No Adscritos:** se trata de cargos pertenecientes a algunos organismos e instituciones del Estado que, de acuerdo a la ley, utilizan la ADP como mecanismo de selección y provisión de algunos de sus cargos directivos. Estos cargos no están sujetos a las condiciones de desempeño que tienen los altos directivos públicos del Gobierno Central, sino por las normas y leyes de cada institución.

Se trata de una de las reformas más ambiciosas de Iberoamérica en materia de alta dirección pública y sigue la experiencia de otros países del mundo, mismos que hoy han logrado estadios de desarrollo económico y social superiores al nuestro, tales como Nueva Zelanda y Australia. Se trata de una transformación que han adoptado varios países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), de la que actualmente Chile es país miembro.

Principales características del Sistema de Alta Dirección Pública

1. Privilegia la Idoneidad, las Competencias y el Mérito

La elección de los cargos de primera línea del Estado mediante un sistema de concurso público da cuenta de la voluntad política de renunciar a la discrecionalidad directa e inmediata en los nombramientos por parte de la autoridad, privilegiando la idoneidad y las competencias por sobre otros criterios.

Pese a las lógicas barreras que surgen ante cambios culturales de este tipo, el sistema ha madurado y se ha ido consolidando durante sus más de diez años de existencia.

Asimismo, se ha generado un círculo virtuoso en la mayor parte de los servicios incorporados al Sistema, en los que se ha extendido la concursabilidad hacia otros niveles.

2. Consejo de Alta Dirección Pública

El Consejo de Alta Dirección Pública es un organismo inserto en la estructura del Servicio Civil que conduce y regula los procesos de búsqueda y selección de directivos y vela por el correcto y adecuado funcionamiento del sistema.

Tiene como principal objetivo prestar asistencia en la toma de decisiones del Presidente de la República, ministros, jefes de servicios y otras autoridades del Estado para la provisión de cargos directivos.

Asimismo, cautela los principios de no discriminación, imparcialidad y plena transparencia de los procesos de selección de cargos en el SADP. Además, resguarda su confidencialidad. También es el encargado de revisar y aprobar los perfiles de selección de los respectivos cargos.

Está conformado por el Director Nacional del Servicio Civil, que lo preside y por cuatro consejeros designados por el Presidente de la República, para un período de seis años, ratificados por el Senado y elegidos alternadamente por duplas cada tres años.

3. Condiciones de Desempeño de los Altos Directivos Públicos (Cargos Adscritos)

Los altos directivos públicos de cargos adscritos nombrados mediante el SADP tienen una duración de tres años en su cargo y pueden ser renovados hasta dos veces, por igual plazo.

Son funcionarios de exclusiva confianza, es decir, su renuncia puede ser solicitada en cualquier momento por la autoridad facultada para su nombramiento.

Ejercen sus funciones con dedicación exclusiva y tienen derecho -en caso de solicitud de renuncia- a una indemnización equivalente a 1 mes por cada año de servicio en el cargo, con un máximo de seis.

4. Cómo es el Proceso de Concurso

Dependiendo de si se trata de cargos de I o II Nivel Jerárquico, es el Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección, respectivamente, la instancia encargada de conducir y regular los procesos de selección. Los comités de selección están conformados por un representante del Consejo de Alta Dirección Pública, un representante del ministerio respectivo y otro del servicio en el cual se proveerá el cargo.

El proceso de concurso -que es confidencial- se inicia con una convocatoria en la prensa escrita. Cualquier profesional que cumpla con los requisitos y atributos establecidos en el perfil de selección de un determinado cargo puede postular en línea a través del sitio web del Servicio Civil www.serviciocivil.cl.

El proceso de selección contempla diversas y rigurosas etapas para todos los postulantes, tanto para los que postulan vía web como para los que -si es el caso- son incorporados por empresas especializadas en búsqueda.

La primera etapa del proceso de evaluación es la relativa a la **revisión del cumplimiento de requisitos legales**. Luego, una empresa especializada en selección de personas realiza el **análisis curricular** de los/as candidatos/as. Posteriormente, para los candidatos que pasan a etapas siguientes se procede a una **evaluación de atributos directivos y de liderazgo, análisis psicolaboral y el chequeo de referencias**.

Finalmente, en base a las evaluaciones, el Consejo de Alta Dirección Pública o el Comité de Selección/Comisión Calificadora elige a los candidatos mejor evaluados y luego de **entrevistarlos** personalmente elabora una **nómina final** (tres a cinco candidatos), que es enviada a la autoridad competente para el nombramiento final. La autoridad, tal como establece la ley, puede designar a un candidato que integra la nómina o declarar desierto el concurso, caso en el que corresponde iniciar otro proceso.

5. Convenios de Desempeño y Evaluación (Cargos Adscritos)

Los altos directivos públicos cuyos cargos están adscritos al SADP firman un convenio de desempeño, que cumple con la doble función de orientar la gestión y evaluar el desempeño de estos. El convenio lo firman con su superior jerárquico y tiene una duración de tres años. Está asociado a un incentivo económico que se traduce en la mantención o disminución de una asignación

según el resultado obtenido.

a) Objetivos y plazos de los Convenios de Desempeño para los altos directivos públicos

El convenio de desempeño es un instrumento de gestión que orienta al alto directivo público seleccionado a través del Sistema de Alta Dirección Pública en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo. Aquí se establecen las prioridades y encargos específicos que encomienda la autoridad al directivo, a través de la determinación de objetivos estratégicos y metas de gestión, cuyo cumplimiento será evaluado anualmente, hasta el término de su período de desempeño. Este instrumento, además de constituir la carta de navegación para la labor del directivo durante su gestión, permite una rendición de cuentas efectiva y transparente tanto a su superior jerárquico como a la ciudadanía.

Los objetivos establecidos en el convenio de desempeño del alto directivo público deben reflejar las prioridades gubernamentales y sectoriales, aquellas fijadas por la autoridad respectiva y el aporte clave que se espera que el directivo realice a la institución, para conducirla hacia mayores niveles de calidad y eficiencia.

- **La responsabilidad de proponer el Convenio de Desempeño es de la autoridad:** los convenios deben ser propuestos –en el caso del I Nivel Jerárquico– por el ministro del ramo respectivo al jefe superior del Servicio. Luego de ser firmado por ambos, deben ser suscritos por el Ministro de Hacienda y el Ministro

Secretario General de la Presidencia.

En el caso de los directivos de II Nivel Jerárquico, el convenio tiene que ser propuesto por el jefe superior del servicio y suscrito entre ambos.

- **Plazos que rigen los Convenios de Desempeño:** deben ser propuestos al alto directivo público, a más tardar, dentro de los cinco días siguientes al nombramiento y suscritos dentro de un plazo máximo de tres meses, contados desde el nombramiento definitivo o de su prórroga en el cargo por un nuevo período. El convenio tiene una duración de tres años, y en el caso de que el directivo deje de ejercer el cargo antes de este período, su vigencia será hasta la fecha que cese en funciones por cualquier causa legal.

Tanto su suscripción como su seguimiento y evaluaciones anuales deberán sujetarse a las instrucciones que en la materia imparta el Servicio Civil⁽⁸⁵⁾.

- **Seguimiento y evaluación del cumplimiento de los compromisos:** los altos directivos públicos responderán por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad, las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos y los términos del Convenio de Desempeño. La evaluación del alto directivo público la realizará el ministro del ramo o el jefe superior de servicio, según se trate de altos directivos del I Nivel o II Nivel Jerárquico. El ministro del ramo o el jefe de servicio correspondiente deberá

(85) Para mayor información, revisar: <http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-inicio>

realizar el monitoreo del cumplimiento de las metas acordadas en el Convenio de Desempeño y dar la retroalimentación respectiva con el propósito de que sea utilizado como una herramienta efectiva de gestión.

A través de un informe de desempeño, el alto directivo público deberá informar a su superior jerárquico, a lo menos una vez al año, dentro de los dos meses siguientes al término del mismo, del grado de cumplimiento de las metas y los objetivos comprometidos en su Convenio de Desempeño, así como de las alteraciones que se produzcan en los supuestos acordados. La evaluación definitiva del cumplimiento de las metas deberá realizarse una vez concluido el año de gestión del directivo.

- **Modificación a los Convenios:** podrán modificarse, en cualquier tiempo, a solicitud del alto directivo público o de su superior jerárquico. Se considerarán como causas para modificar un convenio, entre otras, las alteraciones en los supuestos básicos en los que se basa el cumplimiento de los objetivos, los cambios en las condiciones acordadas originalmente que afecten el cumplimiento de los mismos, y los cambios en las prioridades del sector y/o servicio respectivo.

b) Relación entre el Perfil de Selección y el Convenio de Desempeño ADP

El proceso de selección de los altos directivos se realiza sobre la base de un Perfil de Selección, instrumento clave y fundamental que guía el proceso de búsqueda y selección, en tanto especifica

los atributos que se requieren para que un determinado profesional se desempeñe con éxito en un determinado cargo directivo.

La importancia de este perfil está dada también porque incluye los principales desafíos estratégicos y lineamientos que la autoridad superior ha definido para el período específico de gestión. Así, los requerimientos que desde allí se plantean a los directivos -y que serán parte del respectivo convenio de desempeño- constituyen un marco para el ejercicio de su función y en consecuencia, para la futura evaluación de su desempeño.

Se espera que la autoridad superior, ministro/a o jefe de servicio, según corresponda, establezca claramente los desafíos estratégicos para la respectiva institución y para sus directivos, en el marco de la política pública y programación gubernamental, y que declare explícitamente las expectativas de desempeño de quien asumirá el cargo.

c) Etapas del Convenio de Desempeño

Las siguientes son las etapas establecidas en el proceso:

- Definición de los desafíos del cargo y lineamientos para el Convenio de Desempeño.
- Preparación del Convenio de Desempeño.
- Establecimiento de acuerdos y compromisos.
- Suscripción del Convenio de Desempeño.
- Seguimiento, al menos a los 6 meses de cada año de gestión.
- Evaluación anual de gestión.
- Modificaciones al Convenio de Desempeño, cuando sea necesario.

• Definición de los desafíos del cargo y lineamientos para el Convenio de Desempeño

Al momento de elaborar el perfil, la autoridad respectiva -ministro en el caso del I Nivel o jefe de servicio en el caso del II Nivel- determina cuáles van a ser los desafíos del cargo. Con esto se busca, por una parte, fortalecer a la autoridad en su rol, facilitando la transmisión oportuna de lo que espera que sus directivos lleven a cabo durante el ejercicio de su cargo. Por otra parte, se busca anticipar el trabajo de planificación del desempeño directivo que realizan los ministerios y servicios, explicitando las prioridades que deberá contener el Convenio Desempeño.

• Preparación del Convenio de Desempeño

Conforme lo dispone la Ley N° 19.882, la preparación y formulación del Convenio de Desempeño es responsabilidad de la autoridad respectiva.

Se espera que la autoridad pueda identificar las expectativas de desempeño del directivo en función de los desafíos del cargo establecidos en el perfil de selección y los lineamientos estratégicos incluidos en los distintos instrumentos de planificación y gestión institucional.

• Acuerdos y compromisos

El proceso de elaboración, suscripción y evaluación del Convenio de Desempeño tiene como objetivo lograr un entendimiento compartido entre quienes lo suscriben, asunto importante

para el éxito en la gestión directiva, además de promover una comunicación permanente entre el directivo/a y su jefatura, de quien se espera refuerce avances y vaya corrigiendo aspectos deficitarios de su gestión.

• Suscripción del Convenio de Desempeño

Se debe suscribir el Convenio de Desempeño según los lineamientos establecidos por el Servicio Civil⁽⁸⁶⁾, garantizando que los acuerdos sostenidos en la etapa anterior se traduzcan en metas estratégicas que identifiquen de una manera precisa y verificable los desafíos que el directivo se compromete a lograr durante el ejercicio del cargo.

Una vez concordadas las metas estratégicas, los indicadores y sus correspondientes medios de verificación, así como los respaldos presupuestarios, técnicos y/o políticos de parte de la autoridad respectiva, el Convenio está en condiciones de ser firmado por las partes.

Luego de la firma, los ministerios y servicios afectos al Sistema de Alta Dirección Pública deberán enviar al Servicio Civil, para su registro, una copia de los convenios suscritos con los altos directivos públicos y de sus respectivas resoluciones aprobatorias.

• Seguimiento y Retroalimentación

Respecto al seguimiento y la evaluación, el Decreto N°172 del 1 de octubre de 2014, que aprueba el nuevo reglamento que regula los Convenios de Desempeño para los Altos Directivos Públicos, establece que "El jefe de servicio deberá realizar el seguimiento

(86) Para mayor información, revisar: <http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-inicio>

del cumplimiento de las metas acordadas en el Convenio de Desempeño y la retroalimentación respectiva, con el propósito de utilizar el Convenio de Desempeño como una herramienta efectiva de gestión. A su vez, el Ministro del ramo, deberá realizar dicho seguimiento, para cuyo efecto podrá solicitar la colaboración al Subsecretario respectivo" (Título V Artículo 23 del Reglamento).

- **Evaluación anual de gestión**

Al término de cada año de gestión, el directivo tendrá un plazo máximo de dos meses para enviar a la autoridad respectiva un informe de cumplimiento de los objetivos y metas del Convenio de Desempeño. A partir de lo anterior, la autoridad respectiva comunicará al directivo el grado de satisfacción y cumplimiento respecto de los compromisos asumidos y su porcentaje de cumplimiento anual.

- **Modificaciones al Convenio de Desempeño**

Los insumos de base para la gestión del directivo y cumplimiento de sus respectivos compromisos de desempeño, están dados por un conjunto de mecanismos e instrumentos de presupuesto, planificación y gestión que influyen y orientan su potencial desempeño.

Si el contexto y las condiciones iniciales cambian, se consideran como causa para modificar el Convenio de Desempeño. Así, tal como se mencionó, los convenios podrán modificarse en cualquier tiempo, a solicitud del alto directivo público o de su superior jerárquico si, por ejemplo, se modifican los supuestos

básicos en los que se sustentan el cumplimiento de los objetivos, se producen cambios en las condiciones acordadas y si surgen modificaciones en las prioridades del sector y/o servicio.

4. Sistema de Alta Dirección Pública y Educación Pública

La nueva institucionalidad que ha adoptado Chile en materia educacional en los últimos años estableció una activa participación del Sistema de Alta Dirección Pública en la selección, en base al mérito, de los directivos de los nuevos servicios y organismos creados para el aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica, media y superior.

Así, a través de diversos textos legales el Congreso Nacional dispuso la intervención de la ADP en la selección de los integrantes de los nuevos organismos, tales como el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de la Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

En este contexto, el 26 de febrero de 2011 se publicó en el Diario Oficial la ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, que busca optimizar la gestión y la administración de la educación municipal y pone especial énfasis en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo.

Con este propósito, y como una forma de aprovechar la exitosa experiencia acumulada de la Alta Dirección Pública en materia de selección de directivos para el Estado, se estableció un nuevo sistema de reclutamiento y selección para los cargos de Jefes de

Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) y de Directores de Escuelas y Liceos Municipales, que va unido a una serie de nuevas responsabilidades, atribuciones e incentivos para atraer a los mejores profesionales con el objetivo de mejorar la educación pública.

La ley estableció que para reclutar a estos directivos se realicen concursos públicos, con la participación de la Alta Dirección Pública.

El sistema de selección busca:

- Mejorar la calidad y equidad de la educación pública.
- Optimizar la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto.
- Seleccionar directivos a través de concursos públicos, transparentes y en base al mérito.
- Mejorar el desempeño directivo, estableciendo metas claras y evaluación permanente.
- Atraer a los mejores directivos para gestionar la educación municipal, fijando para ello mejores rentas y otros incentivos.

Selección de Directores de Escuelas y Liceos Municipales

La ley de Calidad y Equidad de la Educación identifica a los directores de escuelas y liceos municipales como agentes claves en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación pública. Por ello estableció un nuevo mecanismo de selección con la participación de la Alta Dirección Pública -a través de concursos públicos y abiertos, basados en los principios de idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación- para proveer estos cargos.

A nivel nacional, se contempla la selección de aproximadamente 4.000 directores, distribuidos en las más de 340 comunas del país. Se busca reclutar profesionales de excelencia, dotados con las competencias y el liderazgo necesario para responder a los nuevos paradigmas de la educación, que demanda más innovación. Por tanto deben ser directores capaces de promover escuelas efectivas, ser líderes del cambio, motivar a sus comunidades educativas, aprender y colaborar con sus equipos de profesores y participar de las redes locales para recibir y compartir experiencias.

La ley estableció que a estos concursos pueden postular profesionales que estén en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres, de acuerdo al Estatuto Docente, así como profesionales que aun cuando no sean docentes, tengan una experiencia en aula de al menos tres años.

Mejores condiciones de desempeño:

- Los directores nombrados mediante este nuevo sistema acceden a mayores remuneraciones, asociadas al nivel de responsabilidad y las condiciones de desempeño (número de alumnos y su vulnerabilidad, entre otros factores), otorgadas mediante asignaciones de responsabilidad directiva y de responsabilidad técnico-pedagógica.

Más atribuciones y metas claras:

- Los directores nombrados a través de este nuevo sistema lo son por un periodo de cinco años. Ellos deben suscribir un Convenio de Desempeño con el sostenedor, en que se establecen las metas y desafíos del cargo.
- El convenio se evalúa anualmente y el director, de acuerdo al desempeño y al cumplimiento de las metas, puede ser desvinculado.
- El director puede contar con un equipo de exclusiva confianza. Asimismo, puede poner término a la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados, y proponer al sostenedor un incremento en las asignaciones contempladas en el Estatuto Docente, entre otros.

Selección de Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM)

Los jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal son los directivos a cargo del diseño e implementación del proyecto educativo comunal y de la gestión administrativa, financiera y técnica pedagógica de los establecimientos educacionales municipales.

La Ley de Calidad y Equidad de la Educación estableció la participación de la Alta Dirección Pública en estos procesos de selección, contemplando la realización de concursos públicos y abiertos, basados en los principios de idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación. El objetivo de estos procesos es reclutar a los mejores profesionales, que cuenten con las competencias y el liderazgo necesario para diseñar e implementar los proyectos educativos locales con énfasis en la calidad.

A nivel nacional se deben seleccionar un total de 293 Jefes DAEM: 201 correspondientes a comunas con más de 1.200 alumnos matriculados, cuyo proceso de selección utiliza un procedimiento similar al de un cargo ADP de II Nivel Jerárquico. En este caso la ley excluyó a las Corporaciones Municipales de Educación. A ellos se suman otros 92 cargos correspondientes a directivos de municipios con menos de 1.200 alumnos matriculados es sus colegios, que utilizan el mismo procedimiento establecido para seleccionar a los Directores de Escuelas y Liceos Municipales.

A estos concursos pueden postular profesionales, aun cuando no sean docentes, que estén en posesión de un título profesional o

licenciatura de al menos ocho semestres. En los casos en que la persona nombrada no sea profesional de la educación, se deberá contar con la asesoría de un docente encargado del área técnico-pedagógica.

Mejores condiciones de desempeño:

- El nombramiento es por cinco años, al término de los cuales se deberá efectuar un nuevo concurso, en el que puede postular el titular en ejercicio.
- Suscriben con el respectivo sostenedor, un Convenio de Desempeño en que se establecen las metas y objetivos que es de carácter público.
- El director debe informar anualmente al sostenedor y al Concejo Municipal sobre el grado de avance del convenio. De acuerdo a ello, el sostenedor puede pedir la renuncia anticipada. En este caso debe realizarse un nuevo concurso.

Mejores Rentas:

- Los jefes DAEM nombrados mediante este nuevo procedimiento acceden a mayores remuneraciones, que son establecidas a través de una asignación de administración de educación municipal definida de acuerdo a la matrícula de la comuna.

5. Gestión de Personas en la Administración Central del Estado

Las crecientes demandas ciudadanas hacia el Estado para que entregue servicios y prestaciones en tiempo oportuno y de calidad hacen necesario fortalecer la administración pública, especialmente en sus prácticas de gestión, de manera de avanzar hacia un Estado moderno y eficiente. En este sentido, y reconociendo que los servidores públicos son quienes concretan diariamente las definiciones estratégicas en una institución, es imprescindible contar con personas idóneas, comprometidas, motivadas y con las competencias y habilidades necesarias para responder de manera adecuada a estas nuevas exigencias.

La forma en que se gestiona el desempeño de las personas en una organización no es irrelevante. Además del imperativo ético de salvaguardar el respeto a las personas en toda su dignidad, existen abundantes investigaciones que demuestran que las personas se desempeñan mejor y, por tanto, obtienen mejores resultados, cuando trabajan en ambientes laborales saludables, motivadores, con sentido y con jefaturas alineadas con buenas prácticas laborales.

Una gestión pública de calidad impacta directamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos, por lo que resulta fundamental, en consecuencia, que los funcionarios públicos trabajen en ambientes dignos. Por ello se está avanzando en desarrollar en el país el concepto de trabajo decente, cuyo

fin último es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan disponer de un trabajo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

El concepto de Trabajo Decente fue formulado por los mandantes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) –gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores– como una manera de identificar las prioridades de dicho organismo.

Para la OIT, un trabajo decente es aquel que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades. Se caracteriza por cuatro objetivos estratégicos: los derechos en el trabajo, las oportunidades de empleo, la protección social y el diálogo social. Cada uno de ellos cumple, además, una función en el logro de metas más amplias como la inclusión social, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal⁸⁷

En concordancia con lo anterior, los desafíos del país en cuanto a contar con un empleo público de calidad deben ser asumidos como una política de Estado, que supera los ciclos de gobierno, para lo cual es necesario consolidar relaciones laborales participativas, que faciliten y permitan avanzar en la modernización del Estado, con el objetivo final de construir una sociedad más inclusiva. También se requiere profesionalizar y transversalizar los sistemas de gestión y desarrollo de las personas que trabajan en el sector público.

(87) Ver <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang--es/index.htm>

Desde su creación, el Servicio Civil ha realizado un importante esfuerzo de promoción de la gestión de personas en los servicios de la Administración Central, sin embargo, resulta necesario avanzar hacia un nuevo estadio de desarrollo en la materia.

Así, en concordancia con los lineamientos programáticos del Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, que establece como uno de los ejes de la Modernización del Estado avanzar hacia un Nuevo Trato para el Empleo Público, se cuenta con orientaciones sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, que permitirán que todas las subsecretarías y servicios públicos elaboren e implementen -de manera descentralizada- una política de Gestión de Personas, que regule aspectos tan relevantes como el ingreso al servicio, la gestión del desempeño y del desarrollo de sus funcionarios, el rol de las jefaturas y los estilos de liderazgo, entre otros aspectos. Esta política debe contar con la participación de organizaciones representativas de los funcionarios y funcionarias y debe desarrollarse en el marco de los principios del mérito, equidad, transparencia y eficiencia.

Al respecto, se plantean tres ejes ordenadores de la gestión de personas en los servicios públicos:

1) Derechos Laborales

El Estado chileno debe garantizar plenamente el ejercicio de los derechos laborales de sus trabajadores, por lo que las instituciones públicas deben cautelar el irrestricto respeto a la dignidad humana; el cumplimiento adecuado y oportuno de la normativa que regula la relación laboral de los funcionarios con el Estado; la existencia de condiciones de acceso y desarrollo del empleo

que no conlleven discriminaciones de ningún tipo; la adecuada protección de funcionarios y funcionarias con responsabilidades familiares; y el cumplimiento de la normativa en el ejercicio de los derechos reconocidos por la ley a los padres trabajadores, respecto de sus responsabilidades parentales, establecidas en el Código del Trabajo.

2) Condiciones de Empleo

El desafío de avanzar hacia un empleo público de calidad, en el que las y los trabajadores públicos se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación, demanda el desarrollo de acciones para fortalecer el rol del servidor público. Entre estas se mencionan: la implementación de medidas destinadas a mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres; la amplia difusión de la oferta del empleo público; el desarrollo de acciones para mejorar los procesos de ingreso, inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, desarrollo, desvinculación, capacitación y movilidad de las y los funcionarios públicos; el desarrollo de acciones vinculadas a la calidad de vida laboral; y la sistematización de información relevante y útil relacionada al desarrollo de las personas en una determinada institución.

3) Ambientes Laborales

Mantener ambientes laborales basados en el respeto y buen trato es fundamental para fortalecer el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas. En este marco, es fundamental desarrollar periódicamente estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales;

implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que surjan mayores brechas; desarrollar acciones de conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares; implementar acciones para la prevención y sanción del acoso laboral (Ley N° 20.607) y acoso sexual (Ley N° 20.005) en el trabajo; fortalecer el rol de jefaturas y directivos en la gestión y liderazgo de las personas; y velar por el cumplimiento de la normativa existente en materias referidas a higiene y seguridad de los funcionarios y funcionarias.

Lo anterior, debe guiar el contenido y estructura de los instrumentos en materia de Gestión de Personas, en especial el diseño y dictación de políticas y la implementación de buenas prácticas.

i) Política de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado

Las políticas de Gestión de Personas son una guía que contempla pautas formales que orientan la Gestión de Personas de una organización determinada. Estas políticas pretenden alinear el alcance de los objetivos organizacionales y el desempeño de las funciones de las personas que laboran en una institución, con la estrategia y valores de la misma.

La importancia de contar con una política de Gestión de Personas en una organización radica en disponer de criterios conocidos en la base del proceso de toma de decisiones para imprimir mayor transparencia a la organización del trabajo y ofrecer las orientaciones necesarias para el comportamiento de todos los actores involucrados en el proceso.

Las políticas de Gestión de Personas permiten mejorar la toma

de decisiones en cuanto al desarrollo de la organización y de las personas que la integran y orientar las funciones desempeñadas dentro de la organización, a fin de lograr que la gestión institucional sea llevada a cabo con eficiencia y oportunidad. Asimismo, posibilitan compatibilizar el desarrollo personal y profesional de quienes se desempeñan en una institución, con las responsabilidades laborales y los intereses de la organización.

Si bien se trata de declaraciones formales, estas deben ser flexibles y dinámicas, capaces de adaptarse a los cambios y necesidades del entorno y de la propia institución. Deben ser congruentes con los objetivos de la organización, de modo que contribuyan a incrementar el grado de involucramiento de las personas y a alinear los intereses de los distintos actores organizacionales.

Su desarrollo debe considerar un proceso participativo para su formulación o fortalecimiento, y una estrategia comunicacional que permita el conocimiento y favorezca el compromiso de las personas con su implementación. Asimismo, deben realizarse acciones de retroalimentación permanente, de modo de velar por la consistencia y la correcta implementación de la política, e introducir los eventuales ajustes que se requieran en coherencia con los objetivos y desafíos organizacionales.

ii) Reclutamiento y Selección

Atraer a las personas más idóneas al empleo público es fundamental para cumplir con el propósito de que contribuyan a mejorar la gestión de los servicios de la Administración Civil del Estado. Es por ello que el Servicio Civil promueve en los servicios públicos la realización de procesos de reclutamiento y

selección abiertos, basados en el mérito e idoneidad para cubrir las necesidades de personal. Se busca impulsar una cultura de selección que permita desarrollar capacidades para atraer a quienes mejor se ajusten con el perfil requerido.

En este contexto el Servicio Civil elabora y entrega lineamientos y orientaciones a los servicios públicos, en tres aspectos:

- Diseño de políticas y procedimientos de Reclutamiento y Selección.
- Difusión de convocatorias a través del portal empleospublicos.cl.
- Bases concursales y pautas de selección y reclutamiento.

Todo lo anterior, se enmarca en los principios y normas que rigen el quehacer público, en lo relacionado con igualdad de trato y no discriminación, para garantizar que los procesos de selección se realicen con objetividad, transparencia y con el fin último de proveer un mejor servicio a la ciudadanía.

Específicamente, y para facilitar la búsqueda de talento el Servicio Civil pone a disposición de las instituciones del Estado el Portal de Empleos Públicos (www.empleospublicos.cl), que permite a los servicios publicar sus vacantes en forma amplia y eficiente, para que en un solo lugar se pueda canalizar la oferta de empleo del Estado, y así facilitar el acceso a la información y oportunidades de los ciudadanos.

Los servicios públicos que utilizan este portal cuentan con consultoría técnica en sus procesos y convocatorias, tanto para concursos de ingreso a la planta y III Nivel Jerárquico, como para cubrir vacantes de contrata, suplencias, prácticas de trabajo,

entre otras. Esta consultoría considera diversos aspectos vinculados a bases del proceso concursal, perfil de selección, criterios de evaluación, plazos del proceso, entre otros ámbitos.

El Servicio Civil, de esta manera, promueve la implementación e institucionalización de mejores prácticas en los procesos de reclutamiento y selección en la modalidad de contrata, los cuales deben tener como base garantías del mérito e idoneidad, igualdad de oportunidades y acceso de la ciudadanía, por lo cual colabora con los servicios públicos en el diseño e implementación de políticas, procedimientos y herramientas de gestión en Reclutamiento y Selección, que permitan generar mejoras en la calidad de los procesos de ingreso, promoción y desarrollo en el Estado.

iii) Gestión del Desempeño

Es muy relevante alinear el desempeño de las personas a los desafíos estratégicos institucionales para aspirar a mejorar los bienes y servicios que se brindan a la ciudadanía. Por ello, el Servicio Civil promueve un modelo de gestión del desempeño que apunta a **planificar, dirigir, evaluar y mejorar el desempeño individual** con énfasis y foco en la retroalimentación permanente por parte de las jefaturas, con miras a fortalecer el desarrollo de las personas y las instituciones. Además, busca mejorar los resultados del proceso de calificaciones, con la finalidad de que sus resultados sean más informativos y justos.

En este contexto, el Servicio Civil colabora y entrega orientaciones a los servicios públicos en cuatro ámbitos:

- Diseño y administración de un sistema de gestión del desempeño.

- Planificación, seguimiento, retroalimentación y evaluación del desempeño individual.
- Dictación y/o modificación de Reglamentos Especiales de Calificaciones.
- Desarrollo de habilidades de retroalimentación en las jefaturas.

Adicionalmente, con el objeto de generar información para el diseño de políticas y procedimientos, el Servicio Civil realiza seguimiento de los resultados obtenidos en el sistema de calificaciones vigente.

Por otra parte, el Servicio Civil promueve:

- Que las jefaturas y todos quienes ejercen funciones de supervisión planifiquen, realicen seguimiento y definan acciones de mejora sobre el desempeño individual de los/as funcionarios/as bajo su dependencia.
- La existencia de eventos formales de retroalimentación entre la jefatura directa y el funcionario sobre su propio desempeño.
- El establecimiento de objetivos de desempeño y resultados que sean medibles a través de productos o conductas observables de los funcionarios.
- La eficacia de los Reglamentos Especiales de Calificaciones en concordancia con los lineamientos organizacionales respecto al desempeño laboral: qué evaluar, cómo evaluar, cuándo evaluar.

iv) Capacitación y Formación

El objetivo es mejorar la calidad de la capacitación que entrega el sector público, fortaleciendo su impacto sobre el desempeño de los funcionarios en el puesto de trabajo, en relación a las necesidades de la institución y las capacidades de las personas.

Para ello, el Servicio Civil promueve un modelo de gestión de la capacitación, contenido en un documento denominado **"Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos"**⁸⁸

El modelo aborda todas las fases del ciclo de capacitación (detección de necesidades, planificación, ejecución y evaluación) con especial énfasis en la evaluación de las actividades de formación. El objetivo es medir el aporte al mejoramiento del desempeño en los puestos de trabajo, contar con evidencias para mejorar la capacitación y ejercer acciones que permitan incrementar su impacto en el logro de los objetivos organizacionales.

Para la instalación del modelo y sus instrumentos, el Servicio Civil ha venido desarrollando diversas acciones con las instituciones públicas para entregar lineamientos técnicos y seguimiento en la gestión de la capacitación. Se espera que la evaluación se incorpore permanentemente como parte de la gestión de capacitación y, lo más importante, que los resultados sean un insumo para la toma de decisiones y mejora continua de este ámbito.

Adicionalmente, y con el objeto de apoyar la gestión de la

(88) Ver "Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos". <http://www.serviciocivil.gob.cl/documentaci%C3%B3n-y-estudios>.

capacitación, el Servicio Civil pone a disposición de los ministerios y servicios públicos el **Sistema Informático de Capacitación**, www.sispubli.cl, herramienta de gestión que tiene los siguientes objetivos:

- Registrar y sistematizar toda la información de capacitación institucional en un solo medio accesible, confiable y confidencial.
- Disponer de una base de datos permanente actualizada, que permita definir las políticas de capacitación del Gobierno y conocer la ejecución de los planes de formación del sector público en general.
- Realizar análisis de variables relevantes que entreguen información de la gestión de capacitación oportunamente para la toma de decisiones institucionales.
- Entregar información relacionada con el sistema de capacitación del sector público, sea esta documentos normativos, técnicos y/o metodológicos.

v) Desarrollo Organizacional y Ambientes Laborales

Es fundamental analizar las acciones que permiten anticiparse y gestionar los cambios organizacionales para que una organización se adapte y/o influya en los cambios del entorno. Asimismo, impulsar ambientes laborales saludables contribuye al desarrollo de la organización y al mejoramiento del clima laboral, a tener funcionarias y funcionarios reconocidos y motivados, lo que apunta a contar con instituciones de calidad que otorguen mejores prestaciones de servicios a la ciudadanía.

El Servicio Civil contribuye en estos procesos de desarrollo en las instituciones de la Administración Central del Estado, mediante la **promoción de un modelo de gestión de personas, consultoría en política de gestión de personas; y promoción de buenas prácticas vinculadas a ambientes laborales** como la prevención del acoso laboral y sexual, la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo; y la gestión de las condiciones laborales.

El Servicio Civil colabora y entrega lineamientos y orientaciones a los servicios públicos en los siguientes componentes:

Desarrollo Organizacional (DO)

- Modelo de Gestión de Personas del Servicio Civil.
- Apoyo en la revisión, retroalimentación y rediseño de Políticas de Gestión de Personas.
- Apoyo en la revisión, retroalimentación y rediseño de Políticas de Desarrollo Organizacional y Ambientes Laborales.

Ambientes Laborales

Prevención del acoso laboral y sexual

- Promoción y asesoría en el modelo de prevención del acoso laboral y sexual.
- Investigación y orientaciones en la materia.
- Relatorías en la prevención del acoso laboral y sexual (aspectos conceptuales y normativos).
- Consultoría en la revisión, retroalimentación y rediseño de políticas de prevención del acoso laboral y sexual.
- Consultoría en la revisión, la retroalimentación y el rediseño de procedimientos de denuncia y tratamiento del acoso laboral y sexual.

Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

- Relatorías en el enfoque conceptual y la gestión de la conciliación.
- Investigación y orientaciones en la materia.
- Consultoría en la revisión, retroalimentación y rediseño de políticas y/o documentos de conciliación.

Gestión de las condiciones laborales

- Relatorías en el enfoque integral de condiciones laborales, vinculado a clima organizacional y evaluación de riesgos psicosociales.
- Investigación y orientaciones en la materia.
- Consultoría en la revisión, retroalimentación y rediseño de políticas y/o documentos de clima organizacional y riesgos psicosociales.

El rol de las jefaturas en la Gestión de Personas

En un contexto en que la complejidad de la gestión pública ha aumentado paulatinamente, el rol de las jefaturas es cada vez más relevante para el correcto cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas. Así, además de las tareas técnicas propias de su actividad principal o funciones específicas, el Servicio Civil establece que ***toda jefatura asuma como tarea prioritaria la gestión de personas en aquellos equipos de trabajo donde le cabe responsabilidad.***

Toda jefatura es también un formador de equipos de trabajo, que promueve el desarrollo y evalúa a sus colaboradores, e incentiva el surgimiento de ambientes laborales gratos y estimulantes. De esta forma, una jefatura debe ser capaz de:

1. **Promover ambientes de trabajo gratos y estimulantes**, que permitan alcanzar a las personas su máximo potencial.
2. **Explicar claramente a los colaboradores lo que se espera de ellos**, verificando que existe comprensión y acuerdo sobre las metas, desafíos, prioridades y roles, en coherencia con los objetivos de la organización. Debe velar por la existencia de los recursos necesarios para ello (rol facilitador).
3. **Monitorear los resultados del equipo**, identificando el estado de avance de las metas, las eventuales desviaciones, o bien la corrección de prioridades, todo lo cual posibilita mejoras oportunas y evita que los errores persistan, para asegurar la calidad del servicio prestado.
4. **Realizar retroalimentación presencial y periódica a los colaboradores**, facilitando aprendizajes mutuos en tanto se expresan juicios fundados sobre el desempeño, e identificando aciertos y errores, fortalezas y debilidades, desafíos y proyecciones respecto a resultados, comportamientos o ambos.
5. **Liderar el desarrollo de las capacidades del equipo y generar espacios de crecimiento**, con el apoyo de los especialistas de gestión de personas y en línea con las necesidades presentes y futuras de la organización.

Para apoyar la labor que realizan los directivos, el Estado debe ser muy claro en (i) determinar qué perfil deben cumplir sus líderes, (ii) entregar formación para fortalecer las habilidades

directivas en estos aspectos, (iii) y monitorear el cumplimiento de las definiciones institucionales en la materia. Un líder que no recibe apoyo de su institución para el desarrollo de estas materias difícilmente podrá cumplir con el desafío de mejorar constantemente el nivel de servicio que se entrega a los ciudadanos.

vi) Iniciativas Transversales para Promover la Excelencia, la Innovación y la Atracción de Talento a la Gestión Pública

a) Premio Anual por Excelencia Institucional

El Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI) fue creado por la Ley N° 19.882, del Nuevo Trato Laboral. Es un reconocimiento a los tres servicios públicos que destacan por los resultados alcanzados anualmente, en los criterios de evaluación reglamentariamente establecidos. Consiste en un incentivo económico equivalente a un 5% de los haberes que sirven de base de cálculo para asignación de modernización que se paga a los funcionarios/as (planta y contrata) de los servicios ganadores.

Los criterios de evaluación corresponden a:

- **Eficiencia y Productividad.** Considera la evaluación del avance obtenido en aquellas iniciativas de gestión implementadas para mejorar la productividad de la institución y la eficiencia en el uso de los recursos, teniendo en cuenta la dotación del servicio y su presupuesto anual.
- **Calidad de Servicio.** Considera la evaluación del avance en las iniciativas realizadas por las instituciones para mejorar la calidad en la prestación de sus servicios, la incorporación de

la ciudadanía en ello, y la satisfacción de los usuarios finales.

- **Gestión de Personas.** Considera la evaluación de las iniciativas realizadas por los servicios para fortalecer el desarrollo y el desempeño de las personas, el perfeccionamiento de las políticas de gestión de personas, la implementación de buenas prácticas laborales y participación funcionaria.

La evaluación la realiza un Jurado integrado por: el Director/a Nacional del Servicio Civil, quien lo preside; el Subsecretario/a de Hacienda; el Subsecretario/a General de la Presidencia; el Subsecretario/a del Trabajo; el Presidente/a de la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF); y el Subdirector/a de Desarrollo de las Personas del Servicio Civil, quien se constituirá como su Secretario/a Ejecutivo/a. Asimismo, podrán integrar este jurado un máximo de tres expertos en materia de gestión pública, gestión de personas y/o participación ciudadana, quienes serán designados por resolución fundada del Servicio Civil.

b) Concurso Desafío Innovación

El Servicio Civil, como servicio dependiente del Ministerio de Hacienda, es clave para la consolidación de las reformas al empleo público y es la entidad responsable de ejercer liderazgo en la Gestión de las Personas en el Estado. En este contexto, ha sido mandatado por el Ministerio de Hacienda para administrar y gestionar el Concurso Desafío Innovación, cuyo objetivo es destacar la capacidad de innovación, creatividad y mejora de la gestión de los procesos desarrollados en los servicios públicos.

Junto con impulsar y desarrollar innovación como condición para el avance en el fortalecimiento de la función pública,

mediante este concurso, el Servicio Civil promueve una cultura de reconocimiento a las personas, que enriquezca y motive su desempeño, favoreciendo un entorno laboral desafiante a través de la participación de los funcionarios en innovaciones ya implementadas, generadas por ellos mismos.

El Concurso Desafío Innovación -desafio.serviciocivil.cl- contribuye a la construcción de un Estado innovador, y a la creación de un espacio permanente de creación en base a la replicabilidad y transferencia de las mejoras a otros servicios.

El premio del Desafío Innovación para el sector público consiste en pasantías para todo el equipo ganador en un servicio público afín y/o alguno líder en modelos de gestión o innovación pública del extranjero.

c) Prácticas Chile

Prácticas Chile es una iniciativa que gestiona el Servicio Civil por encargo del Ministerio de Hacienda que ofrece a estudiantes universitarios -que requieren como parte de su proceso final de formación profesional- la oportunidad de realizar sus prácticas profesionales en diferentes ministerios y servicios públicos. El Programa también contempla la posibilidad de que estudiantes extranjeros realicen su práctica en el Estado chileno.

Prácticas Chile ofrece un espacio concreto a los practicantes, para que a partir de sus capacidades y motivaciones, y considerando las ofertas de prácticas de los servicios públicos, puedan insertarse en procesos de diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas, y en distintos ámbitos de gestión del Estado. A partir de esta experiencia, se espera motivar a los futuros

profesionales para que pongan a disposición sus capacidades en el servicio público, y así aporten a los principales desafíos del país.

A través del Programa, los practicantes podrán integrarse a un servicio público determinado y a equipos de trabajo específicos, lo que los acerca a dinámicas concretas de trabajo profesional. Esto podría motivarlos a considerar la opción de ingreso al Estado y al empleo público, como una alternativa interesante y atractiva en el mediano plazo.

Prácticas Chile -practicasparchile.cl- también considera que los practicantes participen de instancias anexas y transversales a las formales establecidas a su proceso de práctica, con funcionarios, directivos públicos y autoridades gubernamentales, lo que les ayudará a conocer el funcionamiento del sector público y reflexionar en torno a reformas, programas, proyectos, agendas e iniciativas públicas, permitiéndoles acercarse a una visión amplia del quehacer de los servicios públicos y del rol del Estado.

RESUMEN

Desde su creación en 2003, el Servicio Civil ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos y autoridades de gobierno de la Administración Civil del Estado en materia de Gestión Estratégica de Personas, e implementando el Sistema de Alta Dirección Pública.

La visión fundamental que sustenta la agenda de modernización del aparato público es que el Estado debe estar al servicio de los chilenos y chilenas. Para lograrlo, la gestión de personas debe estar alineada con la estrategia de cada institución y su mandato legal, con el fin de construir climas laborales gratos y desafiantes, promover el desarrollo de las personas, aumentar la productividad del Estado y mejorar la calidad de las prestaciones a la ciudadanía.

En este contexto, uno de los principales desafíos que deben enfrentar las instituciones públicas en materia de gestión de personas consiste en avanzar hacia la implementación descentralizada y efectiva de Políticas de Gestión de Personas, que contribuya al mejoramiento la calidad del empleo público, regulando aspectos tan relevantes como el ingreso al servicio, la gestión del desempeño, el desarrollo de sus funcionarios y las recontrataciones en grado superior, entre otros. Todo ello en el marco de los valores del mérito, la equidad y la eficiencia.

Sin lugar a dudas, para enfrentar estos y otros desafíos las jefaturas y directivos públicos cumplen un rol fundamental. Son ellos los responsables de la gestión de personas, la atracción y el desarrollo de talento y la generación de compromisos de largo plazo.