



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN
CENTRAL DEL ESTADO Y ASESORÍA DE LA DIRECCIÓN
NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
POLÍTICAS PÚBLICAS**

NICOLLETTE NAYHIRA MOLINA LÓPEZ

PROFESOR GUÍA

GUILLERMO CAMPERO QUIROGA

MIEMBROS DE LA COMISION:

CRISTIAN PLISCOFF VARAS

FELIPE ROSALES PLAZA

SANTIAGO DE CHILE

2016

**GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO Y
ASESORÍA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL**

El presente estudio de caso analiza la asesoría brindada por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y estudia como dicha asesoría influye en la consolidación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos de la administración central. El análisis se desarrolló con un enfoque cualitativo de tipo exploratorio –descriptivo. De acuerdo a la indagación efectuada, se ha podido constatar que la DNSC ha logrado constituirse como una agencia especializada en materias para la gestión de las personas en el Estado, ha logrado alcanzar posicionamiento como una instancia asesora en materias de carrera funcionaria. Sin embargo, el modelo de asesoría y gestión implementado, presenta aspectos que requieren atención. Entre ellos, La asesoría brindada por la DNSC es altamente valorada por lo SPAC que han trabajado con ellos, sin embargo rasgos propios de cada uno de los contextos internos de las reparticiones públicas, con frecuencia, tuvieron mayor fuerza a la hora de implementar o no reformas en lo relativo a política en desarrollo de personas; La estrategia de gestión y modelos de negocios de la DNSC en desarrollo de personas, ha respondido en gran medida a los contextos políticos y sociales, lo que si bien permitió que su gestión se adecuara a las necesidades del entorno, la ausencia de lineamientos rectores generó un apilamiento de iniciativas y reformas en desarrollo de personas; Existen debilidades en la planificación y consecución de objetivos relativos a los modelos de gestión desarrollados por la DNSC, dichos niveles de avance y consecución de objetivos en la actualidad son parciales y disimiles en las diversas reparticiones públicas con una evidente disparidad en los niveles de avance en cada SPAC; La DNSC cumple un rol en la articulación de los protocolos de acuerdo firmados entre el Ministerio de Hacienda, Ministerio del Trabajo y Asociación Nacional de Empleados, sin embargo, se evidenció que es un avance incipiente y que requiere ser fortalecido como instancia de conversación entre los gremios y el Gobierno. En suma, se evidenció que el trabajo desarrollado en materias de políticas de desarrollo de personas ha sido parcial, siendo un desafío para la DNSC asumir una labor de rectoría en materias de políticas de desarrollo de personas.

TABLA DE CONTENIDO:

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO	6
1.1. Antecedentes	6
1.3. Objetivos, Alcances y Aspectos Metodológicos del Estudio	12
CAPÍTULO II. ANTECEDENTES CONCEPTUALES: SERVICIO CIVIL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
2.1. Servicio Civil: Definición, Modelos y Alcances	23
2.2. Gestión de Personas: Definiciones, Modelos y Marco de Referencia	27
CAPÍTULO III. ASESORÍA EN GESTIÓN DE PERSONAS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (DNSC)	35
3.1. Caracterización de la Dirección Nacional del Servicio Civil Chilena (DNSC) y la Sub Dirección de Desarrollo de Personas (SDDP)	36
3.2. Asesoría en Gestión de Recursos Humanos brindada por la SDDP: Orientaciones, Acciones y Desafíos	48
CAPÍTULO IV. PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS Y ASESORÍA EN GESTIÓN DE PERSONAS	52
4.1. Metodología para el procesamiento de la Información	52
4.2. Aspectos generales de la asesoría en gestión de Personas desde la mirada de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)	56
4.3. Aspectos relacionados con la percepción de los Servicios Públicos y la implementación de prácticas laborales en Gestión de Personas producto de la asesoría brindada por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)	71
4.4. Factores a considerar en la implementación de buenas prácticas laborales en los Servicios Públicos.	85
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
5.1. Conclusiones	91
5.2. Recomendaciones	94
TABLAS	
Tabla 1: Modernización del servicio civil en América Latina 2004-2013	9

Tabla 2: Sistema de Carrera y Sistema de Empleo	48
GRÁFICOS	
Gráfico 1: Índice de Desarrollo del Servicio Civil, 2004–11/13	10
Gráfico 2: Diferencia en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil	41
Gráfico 3: Desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas	59
Gráfico 4: Influencia de la cultura organizacional en la consolidación de buenas prácticas laborales.	61
Gráfico 5: Cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales.	65
Gráfico 6: Impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales.	68
Gráfico 7: Desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas	72
Gráfico 8: Influencia de la cultura organizacional en la consolidación de buenas prácticas laborales.	76
Gráfico 9: Cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales.	79
Gráfico 10: Impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales.	82
Gráfico 11: Valoración hacia la DNSC en aspectos como estructura, recursos , conocimientos y capacidad de gestión.	85
DIAGRAMAS	
Diagrama 1: Modelo de Gestión de Recursos Humanos	30
Diagrama 2: Subsistemas de Recursos Humanos	32
Diagrama 3: Modelo de Recursos Humanos Ciclos Temporales	34
Diagrama 4: Organigrama Subdirección Desarrollo de las Personas 2014	47
REGISTRO DE ENTREVISTADOS	96
LISTADO DE INSTITUCIONES DONDE SE REALIZARON LAS ENTREVISTAS	193
BIBLIOGRAFÍA	193
ANEXOS	197

Anexo A: Tabla Distribución de Ministerios por Sector efectuada por la Dirección Nacional del Servicio Civil	197
Anexo B: Categorías de Análisis	198
Anexo C: Tabla de Codificación DNSC	199
Anexo D: Tabla de Codificación SPAC	200

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO

1.1. Antecedentes

Es evidente que la gestión de personas juega un rol central en la gestión exitosa de una organización. En el caso del sector público, contar con personas idóneas para la implementación de políticas públicas y que cumplan las expectativas y den respuestas efectivas a una ciudadanía cada vez más informada, empoderada y demandante de sus Gobiernos, es una tarea fundamental. De acuerdo a lo anterior, es necesario considerar que para que las personas contribuyan a ese éxito, el rendimiento individual debe ser gestionado en base al desarrollo integral que puedan experimentar las personas en el ejercicio de sus labores.

Es por ello, que colocar el foco en un Estado mejor, más eficiente y eficaz, implica necesariamente entender la Gestión de Personas como un componente clave de la Gestión Pública. De hecho, los principales planes de reformas y modernización se orientan a mejorar y fortalecer la capacidad de gestión del Estado, basándose en una visión gerencialista de la Gestión Pública, con énfasis en la eficiencia, siendo un estilo de gestión orientado a resultados y la aplicación de principios de gestión modernos (Barzelay, 2001). El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) establece que la reconstrucción de la administración pública a través de la reforma gerencial, llevará al mejoramiento de la gestión del Estado, entendida ésta como la capacidad para concretar de manera eficiente y efectiva, las decisiones tomadas a nivel político, siendo fundamental la existencia de funcionarios públicos calificados y permanentemente capacitados, protegidos de las interferencias políticas, bien remunerados y motivados (CLAD,1998). Por lo que, el Servicio Civil conceptualizado como un “sistema de articulación del empleo público mediante el que determinados países garantizan, con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales” (Longo, 2001: 6), es un elemento central para generar dicha capacidad de acción estatal, generando incentivos, condiciones y restricciones para la acción de los funcionarios y las organizaciones públicas.

De acuerdo a lo anterior, si existe consenso en que “La modernización del Estado es un aspecto indispensable para alcanzar el desarrollo económico y social de un país y supone por tanto, un esfuerzo ampliado y decidido en las distintas esferas del quehacer público” (Ramírez, 2004: 41), es que el Servicio Civil cobra un rol central al momento de ser el organismo que genera las condiciones y dota de herramientas al Sector Público para la generación de capacidades estatales que logren por un lado, contar con personas idóneas para la implementación de políticas públicas y, por otro, personas que cumplan las expectativas y den respuestas efectivas a una ciudadanía cada vez más informada, empoderada y demandante de sus Gobiernos.

El Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina (2006) elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), concluía en ese entonces que el Servicio Civil de la región estaba atravesando por una transición en la mayoría de países de Latinoamérica, ya que la mayor cantidad de los países analizados, se caracterizaban por la puesta en marcha de una serie de reformas tendientes a su mejora y fortalecimiento, concluyendo en esos años, que algunos países de la región ya abordaban reformas globales en la estrategia de recursos humanos. Ello, va en la línea de lo contenido en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003), “que define las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de servicio civil, y provee un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión para lograrlo” (Cortázar et al., 2014: 21). Potenciando así el papel del Estado a través del reconocimiento de que en las sociedades contemporáneas, el rol del Servicio Civil es fundamental para alcanzar niveles crecientes de bienestar social, otorgando a la profesionalización de la función pública un rol central.

Estos planteamientos generan bases para orientar los vínculos entre los servidores públicos y el estado en tanto empleador. Sin embargo, si bien se conocen mejor los criterios técnicos a los que deberían someterse los sistemas de Servicio Civil, no se han logrado mejoras apreciables en el funcionamiento real de los diferentes subsistemas que integran una carrera profesional en el Sector Público. Mientras la legislación ha incorporado en su letra y espíritu el nuevo consenso existente entre los expertos, la práctica administrativa sigue ofreciendo un amplio margen de crítica que invita a ahondar en el diagnóstico sobre las causas de sus déficit (Oszlack, 2009). Todos los

gobiernos de la región, conscientes de este desafío, suscribieron en 2003 la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Una década después de la medición realizada por el BID en el documento titulado “Al Servicio del ciudadano: Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina” (2014), dicho organismo concluye que existe un progreso alentador en términos de modernización del Servicio Civil en la región, aunque esta se mantiene en un nivel relativamente bajo. El promedio del Índice de Desarrollo del Servicio Civil, medido en dicho informe, indicó que los países incluidos en el estudio¹, han experimentado en promedio un aumento en 8 puntos (pasando de 30 en el estudio desarrollado en el 2004, a 38 para el período 2011-2013, dentro de una escala de 0 a 100, siendo 0 el valor más bajo y 100 el más alto).

En la tabla a continuación, se pueden identificar cuatro grandes grupos reunidos según dos variables²: Progreso y Desarrollo Institucional del Servicio Civil, dentro de los cuáles Chile, registró un avance relevante desde la medición inicial (2004), que ya marcaba un nivel de calidad relativamente elevado.

Por lo que la implementación y expansión del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), la aplicación de procedimientos de selección competitivos para los cargos contratados y el fortalecimiento en la práctica de la entidad rectora, concluye el informe del BID (2014), fueron factores que contribuyeron para que Chile transitara de una etapa de formalización a otra donde es posible asegurar la calidad del Servicio Civil (BID, 2014).

¹ Países incluidos en el estudio y su año de medición: Salvador (2012), Nicaragua (2012), Panamá (2012), Paraguay (2013), Perú (2011), R. Dominicana (2012), Bolivia (2013), Ecuador (2011), Guatemala (2012), Honduras (2012), Brasil (2013), Costa Rica (2012), Colombia (2013), México (2013), Uruguay (2013), Chile (2013).

Progreso (variación del índice agregado 2011- 2013 en relación con 2004) y Desarrollo Institucional del Servicio Civil (valor índice agregado 2011-2013),

² Índice Progreso (variación del índice agregado 2011- 2013 en relación con 2004) - Índice Desarrollo Institucional del Servicio Civil (valor índice agregado 2011-2013).

Tabla 1: Modernización del servicio civil en América Latina 2004-2013

Impacto de la reforma y nivel de Calidad	Países y año de medición	Cuadrantes
Alto impacto del esfuerzo de reforma en una situación de baja calidad:	El Salvador (2012) Nicaragua (2012) Panamá (2012) Paraguay (2013) Perú (2011) R. Dominicana (2012)	I
Bajo impacto del esfuerzo de reforma en niveles bajos de calidad	Bolivia (2013) Ecuador (2011) Guatemala (2012) Honduras (2012)	II
Bajo impacto del esfuerzo de reforma en una situación de calidad elevada o media	Brasil (2013) Costa Rica (2012) Colombia (2013) México (2013) Uruguay (2013)	III
Alto impacto del esfuerzo de reforma en una situación de calidad elevada o media	Chile (2013)	IV

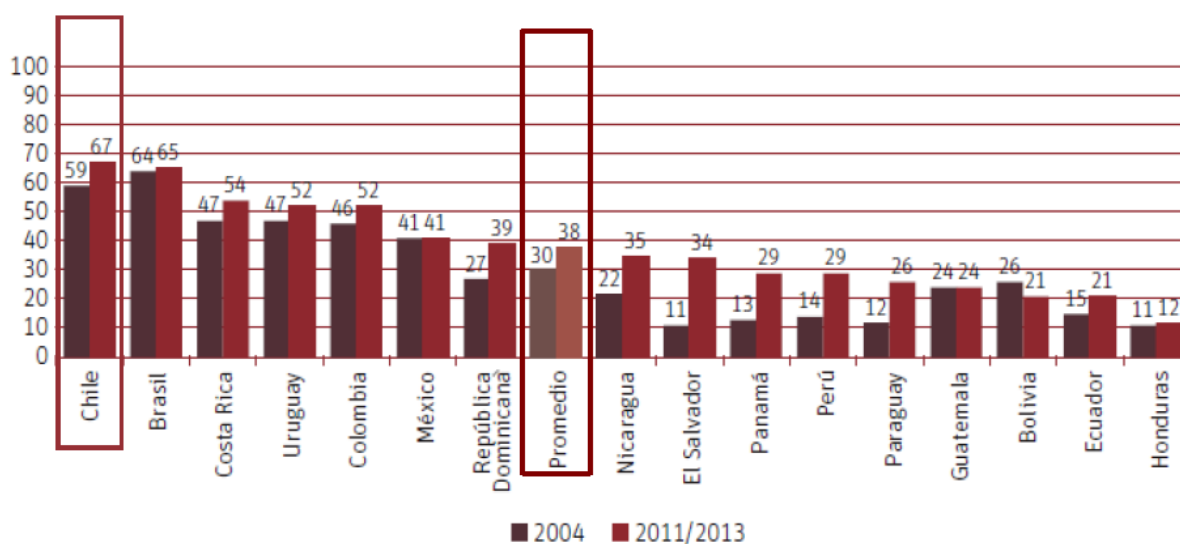
Fuente: Elaboración propia en base a “Al Servicio del ciudadano: Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina”. BID (2014).

Los cuadrantes de países I y II, sobre la base de su situación en 2004, reflejan una situación más problemática en la medición efectuada en 2014. Si bien, el primer cuadrante de países refleja un avance principalmente en la generación de instrumentos normativos y técnicos antes inexistentes, seguido de fortalecimiento de las entidades rectoras de recursos humanos a nivel central, considera un progreso escaso en materias de gestión, de rendimiento, promoción y desarrollo. El segundo cuadrante de países presentó un estancamiento, dicho resultado es producto de que no se emprendieron esfuerzos importantes para la modernización del Servicio Civil, o bien, desarrollaron reformas que al año de medición aún no reflejaban sus productos. Los cuadrantes de países III y IV, sobre la misma lógica de medición, presentan una situación menos problemática, lo anterior debido principalmente a que en el diagnóstico de 2004 este grupo de países aparecía con una mayor puntuación, pero que en el desarrollo de la última década, no emprendieron reformas de mayor complejidad para avanzar en término de calidad de su Servicio Civil. Sin embargo, Chile muestra uno de

los procesos de reforma institucional del Estado más largos, estables y creativos en lo relativo a su Servicio Civil (Cortázar, 2011).

En la siguiente gráfica se puede observar como Brasil y Chile, presentaban situaciones similares de desarrollo en la medición efectuada en 2004, siendo Brasil el país que alcanza el mayor nivel de desarrollo en la región con una burocracia meritocrática y en constante proceso de profesionalización. Si bien el Servicio Civil brasileño sigue siendo, junto con el chileno, uno de los sistemas más desarrollados de la región, su proceso de modernización y consolidación refleja un menor dinamismo que en el pasado, posicionando al servicio civil chileno como el que más progresó desde 2004.

Gráfico 1: Índice de Desarrollo del Servicio Civil, 2004–11/13 (16 países)



Fuente: “Al Servicio del ciudadano: Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina”. BID (2014).

Como se ha dicho, la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), goza de alta reputación y un nivel de desarrollo destacable entre los países de la región y así lo refleja la medición efectuada por el BID, ya que efectivamente y a lo largo de una década Chile implementó y extendió un sistema de selección de Altos Directivos Públicos basado en el mérito con enfoque en alcanzar mayores niveles de profesionalización. Dicho sistema, constituye en gran medida el nivel de desarrollo alcanzado por la DNSC. Sin embargo, se debe tener en consideración y de manera complementaria a los aspectos indicados por el BID (2014) en sus conclusiones,

aspectos tales como la sostenibilidad del Sistema de Alta Dirección Pública efecto de la alternancia política, la que con cada cambio de Gobierno ha sido puesto a prueba.

A esto se suma, el bajo empoderamiento del organismo junto con una evidente debilidad de la DNSC para cumplir función de rectoría de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado. Lo que, en consecuencia, generó un desequilibrio entre las dos Subdirecciones que componen la DNSC (Sub Dirección de Alta Dirección Pública y Sub Dirección de Desarrollo de Personas), siendo este déficit más prominente en la Sub Dirección de Desarrollo de Personas. No obstante ello y, a pesar de sus debilidades, ha confirmado que desde sus inicios, con la entrada en vigencia de la Ley del Nuevo Trato Laboral en junio del 2003, dio paso a la implementación de una nueva política de recursos humanos en el Sector Público, reafirmando que es una de las más importantes reformas del Estado y un avance significativo para el desarrollo de un Servicio Civil moderno (Paris, 2014).

De acuerdo a los antecedentes y datos expuestos, es que se hace relevante entonces analizar ¿en qué medida la DNSC a través de la Subdirección de Desarrollo de Personas ha logrado constituirse como una agencia especializada en materias para la gestión de las personas en el Estado?. En su funcionamiento ¿ha logrado alcanzar posicionamiento como una instancia rectora en materias de carrera funcionaria? ¿el modelo de asesoría y gestión implementado, permite a los servicios públicos pasar de un paradigma burocrático de administración de personal a la consolidación de procedimientos enfocados en la gestión y desarrollo de personas en el Estado? ¿Cómo es percibida la asesoría y el apoyo de la SDDP por los Servicios Públicos? ¿Es relevante dicha asesoría al momento de implementar buenas prácticas laborales en los Ministerios, Subsecretarías y servicios relacionados y dependientes?

Si bien la implementación y expansión del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), la aplicación de procedimientos de selección competitivos para los cargos contratados y el fortalecimiento en la práctica de la entidad rectora, como concluye el informe del BID (2014), fueron factores que contribuyeron para que Chile transitara en una década de una etapa de formalización a otra donde es posible asegurar la calidad del Servicio Civil, se hace imprescindible revisar y analizar los mecanismos y herramientas que permiten la articulación entre el Estado y los funcionarios públicos, en la interacción

propia del contexto y relaciones laborales entre ellos y, de qué manera la asesoría de la DNSC contribuye a que se implementen buenas prácticas laborales que contribuyan al desarrollo y gestión estratégica de personas en el sector público.

1.2. Objetivos, Alcances y Aspectos Metodológicos del Estudio.

- **OBJETIVO GENERAL**

El principal objetivo de esta investigación es realizar una revisión de la asesoría brindada por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y estudiar como dicha asesoría influye en la consolidación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos de la administración central (SPAC).

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar y caracterizar la asesoría brindada por la DNSC en gestión y desarrollo de personas.
2. Estudiar la percepción que tienen los jefes y analistas de unidades de gestión de personas de los servicios públicos que han recibido la asesoría de la DNSC, en cuanto al rol, contribución, pertinencia, eficacia y calidad de dicha asesoría.
3. Analizar las diferencias y factores comunes de la asesoría brindada por la DNSC a los servicios públicos que han implementado buenas prácticas laborales y aquellos que no han implementado buenas prácticas laborales.
4. Estudiar la relación existente entre tipo de asesoría e implementación de buenas prácticas laborales en los SPAC, que sean producto de la gestión de la DNSC, y por ende, seleccionar aquellas más relevantes.
5. Identificar elementos centrales que inciden en el desarrollo efectivo de la asesoría y apoyo que brinda la DNSC.

- **ALCANCES**

Sin embargo, entendiendo que el tema de este estudio es bastante extenso, se dejan establecidos los alcances de la presente investigación, ya sea por razones prácticas o del objetivo del estudio:

- Se estudia la gestión de la Sub Dirección de Desarrollo de Personas (SDDP) de la DNSC y su contribución en la implementación de buenas prácticas laborales en los Servicios Públicos, no la gestión desarrollada por la Sub Dirección de Alta Dirección Pública (SDADP) o el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP), todas pertenecientes a la DNSC.
- No se analizan en detalle los sistemas o modelos de recursos humanos presentes en Ministerios y sus respectivas Subsecretarías.
- Se abordan sólo a Subsecretarías que han recibido la asesoría de la SDDP.
- El estudio se basa en la evidencia empírica a nivel de Ministerios y su respectiva Subsecretaría, los que son clasificados y agrupados por sector productivo.
- El estudio no contempla propuestas que requieran cambios legislativos o normativos para su implementación, sino que toma como dato la regulación actual en su diseño.

- **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La investigación se desarrollará con un enfoque cualitativo, definido como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen) de carácter inductivo e iterativo, mediante el desarrollo de etapas de tipo exploratorio –descriptivo (Sampieri et al, 2006). Para el caso se definieron dos focos de análisis y observación:

- Cambios en las prácticas en gestión de personas: Se observaron y analizaron aspectos relacionados con cambios en los SPAC seleccionados a partir de la asesoría entregada por la DNSC. Esto con el propósito de identificar las nuevas prácticas que se han instalado y las capacidades que se han requerido desarrollar en los servicios públicos para su instalación.

- Valoración y percepción de la asesoría brindada por la DNSC: Se observaron y analizaron elementos asociados a la implementación de la asesoría de la DNSC y la percepción en cuanto al rol, contribución, pertinencia, eficacia y calidad de dicha asesoría.

La hipótesis emergente de trabajo de acuerdo al enfoque de la presente investigación, fue flexible, contextual y adaptable a los cursos que en su desarrollo fue tomando el estudio de caso (Sampieri et all, 2006). Sin embargo y de acuerdo a la inmersión inicial realizada en el campo de análisis, se indujo preliminarmente como hipótesis que orientó este estudio, que la asesoría que brinda la DNSC en gestión de personas permite la creación de políticas laborales en los SPAC, sin asegurar el desarrollo sostenido y sistemático de reformas relativas a la carrera funcionaria en el Estado. Para ello, se revisaron dos modelos representativos de la acción en gestión de personas, los que sirvieron como referencia y, que si bien, no son aplicados a cabalidad en las entrevistas, ayudó a orientar el análisis en gestión de personas y la implementación de mejoras en los SPAC, siendo útiles como parámetro al momento de observar e indagar sobre aspectos relacionados con la asesoría brindada por la DNSC, la consecución de los objetivos propuestos y la instalación de mejoras respecto de la situación inicial, que reconocía poseer cada informante clave, y la situación resultante, una vez efectuada la asesoría por parte de la DNSC.

En esta línea, la hipótesis se contextualizó conforme se desarrolló el análisis indagatorio de las tendencias actuales en gestión de recursos humanos y la definición de criterios sobre cómo funciona un modelo de recursos humanos en una organización pública. Para ello, se efectuó análisis de contenido de la información levantada en las entrevistas, formulando inferencias reproducibles y válidas que pudieron aplicarse al contexto en el que se ha desarrollado la gestión de personas en el sector público, analizando el tratamiento de la asesoría brindada por la DNSC y observando como dicha asesoría influyó en la consolidación de buenas prácticas laborales en los SPAC mediante la valoración favorable, desfavorable o neutra que entregó cada informante clave en su relato. En este sentido, se adaptó la metodología de análisis con el objeto de incluir las dos miradas que confluyen en el proceso de asesoría: por un lado, jefaturas y analistas de las unidades de recursos humanos de los SPAC y por otro, la

alta directiva de la DNSC. Con el levantamiento de dicha información, se investigó sobre la creación de políticas laborales en los SPAC e indagó sobre la existencia de procesos sostenidos y sistemáticos de reformas relativas a la carrera funcionaria producto de dicha asesoría, lo que permitió definir situaciones de logro o insuficiencia. Para un mejor resultado en este ámbito, se consideró apropiado identificar aquellos elementos que contienen los dos modelos de acción en gestión de personas seleccionados, en el entendido de que son situaciones ideales, pero que fueron de bastante utilidad como referente, ya que permitieron efectuar el estudio de los sistemas de recursos humanos presentes en cada SPAC, aun cuando éstos sistemas contenían muchos componentes y reflejaban numerosas interacciones permitiendo describir, explicar o comprender mejor la realidad de cada SPAC en lo relativo a gestión de desarrollo de personas. En el acápite en el que se efectuó la conclusión sobre logros alcanzados e insuficiencias detectadas por parte de los SPAC asesorados, se utilizó como parámetro los componentes contenidos en los dos modelos desarrollados, evaluando el nivel de avance o consecución de los SPAC en los diversos ámbitos que estos modelos consideran. Consecuencialmente, los hallazgos obtenidos de este análisis fueron de utilidad para orientar las inducciones preliminares contenidas en la hipótesis de investigación y que se desarrollaron en detalle en las distintas etapas que conformaron este estudio de caso.

En cuanto a la justificación del estudio, cabe resaltar que muy pocos estudios se han realizado respecto del rol que tiene la DNSC y el desarrollo e implementación de políticas en desarrollo de personas en los servicios públicos chilenos. La literatura y estudios disponibles se concentran principalmente en la evaluación del funcionamiento y efectividad del actual Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), las referencias son principalmente a los procesos de reclutamiento de los cargos correspondientes a los altos directivos públicos y el rol preponderante o no que juegan los partidos políticos en su designación. Por ello, es relevante realizar una investigación que aborde la asesoría y apoyo en desarrollo de personas de la DNSC hacia los SPAC y que experimentaron la asesoría como una instancia consultiva, en materias específicas de gestión de personas. Resultando conveniente observar los resultados que brinde la presente investigación, así como su utilidad metodológica, para analizar y caracterizar el desarrollo de reformas relativas a la carrera funcionaria en el Estado.

En lo relacionado a la viabilidad de la investigación, la disponibilidad de tiempo, recursos y habilidades, cabe hacer presente que el diseño del presente análisis, acota el campo de estudio para que se ajuste a las capacidades y recursos reales para dar cumplimiento a los objetivos que la dirigen. No obstante, cabe precisar que al inicio de este estudio de caso la DNSC mantenía activa la modalidad de suscripción de Convenios de Asesorías en Gestión de Personas (CAGP), herramienta que permitía acuerdos entre las máximas autoridades de los Servicios Públicos y el Director Nacional de la DNSC para avanzar y desarrollar prácticas y procedimientos en gestión de personas, contribuyendo mediante asesorías dirigidas y solicitadas por los Ministerios, Subsecretarías y servicios relacionados y dependientes a la instalación de políticas y prácticas laborales en dichas reparticiones. Si bien, preliminarmente el análisis de este estudio de caso se abocaba específicamente al modelo de gestión de los CAGP y la efectividad junto con la valoración de los SPAC que los han suscrito, dado que los CAGP se insertaban en la acción de la DNSC que implementaba sus programas de asesoría mediante la suscripción de estos convenios. A finales del año 2014, se detuvo la suscripción de CAGP, dado que el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet identificó la necesidad de fortalecer el rol del Servicio Civil en lo relativo a su rol de rectoría en gestión de personas y, el 26 de enero 2015, se dictó el Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, documento que fortalece el rol y entrega atribuciones a la DNSC para impartir instrucciones, evaluar el cumplimiento y realizar seguimiento de buenas prácticas laborales en el Estado. Dado que el enfoque del presente estudio se desarrolló como un proceso inductivo e iterativo, lo expuesto, fue considerado como un antecedente más para el análisis del fenómeno de esta investigación, introduciendo con ello el factor de los ciclos políticos como una variable más a considerar en el presente estudio.

La investigación se desarrolló en cinco etapas, que respondiendo al proceso inductivo e iterativo, en la práctica, no necesariamente tuvieron un orden correlativo y secuencial entre sí:

Etapa 1. Revisión de información, documentos e investigaciones asociadas a la DNSC: Se revisaron y analizaron distintos documentos, publicaciones y normativas existentes en páginas de internet de la DNSC, junto con información documental proporcionada

por funcionarios de dicho organismo. Dentro de la búsqueda, se consideró también la revisión de investigaciones de centros de estudios internacionales, prensa escrita y páginas de opinión de expertos. La revisión se centró en los siguientes aspectos:

- Documentos que describan los alcances y gestión de la DNSC.
- Normativa atinente a la DNSC.
- Investigaciones nacionales e internacionales.

Etapa 2. Caracterización de los aspectos relacionados con sistemas de recursos humanos en el sector público: Mediante el análisis de información, se recopiló y seleccionaron documentos sobre los principales modelos y tendencias existentes en el sector público, lo que se complementa con relatos de expertos de la DNSC y entrevistados pertenecientes a los Ministerios seleccionados. La caracterización se centró en los siguientes puntos:

- Revisión de modelos de recursos humanos predominantes en el sector público.
- Caracterización de tendencias y aspectos específicos a considerar en la gestión de recursos humanos en el sector público.
- Descripción de las principales prácticas en Gestión de Personas en el Sector Público chileno.
- Identificación de prácticas promovidas por la DNSC e implementadas por los Ministerios seleccionados.

Etapa 3. Entrevistas: Se realizaron entrevistas estructuradas y semi estructuradas a diferentes actores, tanto de la DNSC como de los Ministerios y Subsecretarías seleccionadas. La selección se basó en una elección de informantes calificados y que estuvo dirigida a expertos: Autoridad y Altos Directivos de la DNSC y una muestra intensiva, con elección de casos de un perfil similar y representativos de un segmento de la población del estudio, siendo informantes estratégicos, Jefaturas y analistas de unidades de Gestión de Personas de las respectivas Subsecretarías de los Ministerios seleccionados.

Los entrevistados fueron seleccionados sobre la base de identificar aquellos informantes estratégicos que poseían antecedentes e información que fue útil para descubrir hechos, especificar características, clarificar apreciaciones y opiniones preliminares que se tenían sobre el caso de estudio y conocer cómo se manejan las operaciones desempeñadas en las diversas dependencias de gestión y desarrollo de personas. Para ello, las entrevistas se aplicaron en todos los niveles: alta directiva, gerenciales, jefaturas y de colaboradores, lo que permitió obtener una mirada integral del caso de estudio desde los diferentes niveles en los que opera el desarrollo de políticas de personas. Los informantes estratégicos seleccionados fueron:

- Director Nacional de la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Sub Director de la Sub Dirección de Desarrollo de Personas de la DNSC.
- Jefa Desarrollo de las Personas de la DNSC.
- Jefaturas /analistas de recursos humanos de los Ministerios seleccionados.

Etapa 4. Análisis y evaluación de la asesoría de la DNSC en materias de gestión de personas: Se analizó la asesoría brindada por la DNSC, sus diagnósticos, planes de acción y la evolución. Además, se examinaron los avances tanto en gestión como en la implementación de buenas prácticas laborales en los Ministerios entrevistados, teniendo en consideración los siguientes focos para el análisis:

- Cambios en la gestión de personas: Se observaron y se analizaron los cambios en la gestión de personas y la existencia o no de nuevas prácticas institucionales y el desarrollo de nuevas capacidades.
- Percepción de los jefes y analistas de unidades de gestión de personas de los servicios públicos seleccionados, en cuanto al rol, contribución, pertinencia, eficacia y calidad de la asesoría que han recibido por parte de la DNSC.
- Relación existente entre tipo de asesoría y cambios en prácticas laborales en los servicios públicos: junto con el análisis de factores determinantes, tales como: compromiso de autoridades para implementar buenas prácticas laborales, relaciones

internas entre jefaturas y analistas de gestión de personas junto con el análisis de las interacciones de la propia organización y su contexto.

- Identificación de temáticas relevantes en los diagnósticos y percepciones entregadas por los entrevistados, a fin de identificar qué factores consideran inciden en la implementación de buenas prácticas laborales en los servicios a los que pertenecen y, en específico, se observó la valoración favorable, desfavorable o neutra respecto de:

- Cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales.
- Desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas producto de la asesoría de la DNSC.
- Impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales.
- Influencia de la cultura organizacional³ en la consolidación de buenas prácticas laborales.
- Valoración global de la DNSC en aspectos como estructura, recursos, conocimientos y capacidad de gestión.

Etapa 5. Elaboración de conclusiones y sugerencias: En esta etapa se establecieron las principales conclusiones y las orientaciones que inciden en el desarrollo efectivo de la asesoría y apoyo que brinda la DNSC en materia de gestión de personas.

Cabe precisar entonces, que las unidades de análisis y la elección de informantes calificados para el presente estudio cualitativo, si bien a continuación quedará definida, se indica que conforme avanzó el estudio se fueron agregando otros tipos de unidades o se reemplazó las unidades iniciales, puesto que el proceso cualitativo es dinámico y estuvo sujeto al desarrollo del estudio (Sampieri et all, 2006). De acuerdo a lo anterior, es que para realizar el muestreo se tuvo como objetivo realizar una indagación en profundidad con personas y organizaciones que ayudaran a entender el fenómeno de estudio y a responder las preguntas de investigación. De este modo, se tuvo en

³ Entendida como ideología predominante, es decir, las costumbres y creencias que distinguen a la organización y le dan vida a su estructura (Mintzberg, 1991 citado en Ramírez, 1999).

consideración, en primer lugar, la capacidad operativa de recolección y análisis, seguido del entendimiento del fenómeno y, luego, la naturaleza del fenómeno bajo análisis. Asimismo, la elección de informantes calificados fue intensiva, con elección de casos de un perfil similar y, que se consideraron para este estudio, como representativos de un segmento de la población. En este caso, jefaturas y analistas de unidades de gestión de personas de las respectivas Subsecretarías de Ministerios. Si bien el proceso inicial del tamaño de la muestra consideraba catorce entrevistas, conforme al avance del estudio fue necesario agregar otras unidades de análisis, dada la imposibilidad de acceder a los entrevistados o bien dado el proceso inductivo de la investigación.

Considerando entonces que el presente estudio abordó el caso en profundidad, se establecen nueve entrevistas, de las cuales se considera una elección⁴ dirigida a expertos: Autoridad y Altos Directivos de la DNSC. La selección de Ministerios y Subsecretarías que conforman los informantes estratégicos, se fundamenta y estructura, en el grupo receptor de la gestión realizada por la DNSC, el cual se compone de Ministerios, Subsecretarías, servicios públicos dependientes y relacionados y que constituyen la administración central del Estado (ACE). Con ello, se toma como base la propia clasificación utilizada por la SDDP de la DNSC, la cual considera para su distribución y categorización, la agrupación por sectores⁵ de acuerdo al tema representativo de su gestión, por lo que la elección de una determinada Subsecretaría se fundamentó en la viabilidad de poder tener una mirada global sobre las diversas funciones ejecutadas en los SPAC de acuerdo al sector productivo al que pertenece cada Ministerio.

En consideración a la capacidad operativa de recolección y análisis, es que la selección de unidades se realiza sólo a nivel de Subsecretarías de cada Ministerio, dada la mirada holística y general que pueden aportar al fenómeno de estudio. Para la selección de sólo una Subsecretaría por Ministerio, se identificó aquella más

⁴ Para el caso del Presidente Nacional de Asociación de Empleados Fiscales, se realizaron notas de campo respecto a conferencia efectuada como expositor en Encuentro Anual 2014 de Desarrollo de Personas de la DNSC. Respecto al Experto Internacional del BID, la imposibilidad de agendar una entrevista y participar en alguna conferencia, determinó que se hiciera una revisión documental de las principales publicaciones que ha efectuado, tanto del organismo internacional al que pertenece como en su calidad de profesional y experto de la temática en estudio.

⁵ Ver Anexo 1.

representativa de la gestión del respectivo Ministerio, o bien, la que concentra en mayor medida la gestión relacionada con materias de recursos humanos, siendo excluidas otras Subsecretarías del mismo Ministerio, sus servicios relacionados y dependientes, lo anterior, dada la capacidad real de recursos y de tiempos con los que se dispuso. A su vez, se definió un determinado número de unidades de análisis considerando que el número de casos seleccionados permitió entender el fenómeno de estudio.

Para la recolección de los datos cualitativos se utilizaron entrevistas tanto estructuradas, como semi estructuradas, notas de campo y la recolección de documentos y materiales. En lo que respecta a la revisión de literatura, se etiquetó como una posición intermedia, la que sugirió revisar estudios previos para identificar conceptos que fueron útiles en la elaboración del planteamiento y ayudó a visualizar cómo han sido descritos y definidos tales conceptos por otros investigadores (Sampieri et all, 2006).

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante análisis de contenido, entendido como:

“Un conjunto de análisis de comunicaciones tendiente a obtener indicadores por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/ recepción (variables inferidas) de estos mensajes (Bardin, 2002 : 32).

Como plantea el autor, dicho análisis de datos se llevó a cabo mediante la organización y transcripción de los datos obtenidos y la respectiva codificación lo que permitió, por un lado, generar unidades de significado y, por otro, analizar los temas y relaciones conceptuales emergentes. Así finalmente, se generaron conclusiones que permitieron adaptar la hipótesis inicial planteada, desarrollar patrones y elaborar teorías de acuerdo a los objetivos de la presente investigación.

Para ello, un primer apartado de este informe, se orientó hacia la presentación de los principales elementos que se consideraron y que integran la metodología de análisis. Un segundo apartado se enfocó en la descripción y definición conceptual del Servicio Civil y gestión de personas en la administración pública chilena. Un tercer apartado caracterizó la asesoría en gestión de personas de la DNSC. En un cuarto apartado se

aplicó el método de análisis para conocer la percepción de los servicios públicos respecto a la asesoría de la DNSC y, finalmente se presentaron las conclusiones y generaron recomendaciones de acuerdo a la información relevante que se obtuvo de la investigación a través de la identificación de elementos centrales que inciden en el desarrollo efectivo de la asesoría y apoyo que brinda la DNSC.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS CONCEPTUAL DEL SERVICIO CIVIL Y GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CHILENA

En este apartado se plantearon aspectos conceptuales vinculados con la definición de Servicio Civil (SC), análisis y definición de sistemas de recursos humanos (SRH) y su aplicación en el sector público. Entendiendo que la temática de los modelos existentes de Servicio Civil y de gestión de recursos humanos es bastante extensa, se dejan establecidos algunos alcances, ya sea por razones prácticas o para cumplir con el objetivo de sistematizar la descripción para los efectos del presente estudio. En este sentido, cabe precisar entonces que la definición conceptual de Servicio Civil se abordó desde una aproximación normativa que reconoce el contexto institucional y el componente político como factores determinantes para la estructuración de un determinado modelo de Servicio Civil, siendo poco factible discutir el Servicio Civil sin hacer referencia a las estructuras gubernamentales que lo contienen. A su vez, la heterogeneidad de realidades distintas en lo que respecta al empleo público, junto con las regulaciones, estructuras y políticas de gestión pública del empleo y los recursos humanos son diversas, por lo que plantea una realidad bastante heterogénea al momento de definir y conceptualizar modelos de Servicio Civil y recursos humanos.

De acuerdo a ello, es que a continuación se desarrollaron dichos conceptos a fin de obtener un marco conceptual que permitió observar de manera crítica el nivel de desarrollo del Servicio Civil y también la realidad diversa de cómo se lleva a cabo la gestión de personas en la ACE.

2.1. Servicio Civil: Definición, Modelos y Alcances

Definición:

Para los objetivos de este estudio de caso se debe tener en consideración que la expresión de Servicio Civil, es frecuentemente utilizada con significados diferentes (Longo, 2001), ya sea desde una perspectiva normativa, como aquella parte del empleo público regulada por normas de derecho público, diferentes de las leyes civiles o laborales que regulan el resto del trabajo por cuenta ajena en la sociedad, se habla entonces de “función pública”, regida por un estatuto propio, distinto del que se aplica al empleo común (Palomar, 2000). Otra forma, nos llevaría a entender el Servicio Civil como el sistema de empleo propio de una parte de los empleados públicos: aquellos que desempeñan funciones conectadas con el ejercicio de potestades públicas, a diferencia de otros cuyas funciones no les exigen tal singularidad. De acuerdo plantea Longo (2001), el concepto de Servicio Civil debe extenderse a la totalidad del empleo público, pero no toda clase de empleo público es Servicio Civil, sino sólo cuando éste se da en determinados contextos institucionales: aquellos que hacen posible la existencia y protección de una administración profesional. Se plantea por tanto una noción de Servicio Civil como el “sistema de articulación del empleo público mediante el que determinados países garantizan, con enfoques, sistemas e instrumentos diversos, ciertos elementos básicos para la existencia de administraciones públicas profesionales” (Longo, 2001: 6).

Por lo que un sistema de Servicio Civil puede ser definido como un conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales relativas al modo y condiciones en que el estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad. Ese modo y condiciones a los que se refieren las mencionadas reglas, incluyen garantizar a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los funcionarios públicos, su vocación democrática y el respeto a los principios de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcionaria, lo cual debe reflejarse en un cuerpo normativo especial. Además, la disponibilidad oportuna del personal supone la aplicación de criterios, métodos y tecnologías que aseguren el acceso de los más aptos, su adecuada ubicación en los puestos de trabajo, la periódica evaluación de su

desempeño y su eventual promoción, el reconocimiento de una compensación justa por sus servicios y la vigencia de derechos y obligaciones que permitan su realización profesional y su estabilidad en el empleo en tanto reúna y ratifique su desempeño meritorio y su conducta honesta y transparente (Oszlak, 2001).

La importancia del Servicio Civil ha sido destacada reiteradamente por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en sus sucesivas publicaciones, indicando que existe una “relación directa entre el desarrollo económico y la calidad del proceso de gobierno⁶”. En esta misma línea Longo (2004) plantea que el aparato administrativo y su buen funcionamiento son un punto clave en el éxito o fracaso de todo proyecto de modernización del Estado en un país, ocupando un lugar central en la elaboración y la implementación de las políticas públicas y en la relación que se establece entre el Estado y los ciudadanos. Con este marco orientador, que indica la importancia del Servicio Civil para los Estados, en un sentido amplio, se entenderá entonces por Servicio Civil el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, existente en una realidad nacional determinada. Luego, en un sentido más restringido, puede hablarse en propiedad de Servicio Civil cuando dicho sistema incorpora arreglos institucionales específicos, más o menos alejados de los que caracterizan al empleo común, con la finalidad de garantizar la existencia de administraciones públicas profesionales (Longo et al 2006).

En esta doble aproximación se desprenden aspectos útiles para una delimitación más precisa de la definición, por un lado Longo (2004) plantea que el Servicio Civil se constituye por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general. También indica que si bien un sistema de Servicio Civil se encuentra moldeado e influido en cierta medida por un marco normativo, no debe confundirse con el: ya que por un lado existirán casos de incumplimiento reiterado de las regulaciones y por otro, la

⁶ “Marco de referencia para la acción del Banco en los programas de modernización del Estado y fortalecimiento de la Sociedad Civil”, (BID, GN-1883-5, 13 de marzo de 1996)

interpretación de la normativa reiteradamente será en ocasiones amplia como para que dentro del mismo quepan prácticas distintas y contrapuestas.

Ahora bien, al definirlo como un sistema de gestión del empleo público supone adoptar, como plantea Longo (2004), una visión más amplia del Servicio Civil, que contenga relaciones laborales y de empleo de diferentes características, albergando relaciones de empleo basadas en nombramientos o en contratos, reguladas por el derecho público o por el derecho privado, y cuyas controversias se sustancian ante órganos judiciales especiales o ante tribunales comunes. En esta misma línea Oszlak (2001) plantea que cualquiera sea la dimensión del desvío que los mismos guarden con aplicación efectiva de la norma, su vigencia formal siempre puede cumplir un valioso papel ideológico, porque la existencia de la norma entraña la ratificación de una voluntad transformadora del Estado. Una legislación que establezca y ratifique estos principios y valores, tiene un poderoso sentido legitimador del régimen político que los reivindica y, en tal sentido, tiene un importante valor retórico y simbólico (March y Olsen, 1983).

De acuerdo a lo anterior, se desprende que los modelos de Servicio Civil presentes en cada país con sus características particulares, sólo expresarán la existencia de diversos modelos con definiciones que van desde su sentido más amplio a su sentido más restringido, o bien relaciones laborales y de empleo que caracterizarán la uniformidad o diversidad de las regulaciones, estructuras y políticas de gestión pública del empleo y los recursos humanos en un determinado país.

En esta línea de análisis, se presentarán los modelos de servicio civil más representativos y sus características. Como plantea Longo (2001), si bien estos modelos culturales genéricos son de cierta utilidad a la hora de explicar y enmarcar las estructuras y políticas de los sistemas nacionales de Servicio Civil, con frecuencia, rasgos propios de cada uno de los contextos internos disponen de mayor fuerza explicativa a la hora de analizar las distintas peculiaridades nacionales. En el primero de estos modelos, los funcionarios tienden a ser vistos como investidos de potestades, y el derecho es el eje central de sus procesos de capacitación. Alemania, Francia y España serían, entre otros, los países en los que ésta cultura es dominante. En la segunda perspectiva, los servidores públicos son vistos como simples ciudadanos que trabajan para organizaciones gubernamentales, y no como una clase o casta especial investida

de la alta misión de representar al Estado. Su formación técnica tiende a ser multidisciplinar. Los países anglosajones estarían en este ámbito cultural. Otros, como Holanda o Suecia, habrían evolucionado desde un modelo básicamente legalista hacia marcos culturales más próximos a los del segundo tipo, dotados de una consistente dimensión consensual en lo que respecta a los procesos de elaboración de las políticas públicas, pero manteniendo un fuerte sentido de centralidad del Estado (Longo, 2001).

En América Latina, una panorámica de la región presupone la existencia de esfuerzos de profesionalización en un marco de restricciones presupuestarias y falta de orientación estratégica (Longo et al., 2011). Si bien durante la última década la región experimenta un progreso alentador en términos de modernización del Servicio Civil, ésta se mantiene en un nivel relativamente bajo (BID, 2014), siendo el derecho público y la normativa el eje central de sus procesos de gestión de recursos humanos y elemento central de los modelos existentes en la región. En los modelos tradicionales, ampliamente dominantes, el cimiento básico de dicho marco es la legalidad, creando un conjunto de garantías jurídicas y de restricciones a la discrecionalidad de los decisores, la norma se propone modular el comportamiento de los distintos actores. Parte importante de los modelos, es la consideración de los aspectos político-institucionales que condicionan el funcionamiento del sector público en América Latina, realimentan las pautas culturales predominantes y oponen resistencia a la introducción de esquemas de gestión profesionalizados (Oszlak, 2002). En este sentido, Longo (2001) plantea que los sistemas nacionales de Servicio Civil combinan los arreglos institucionales que los caracterizan fruto de su respectiva historia, tradiciones propias y otros elementos de singularización, sin embargo y pese a la dificultad de plantear modelos, dada la heterogeneidad de modelos de Servicio Civil existentes en cada país, el autor agrupa los modelos nacionales en torno a cuatro cortes transversales que se deben tener en consideración:

- a) Los sistemas e instrumentos de acceso, esto es, el conjunto de mecanismos establecidos para el reclutamiento y selección de los empleados públicos.
- b) La organización de la carrera profesional, que arranca de la distinción básica entre sistemas de carrera y de empleo.

- c) El conjunto de derechos y deberes establecidos para los empleados públicos.
- d) La administración del sistema de Servicio Civil, que hace referencia fundamentalmente al grado de centralización/descentralización de éste.

Dichos cortes coinciden con los elementos centrales de un marco institucional de Servicio Civil y que para efectos de este estudio de caso, se tuvo a la vista al momento de observar y definir el modelo predominante del Servicio Civil chileno, con ello, se identificaron los rasgos más característicos en los sistemas de recursos humanos presentes en la realidad nacional.

En lo relativo a los modelos de recursos humanos que se revisará en la siguiente sección, al momento de estudiar y analizar sus características, se tuvo en consideración la identificación de elementos tanto técnicos, políticos, culturales y clientelares, con diferente peso de acuerdo al contexto, siendo este enfoque de gran utilidad, ya que permitió orientar el análisis en la identificación de elementos que tienden a generar fuertes incompatibilidades en las organizaciones y en el funcionamiento del Servicio Civil y, por lo tanto, profundos impactos sobre la gestión pública (Oszlak, 2009).

2.2. Gestión de Recursos Humanos: Definiciones, Subsistemas y Marco de Referencia.

En este apartado, se aborda la definición de dos modelos que sirvieron de referencia para orientar el análisis en gestión de personas en el sector público y la asesoría brindada por la DNSC, analizando cuáles son las tendencias actuales en gestión de recursos humanos con el objeto de definir algunos criterios sobre cómo funciona un modelo de recursos humanos en cualquier organización pública o privada, pero sobre todo, en una organización pública dado el alcance del estudio de caso. Para ello, se revisó el marco de referencia de la metodología de evaluación de sistemas de función pública o servicio civil (Longo, 2004) que ha sido desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo, generando por tanto un marco conceptual que permite establecer criterios para realizar análisis comparados sobre la base de criterios comunes en sistemas de función pública en diversos países. Luego, se revisará el Modelo de Ciclos Temporales (MCT), planteado por la DNSC en un trabajo en conjunto

desarrollado en 2013 con la Universidad Alberto Hurtado. Para establecer este marco conceptual, se debe tener en consideración la complejidad de las materias, ya que por su diversidad hacen difícil la existencia de un patrón de principios teórico común, sin embargo, a través de la revisión que se efectuó, se estableció un marco teórico que permitió definir criterios comunes que contribuyeron al desarrollo del análisis.

En la teoría organizacional es posible identificar tres modelos de gestión que asignan diversos roles a la gestión de las personas y cuya evolución lógica implica sucesión en el tiempo y en sus prácticas: el modelo tradicional (1900), marcado por las ideas de Taylor, Weber y Fayol; el modelo de las Relaciones Humanas (1920), inspirado por la humanización de la productividad y el trabajo; y el modelo de los Recursos Humanos (1950-60), iniciado con la primera influencia del Desarrollo Organizacional. A estos tres modelos iniciales, se adiciona un cuarto modelo (1980-90), consistente en una maduración y consolidación del modelo de los recursos humanos que, de manera preliminar, puede denominarse modelo de Gerencia Estratégica de Recursos Humanos. Dicho modelo se manifiesta estructuralmente en una gerencia especializada, definiendo dentro de ella determinadas subunidades que se hacen cargo de subsistemas específicos de administración del ciclo de vida del trabajador. Durante los años 90 la búsqueda de ventajas competitivas, ha llevado a las organizaciones a mirar hacia dentro, observando a las personas y los procesos de la organización, siendo el vínculo entre la estrategia de la empresa y el desempeño individual y grupal, significativo e ineludible para alcanzar el éxito (Abarzúa, 2002).

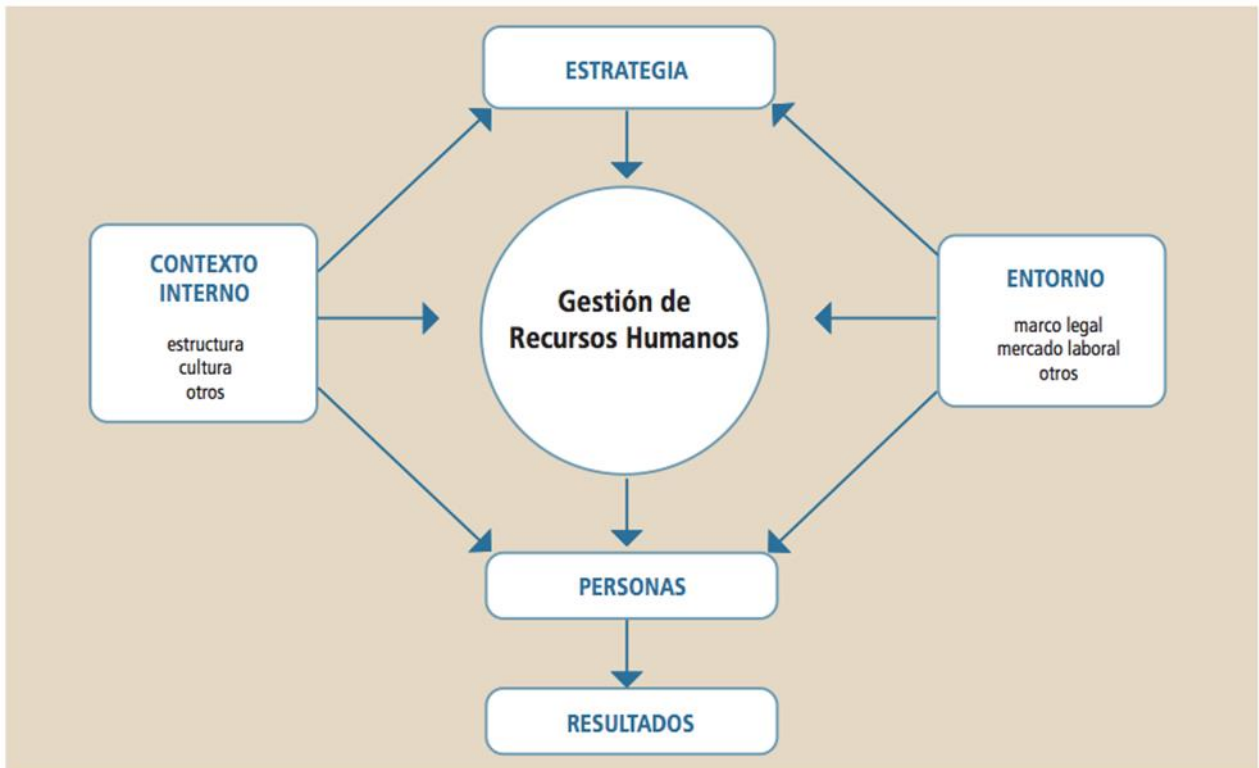
En el caso de la gestión privada, diversos enfoques compiten, divergiendo en aspectos a veces relevantes, siendo habitual caracterizar estos cambios bajo un único modelo, como si las orientaciones aplicadas fueran las mismas en todos los países. La realidad, sin embargo, resiste esta simplificación. Un examen detallado de estas transformaciones revela convergencias y divergencias entre países, fruto de la diversidad de sus puntos de partida, sus peculiares circunstancias políticas y económicas y las intencionalidades de los reformadores. La convergencia es visible, no obstante, en la importancia que se atribuye a la gestión en el manejo de los recursos públicos, lo más destacado de las últimas dos décadas es lo que se ha denominado la incorporación del Estado a la era del management (Echebarría, 2005) bajo incentivos

cada vez más semejantes a los de las organizaciones que actúan en el marco de la disciplina de mercado. Echebarría (2005) plantea, que no es que el Estado deba adoptar un modelo de empresa, ni que haya un modelo único e ideal de gestión que pueda aplicarse a los Servicios Públicos. Más allá de algunas instituciones básicas que permiten incorporar la racionalidad económica a las organizaciones, la gestión puede adoptar formas y modelos muy variados, donde la adaptación y flexibilidad junto con la cultura o de los condicionantes políticos y sociales, son claves. Ahora bien, cabe precisar que la evolución de la gestión de recursos humanos tiende a situarse como un elemento estratégico en las organizaciones, situándola como un tema en permanente evolución y tensión, siendo el desafío actual posicionarse, por un lado, como un socio estratégico del negocio, y por otro, ser guía de los empleados con los que trabaja (Ulrich, 1999 citado en Abarzúa, 2008). El modelo de gestión de recursos humanos elaborado por Francisco Longo (2004), releva la importancia de la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos. Para este autor lo que hace buena la gestión de recursos humanos en cualquier organización pública o privada es que, efectivamente, se configure como un sistema capaz de contribuir eficazmente al logro de los resultados que la organización persigue, ya que en la propia formulación estratégica debe estar presente la visión de los recursos humanos, plantea que cuando una organización se propone hacer cosas, en definitiva, va a acabar pudiendo hacer en gran medida aquello que su capital humano le permite hacer (Longo, 2005).

Al poner el foco en el campo de la gestión pública, se debe considerar que nuevas variables confieren al objeto de estudio una relevante complejidad, la que se traduce en la existencia de perspectivas y enfoques diversos, que deben responder a contextos, políticos, sociales y culturales en los cuales estos sistemas de recursos humanos se desarrollan. De acuerdo a hipótesis planteada por Oszlak (2009) existe un conjunto de razones técnicas, políticas, culturales y clientelares, con diferente peso en cada caso nacional que, en cierta medida, tienden a generar fuertes incompatibilidades en la organización y en el funcionamiento del Servicio Civil y, por lo tanto, profundos impactos sobre la Gestión Pública. Considerando lo anterior, es que se ha planteado como perspectiva de análisis común el siguiente esquema que como señala Longo

(2004⁷), muestra una aproximación inicial y global, es decir una visión panorámica, conveniente de observar y analizar para los objetivos del presente estudio de caso, referente a los elementos básicos de un sistema de gestión de recursos humanos.

Diagrama 1: Modelo de Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Marco analítico para evaluación de Sistemas de Servicio Civil en América Latina. BID (2006).

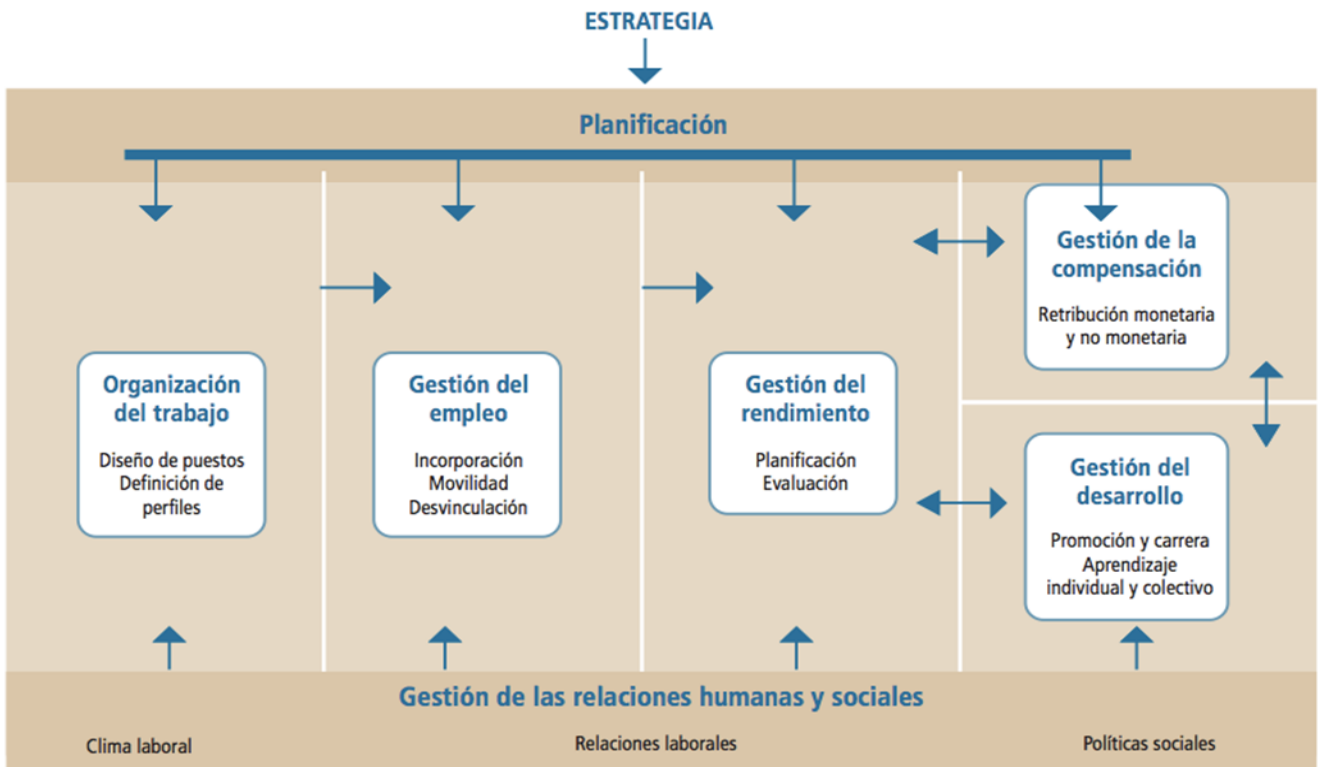
El autor plantea que la gestión de recursos humanos debe ser concebida como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multiorganizativo para así generar la producción de resultados acordes con los objetivos organizacionales propuestos. Lo anterior, se enfrenta al viejo imperativo ideal de la burocracia o del management científico, siendo en este sentido la diversidad y el pluralismo organizativo y de gestión un rasgo característico del management de estos tiempo (Echebarría, 2005). Es por ello, que la gestión de recursos humanos: por un lado, se encuentra influenciada por el grado de adecuación cuantitativa y cualitativa, de los recursos

⁷ Documento de trabajo elaborado por el Profesor Francisco Longo para el Diálogo Regional de Política del Banco Interamericano de Desarrollo (2004).

humanos a las finalidades perseguidas y, por otro, son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo, por lo que la valoración global de la gestión de recursos humanos debe referirse a identificar en que medida esa incidencia es positiva, y por tanto, se traduce en resultados efectivos. Se debe tener en consideración que la gestión de recursos humanos no crea valor sino en la medida en que resulta coherente con las prioridades y finalidades organizativas actuando como un nexo entre la estrategia y las personas, en esta línea se debe tener en cuenta (Longo, 2004; Echebarría, 2005; Oszlack, 2009) la influencia de factores situacionales tanto en el interior de la organización o en el exterior de ésta, ya que factores de contexto interno como la estructura, la cultura organizativa y factores de entorno como el marco jurídico, mercado de trabajo influirán en las personas y su conducta, ya sea por medio de su influencia sobre el diseño y ejecución de las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, o influyendo en los pronunciamientos estratégicos de la organización.

La importancia de la sistematización que se presenta a continuación, según plantea Longo (2004), radica en la planificación de recursos humanos, contenida en la estrategia organizacional, constituyendo el marco de acción de un sistema de gestión de recursos humanos integrado, posibilitando la definición de políticas coherentes en el resto de los subsistemas, con los que se conecta.

Diagrama 2: Subsistemas de Recursos Humanos

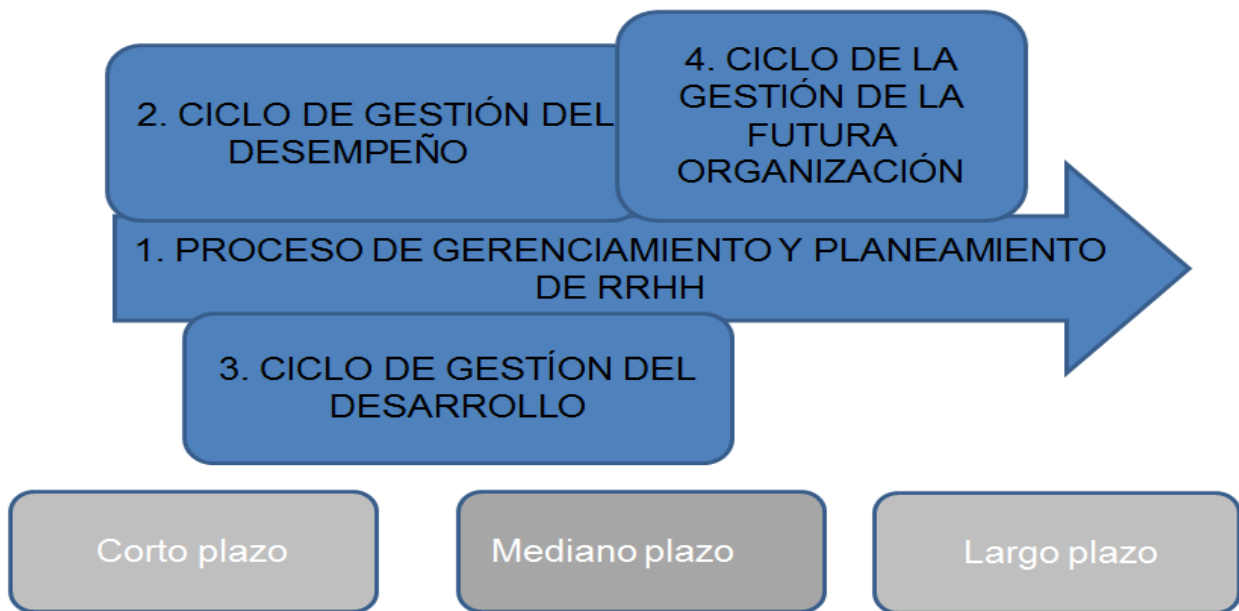


Fuente: Marco analítico para evaluación de Sistemas de Servicio Civil en América Latina. BID (2006).

Luego, se observa la interacción de los cinco subsistemas existentes : Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento, Gestión de la Compensación y Gestión del Desarrollo, todos con la identificación de sus procesos relevantes. Finalmente, en la base, es posible observar la gestión de las relaciones humanas y sociales como el ámbito de las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal cuando estas relaciones toman una acción de grupos o bien colectiva. Como se puede observar, este modelo se centra en la gestión del recurso humano, con referencia a la gestión del ciclo de vida de las personas en una organización. En esta misma línea de análisis, la gestión de recursos humanos (Sekiou et al 2001 citado en Abarzúa, 2008) se puede definir como el conjunto de medidas y de actividades que implican a los recursos humanos, que se orientan hacia una óptima eficacia y desempeño por parte de los individuos y de la organización, siendo las personas un recurso más que un costo, en función de

administrar personas como forma de coordinar los recursos. En este sentido, atraer, conservar, desarrollar, motivar y satisfacer a las personas, son objetivos de la gestión de recursos humanos, así como garantizar la eficacia de la organización y sus trabajadores. Sin embargo, cuando se observan los temas que enfrenta actualmente esta función, se constata una evolución mayor, referida al despliegue de nuevos roles en los sistemas de recursos humanos, orientados principalmente a temas que exceden los subsistemas indicados por los modelos más tradicionales (Gratton, 2001; Abarzúa, 2008). El Modelo de Ciclos Temporales (MCT) relativo a la gestión de personas, propuesto por la DNSC en un trabajo en conjunto desarrollado en el 2013 con la Universidad Alberto Hurtado, considera la repetición permanente de ciclos, donde todos los elementos ocurren de forma simultánea. Este modelo refleja el equilibrio entre las actividades relativas a ciclos de corto y de largo plazo de los cuales debe preocuparse la GRH (DNSC, 2015). 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, agrupados en ciclos de corto, mediano y largo plazo (Gratton, 2001 citado en Abarzúa, 2008). La representación gráfica del Modelo de Ciclos Temporales se observa en la siguiente figura:

Diagrama 3: Modelo de Recursos Humanos Ciclos Temporales



Fuente: Elaboración propia en base a “Construcción de un modelo de formación en gestión de personas” (Abarzúa, 2008).

En un estado ideal del modelo de gestión de personas, los ciclos de corto y largo plazo, se muestran como un ciclo de repetición donde todos los elementos ocurren simultáneamente, sin embargo, la reflexión teórica y principalmente la aplicación práctica de este modelo hacen pertinente agregar un ciclo más al modelo antes descrito, el de mediano plazo. Abarzúa (2002) plantea el modelo con tres horizontes temporales en donde se desarrollan cuatro macro procesos: el subsistema de corto plazo donde se interrelacionan las actividades como la Inducción, Reclutamiento y Selección, Gestión del Desempeño, Egreso. En el subsistema de mediano plazo se interrelacionan las actividades de Capacitación, Desarrollo, Movilidad y Gestión del Conocimiento. En el subsistema de largo plazo se interrelacionan las actividades de Diseño Organizacional, Gestión del Desarrollo Organizacional, Gestión del Reconocimiento y liderazgo, Gestión de las comunicaciones y las relaciones laborales. Un elemento central es el 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, para soportar la operación de los ciclos de corto, mediano y largo plazo (DNSC, 2015).

Para ambos modelos, se debe tener en consideración que las prácticas de gestión de recursos humanos se enfrentan constantemente a la tensión en las organizaciones públicas de orientarse a criterios normativos externos tomados de manuales de gestión desarrollados en contextos culturales e institucionales muy diferentes. Al considerar también la evolución de la noción tradicional del empleo en las economías y sociedades desarrolladas, con transformaciones vinculadas a la producción de servicios avanzados que adquieren mayor prominencia, las tendencias de evolución orientadas principalmente al mérito y la flexibilidad no pueden pasar desapercibidas en el sector público, donde se va produciendo un análisis crítico de las disfunciones que generan sus sistemas de empleo. Es por ello, que los distintos instrumentos utilizados en la gestión de recursos humanos apuntan a implantar o consolidar atributos tales como: desarrollo del personal para mejorar su idoneidad o capacidad profesional; contratos de gestión para una mayor responsabilización y orientación a resultados; mecanismos de control para detectar posibles focos de corrupción; aplicación de tecnologías que agilicen la gestión; estructuras y composición de remuneraciones equitativas, que alienten un desempeño meritocrático y otros por el estilo. De acuerdo a lo anterior, es que se hace necesario construir referentes específicos para la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas, que den pistas pertinentes para enfocar los procesos de modernización y ofrezcan herramientas puntuales para su desarrollo equitativo y sostenido en el tiempo (Oszlack, 2003; Echebarría, 2005; Abarzúa, 2008).

Considerando los elementos centrales que se han descrito en esta sección, a fin de desarrollar un marco conceptual que fuese de utilidad para comprender la noción de Servicio Civil y sistema de recursos humanos, es que en el capítulo a continuación se revisan los principales aspectos de la asesoría en gestión de personas efectuada por la DNSC, teniendo los elementos descritos como lineamientos rectores del análisis de la gestión efectuada por dicha repartición pública.

CAPÍTULO III. ASESORÍA EN GESTIÓN DE PERSONAS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (DNSC)

Tal como se indicó, en este apartado se plantean aspectos vinculados a la caracterización de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) y la Sub Dirección de Desarrollo de Personas (SDDP) con el objeto de perfilar e identificar aspectos y

patrones en la asesoría en materias de gestión de personas en el sector público. En esa línea de análisis, es pertinente establecer que la profesionalización de los sistemas de Servicio Civil forma parte de los esfuerzos que los países han venido llevando a cabo durante las últimas dos décadas para poner a sus Estados al servicio de los procesos de democratización, gobernabilidad, desarrollo y equidad de sus sociedades, con el objeto de generar las bases doctrinarias acerca de las reglas que deberían gobernar los vínculos entre los servidores públicos y el Estado en tanto empleador (Oszlak, 2009). En el caso chileno, la DNSC, desde su creación en el 2003, participa y promueve descentralizadamente el diseño de políticas de gestión de personas en los servicios públicos a través de la Sub Dirección de Desarrollo de las Personas (SDDP), en el objetivo de explicitar y estandarizar las normas y procedimientos básicos bajo los cuales los SPAC dan cumplimiento a su misión.

Cabe señalar que dicha asesoría opera en los servicios públicos de la administración central del Estado (SPAC), es decir, en los Ministerios y Servicios que dependen del Ejecutivo. No considera ni al Poder Judicial, ni al Poder Legislativo ni a los Municipios. Las reparticiones públicas anteriormente descritas, son receptores de la gestión efectuada por la DNSC y, en específico, han recibido la asesoría efectuada por la SDDP. A continuación, se revisan las características del funcionamiento, orgánica, focos y ejes de su operativa.

3.1. Caracterización de la Dirección Nacional del Servicio Civil Chilena y la Sub Dirección de Desarrollo de Personas (SDDP).

La transición experimentada en Chile en las últimas décadas en lo relativo al Servicio Civil, se origina por un lado, dado el avance sostenido de lineamientos adoptados en 2003 con la promulgación de la Ley de Nuevo Trato Laboral, hito que permitió implementar innovaciones al Estatuto Administrativo. A esto se suma, una seguidilla de escándalos de la época vinculados a sobresueldos en el sector público, lo que contribuyó a una aceleración de las reformas y propició la promulgación de la Ley, relevando en la agenda política de los gobiernos el desarrollo y consolidación del Servicio Civil (Cortázar, 2011). Entre los puntos centrales que aborda la Ley del Nuevo Trato figuran (DNSC, 2014):

- I. La ampliación de la carrera funcionaria a niveles jerárquicos superiores hasta el tercer nivel de responsabilidad, equivalente a jefes de departamento.
- II. La creación del Sistema de Alta Dirección Pública, al que estarán sujetas las funciones de exclusiva confianza de la autoridad, niveles equivalentes a jefes superiores de servicios y hasta el segundo nivel jerárquico.
- III. La implementación de concursos internos como mecanismo para proveer los cargos vacantes para el personal permanente; la incorporación de la figura de empleo a prueba.
- IV. La eliminación del incremento por desempeño individual, la creación del incremento de desempeño colectivo y el premio institucional.

De acuerdo a análisis de documentos de la DNSC, se pudo desprender que la nueva normativa tuvo como eje central aportar mejoras al Estatuto Administrativo, pero también al establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar descentralizadamente la política de personal en la administración pública, a través de la creación de la Dirección de Nacional de Servicio Civil (DNSC) como un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo objetivo es la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado. Entre sus principales funciones se encuentran la de participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de modernización del Estado, promoviendo reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión del personal del sector público y el Consejo de la Alta Dirección Pública (CADP) (DNSC, 2014).

La denominada Ley de Nuevo Trato Laboral, que en su proyecto de ley obtuvo un fuerte impulso gracias al pacto político que se logró entre el gobierno y los partidos de oposición, como respuesta a denuncias de casos de corrupción e irregularidades por el pago de sobresueldos a directivos públicos, fue aprobada y promulgada en el 2003 producto del acuerdo alcanzado en 2001 entre la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) y con el objetivo de trabajar conjuntamente en una nueva política laboral para el Sector

Público, se crea al interior del Ministerio de Hacienda la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), responsable de gestionar tanto el nuevo sistema para los directivos públicos, mediante la Sub Dirección de Alta Dirección Pública (SDADP), como la carrera funcionaria, mediante la Sub Dirección de Desarrollo de las Personas (SDDP) (Cortázar, 2011).

En este contexto, es que el Plan Estratégico de la DNSC 2014-2018, define su misión con especial énfasis en “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” (DNSC, 2014). Entre los principales roles de la DNSC, destacan⁸:

- 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 y 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 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.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la DNSC, su planificación 2014-2018, define como aspectos centrales (DNSC, 2014):

⁸ Revisado en página web oficial de la DNSC <http://www.serviciocivil.gob.cl/node/5>

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 les 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.

En cuanto al desarrollo y posicionamiento a nivel latinoamericano, la medición realizada por el BID y sintetizada en el documento titulado “Al Servicio del ciudadano: Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina” (2014), concluye que existe un progreso alentador en términos de modernización del Servicio Civil en la región, aunque ésta se mantiene en un nivel relativamente bajo. En este contexto el Servicio Civil chileno, registró un avance relevante desde la medición inicial (2004), que ya marcaba un nivel de calidad relativamente elevado. La implementación y expansión del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), la aplicación de procedimientos de selección competitivos para los cargos contratados y el fortalecimiento en la práctica de la entidad rectora, concluye el informe del BID (2014), fueron factores que contribuyeron para que Chile transitara de una etapa de formalización a otra donde es posible asegurar la calidad del Servicio Civil.

A nivel nacional es relevante revisar algunos aspectos centrales, como expone Longo (2001), para poder precisar alcances del modelo del Servicio Civil chileno, característico por su orgánica como por los avances y posicionamiento que ha alcanzado a nivel

regional. De acuerdo plantea el autor y a modo global, se hace relevante sintetizar sobre el modelo de la DNSC:

a) El sistema e instrumentos de acceso, entendidos como el conjunto de mecanismos establecidos para el reclutamiento y selección de los empleados públicos, en el caso de la DNSC, se ha dado un fuerte énfasis en la profesionalidad e independencia en los órganos y procesos de selección, dada la creación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) sistemas informáticos y portales en intranet (portal de empleos públicos) que aseguren garantías formales (DNSC, 2014).

b) La organización de la carrera profesional, que arranca de la distinción básica entre sistemas de carrera y de empleo, en lo relativo a la DNSC existe un sistema mixto e híbrido (DNSC, 2014): Por un lado considera la existencia de un sistema abierto, en el que cualquier puesto puede ser provisto por candidatos externos a la administración, lo anterior se puede ver reflejado en las actuales convocatorias publicadas en el portal de empleos públicos y, en menor medida, el diseño jerarquizado de los empleos públicos que implica que con el tiempo puedan efectuar un recorrido ascendente a través de una serie de niveles, hasta llegar al nivel máximo que les corresponda (Longo, 2001). A esto, se agrega la actual situación de contratos a honorarios en la administración pública, quienes se rigen por el código del trabajo.

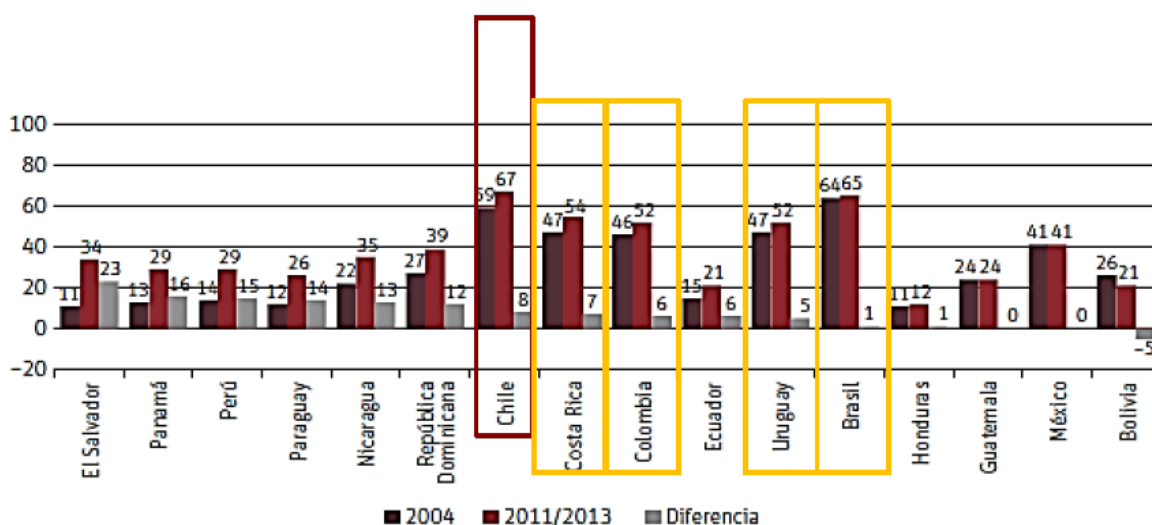
c) El conjunto de derechos y deberes establecidos para los empleados públicos, en lo concerniente al Servicio Civil chileno (DNSC, 2014), tiene como principal elemento proteger al empleado público frente al despido arbitrario, en mayor o menor medida, como mecanismo de garantía para el mantenimiento de un comportamiento independiente y profesional. En todos ellos, también, se contempla la posibilidad del despido por razones disciplinarias. En cualquier caso, tanto la cultura tradicional de las administraciones, como el peso de las organizaciones sindicales en su interior, dotan, en todos los casos, al empleo público de una estabilidad considerablemente superior a la del empleo privado (Longo, 2001).

d) La administración del sistema de Servicio Civil, que hace referencia fundamentalmente a la caracterización del grado de centralización/descentralización de

éste (Longo, 2001), en el caso chileno, la figura del empleador público (ya sea ministerios o agencias) puede aparecer más descentralizada, toda vez que se utilizan sistemas de empleo y gestión de recursos humanos más flexibles, con modelos de gestión de personas que permiten la adaptabilidad a la realidad de cada Ministerio, Subsecretaria, servicio relacionado o dependiente (DNSC,2014).

Para complementar la caracterización del modelo del Servicio Civil, es relevante destacar el avance que en una década experimentó la mejora del Índice de Calidad elaborado y medido en Latinoamérica en el año 2004 (BID, 2014). Por tanto, concluye el informe del BID (2014), que si bien el promedio en Chile es igual al promedio regional, es superior al de los cuatro otros países que mostraban una línea de base (2004) elevada (Cortázar, 2014). Lo anterior es posible visualizarlo en la siguiente gráfica.

Gráfico 2: Diferencia en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil



Fuente: “Al Servicio del ciudadano: Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina”. BID (2014).

Como en el resto de la región, las mejoras han tenido mayor impacto en aspectos vinculados al dimensionamiento y al perfil del capital humano y en aquellos que son responsabilidad de las entidades centrales, como el SADP, las que han influido de manera importante en la mejora dado el uso de perfiles de puesto para la selección junto con la definición de competencias, la extensión de prácticas y herramientas de selección meritocrática y la existencia y aplicación de los convenios de desempeño.

Cabe destacar, que en mayor magnitud que la región, el Servicio Civil chileno refleja una mejora del índice de eficiencia, lo cual responde a la estabilidad del gasto en personal, la política sostenida de seguimiento de las dotaciones y la preocupación por mayor competitividad a nivel directivo (Cortázar, 2014).

Al considerar que el Servicio Civil chileno experimentó un desarrollo sostenido tanto a nivel de subsistemas de acuerdo al Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Longo, 2002), como a nivel agregado en los distintos índices y, sobre todo en el Índice de Desarrollo del Servicio Civil, Cortázar (2014), no se han logrado aún mejoras apreciables en el funcionamiento real de los diferentes subsistemas que integran una carrera profesional en el sector público. Mientras se ha incorporado en su letra y espíritu el nuevo consenso existente entre los expertos, la práctica administrativa sigue ofreciendo un amplio margen de crítica que invita a ahondar en el diagnóstico sobre las causas de sus déficit (Stein, 2006 citado en Oszlak, 2009).

Ahora bien, la DNSC participa y promueve descentralizadamente el diseño de políticas de gestión de personas (PGP) en los servicios públicos, como una forma de orientar y definir criterios generales para la toma de decisiones, la atracción, retención y el desarrollo del talento (DNSC, 2015). Es por ello, que el presente estudio de caso observó la asesoría brindada por la DNSC y analizó como dicha asesoría influye en la consolidación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos asesorados, analizando las diferencias y factores comunes de la asesoría brindada en gestión de personas y, si dicha asesoría, permite el desarrollo sostenido y sistemático de reformas relativas a la carrera funcionaria y fortalecimiento del Servicio Civil en el Estado. Bajo este foco, se debe tener en consideración que en el sector público, la situación de la gestión de recursos humanos es en especial problemática y paradójica, ya que si bien los discursos oficiales sitúan a las personas como centro de la modernización y del buen servicio a la ciudadanía, la serie de restricciones normativas, económicas y culturales a las que se enfrentan los procesos de cambio institucional hacen que frecuentemente las iniciativas de modernización de la gestión de personas se vean frustradas o paralizadas (Abarzúa, 2008).

Al revisar la gestión de la DNSC, es posible visualizar que durante la etapa de implementación del Sistema de Alta Dirección Pública, se observó una estrategia

organizacional y política clara, siendo este un factor determinante para que se lograra un sistema, que en ese entonces, buscaba disminuir la debilidad y liberar los niveles de captura política del estamento directivo. Sin embargo, el proceso de implementación de los aspectos de la reforma relativos a la carrera funcionaria, no tuvo esta claridad estratégica. El problema a enfrentar fue más amplio que en el caso de los altos directivos y no reflejó una estrategia clara ni un esfuerzo similar de elaboración conceptual ni de focalización de recursos. Mientras que desde sus inicios la Sub Dirección de Alta Dirección (SDADP) contó con un mandato bastante claro, importante apoyo político y elevada visibilidad pública, la Sub Dirección de Desarrollo de las Personas (SDDP) tuvo que enfrentar un mandato más difuso y menos apremiante, fuertemente marcado por la relación entre el Gobierno y las asociaciones sindicales de empleados públicos. (Cortázar, 2011).

En este sentido, el desarrollo e implementación de aspectos de reforma relativos a la carrera funcionaria, se basó principalmente en el aprovechamiento de contingencias que dieran visibilidad a la Sub Dirección de Desarrollo de las Personas, con el objetivo de definir su rol como referente técnico para el desarrollo de políticas de personal del Estado, por un lado, e instancia mediadora entre el Ministerio de Hacienda y las asociaciones sindicales de funcionarios, por otro. La estrategia adoptada, responde a factores principalmente originados del contexto e introducidos a la estructura organizacional como aprendizaje u oportunidades (Garrido, 2010). Esta modalidad abrió la puerta al aprendizaje estratégico, porque reconoce la capacidad de la organización para experimentar. Puede tomarse una sola medida, recibirse el feedback, y el proceso continuará hasta que la organización converja en el patrón que se convierte en su estrategia, superponiendo la noción de convergencia, de que en alguna forma las consecuencias de estas iniciativas conducen a cierta clase de integración o patrón. Por lo que sí, literalmente, emergente significa orden no proyectado, los patrones pueden formarse mediante simples fuerzas externas o necesidades internas, siendo el verdadero aprendizaje organizacional el que combina la reflexión con los resultados (Mintzberg ...et al., 2010). Bajo esta lógica, es que se comienza a gestionar la carrera funcionaria para Ministerios, Subsecretarías y servicios relacionados y dependientes, dada la necesidad de difundir el reglamento de concursabilidad de los puestos directivos de tercer nivel en los servicios públicos, se dio oportunidad a la SDDP para ir

perfilando un negocio y estrategia propios. Entre los principales productos de gestión del período 2003-2010 destacan:

- Difusión de la concursabilidad en los servicios, elaborando un manual para los concursos y mecanismos para asesorar su realización.
- Desarrolló un diagnóstico de las capacidades y limitaciones de las unidades de gestión de las personas en los servicios públicos.
- Diseñó y puso en funcionamiento un diploma de especialización en gestión de las personas para funcionarios de dichas unidades, desarrollando también capacidades y roles de mediación entre los sindicatos de empleados públicos y el Ministerio de Hacienda.

Sin embargo, el aprendizaje estratégico desarrollado por la SDDP, no logra alcanzar mediante esta herramienta un enfoque ni en resultados ni en el valor agregado para el desarrollo de una estrategia de la carrera funcionaria. Si bien este proceso permitió a la SDDP dotarse de un papel relativamente visible y legítimo, la lógica emergente con la que se ha gestionado la SDDP, no conduce a una visión estratégica consistente, sino que tiende al “apilamiento” (Bardach, 1979 citado en Cortázar, 2011) de objetivos y tareas.

De acuerdo a documentos de la DNSC, en 2013 se comienzan a implementar los Convenios de Asesoría en Gestión de Personas (CAGP) como una nueva estrategia para el desarrollo de las personas en el Estado, orientada a instalar capacidades de gestión brindando asesoría para consolidar modelos de gestión de personas junto con brindar herramientas para la toma de decisiones cotidianas en materia de gestión de personas (DNSC, 2013: 10). De acuerdo a ello, es que la orgánica interna de la SDDP, se configura y estructura a través de los subsistemas del Modelo de Gestión de Personas y Ciclos Temporales, este nuevo modelo buscaba que los servicios diagnosticaran elementos que estaban o no presentes en su organización e identificar aspectos en los que necesitaban avanzar, firmar CAGP en las áreas que requirieran apoyo de la DNSC, para luego definir y diseñar un plan estratégico en gestión de personas vinculado con la planificación institucional, considerando el nivel de desarrollo, los recursos disponibles y las prioridades de cada institución (DNSC, 2012).

Ahora bien, cabe precisar que preliminarmente el análisis de este estudio de caso se abocaba específicamente al modelo de gestión de los Convenios de Asesoría en Gestión de Personas y la efectividad junto con la valoración de los Servicios Públicos que los han suscrito, dado que los CAGP se insertaban en la acción de la DNSC que implementaba sus programas de asesoría en Gestión de Personas mediante la suscripción de estos convenios. Al considerar, que a finales del 2014, se detuvo la suscripción de CAGP, como resultado de los lineamientos contenidos en el programa del segundo Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet (2014-2018), cambio del Director Nacional del Servicio Civil, asumiendo Rodrigo Egaña en marzo del año 2014 y la concursabilidad del cargo del Sub Director de Desarrollo de Personas, ese mismo año, el que es asumido por Pedro Guerra.

Los lineamientos del Programa de Gobierno (2014-2018) en materias relacionadas con modernización del Estado sintetizan como elementos centrales: el fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública, y, con especial énfasis, una nueva relación para el empleo público. Entre los aspectos principales que engloban esta dimensión, se pueden señalar (DNSC, 2015):

- Fortalecimiento de la Subdirección de Desarrollo Personas (SDDP), otorgando facultades a la SDDP para apoyar el desarrollo de nuevas capacidades en la Gestión Pública.
- Facultades para monitorear integralmente el sistema ingreso al sector público (portal de empleos públicos) y asegurar el cumplimiento de las orientaciones en los distintos procesos concursales.
- Dotar de capacidades para apoyar a los Ministerios y Servicios Públicos en el diseño y aplicación de sistemas de movilidad de los funcionarios.
- Facultades para supervisar la calidad, uso y pertinencia de los fondos de Capacitación, especialmente la coherencia estratégica de los Programas Anuales de Capacitación.
- Facultades para el cumplimiento de estándares mínimos en implantación de procesos más modernos de evaluación del desempeño.

En efecto, a principios de 2015 se publica el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, que buscó impulsar a los

Servicios Públicos a generar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas por un lado, y dotar en cierta medida, con atribuciones enfocadas en el control y de agencia rectora a la DNSC a través de la gestión a desarrollar por la SDDP.

En definitiva, el Instructivo Presidencial 2015, recoge las definiciones sobre Modernización del Estado contenidos en el Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet y el trabajo de la Comisión Programática sobre Modernización del Estado. Dicho instructivo fue dirigido a Ministerios, Subsecretarías y servicios relacionados y dependientes, que constituyen el grupo objetivo de la gestión de la SDDP. Este mandato presidencial constituye un complemento del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales dictado por la Presidenta de la República, Michelle Bachelet en el año 2006 (DNSC, 2015).

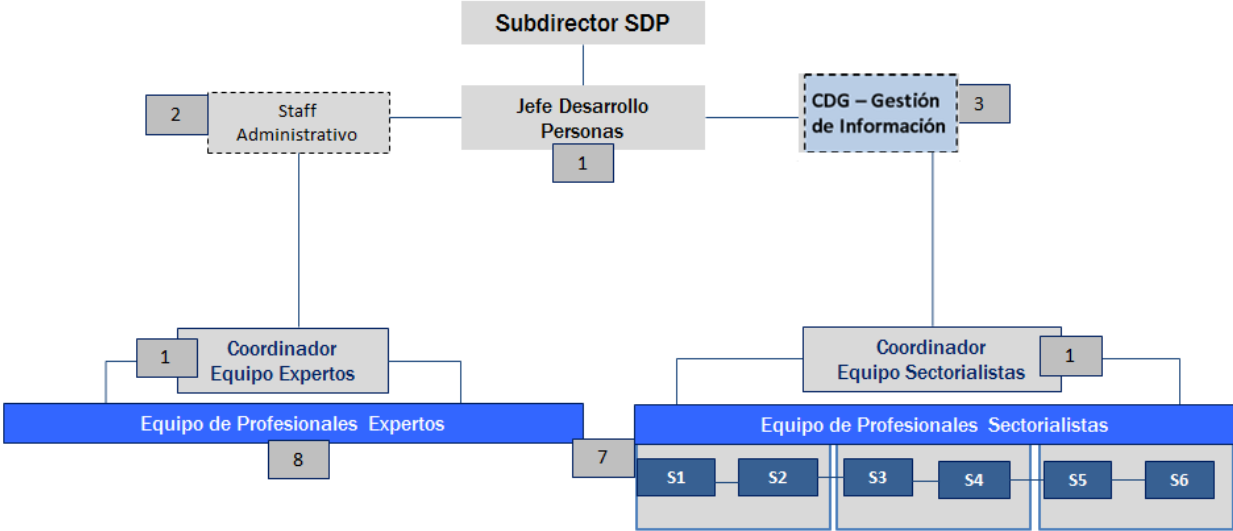
Para asumir los desafíos, es que se adecúa la estructura orgánica de la SDDP con el diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión interno, que considera el rediseño de los actuales roles junto con el ajuste y rediseño de funciones para poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Por consiguiente, la nueva estructura tiene en cuenta el mandato de “rol rector” de la SDDP, en orden a definir políticas y prácticas en gestión de personas en el Estado, identificando su foco de gestión en los lineamientos consignados en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado (2015).

En cuanto a los objetivos estratégicos internos de la SDDP, la administración de Rodrigo Egaña tiene como principal objetivo instalar un nuevo modelo de gestión de la SDDP para los SSPP, que asegure alineamiento y función rectora. Con ello se busca mejorar el posicionamiento de la SDDP, tanto internamente como a nivel Estado, en relación al desarrollo e instalación de capacidades al interior de los SSPP en las áreas de gestión de personas, tanto en los subsistemas como en temas transversales.

En suma, el nuevo modelo de gestión SDDP recoge el mandato de rol rector, modificando la relación con los servicios públicos a través de la definición de lineamientos que tienen por objeto asegurar la instalación transversal de políticas de gestión de personas, cambiando la relación de asesor experto a consultor estratégico, junto con la designación de profesionales encargados por sectores. Con ello, en un

horizonte de mediano plazo, se busca establecer la exigencia de cumplimiento por parte de la SDDP de compromisos transversales pactados con los Servicios Públicos para alcanzar y trabajar en la línea de estandarización de productos. Asimismo, la SDDP genera capacidad interna para gestionar información transversal y relevante para la toma de decisiones por parte de las autoridades. A continuación se presenta la orgánica que contiene la organización interna de acuerdo a los nuevos desafíos de la SDDP.

Diagrama 4: Organigrama Subdirección Desarrollo de las Personas 2014



TOTAL DOTACIÓN: 22

Fuente: Plan Estratégico Sud Dirección Desarrollo de Personas 2014-2018 (DNSC, 2015).

En lo concerniente a las funciones y roles, de acuerdo a la estructura adoptada y a contar del 2015, se crean tres roles de carácter estratégico para el cumplimiento de los nuevos objetivos de la SDDP: Sectorialistas, Equipo Expertos, Equipo Gestión de Información.

En definitiva la nueva estructura y los nuevos roles diseñados e instalados por la SDDP, tienen por objeto dar respuesta al requerimiento de fortalecer la función de rectoría en gestión de personas de la Administración Central del Estado. Cabe precisar que el fortalecimiento de la DNSC es uno de los ejes de la estrategia de modernización del Estado del Gobierno de Michelle Bachelet (2014-2018), ya que como plantea el Coordinador General de Modernización del Estado: profesionalizar la función pública es

un factor clave para profundizar la Democracia (Paris, 2014). Conviene destacar que la SDDP, observa esta relevancia en el plan de Gobierno, como una oportunidad histórica en lo que respecta al fortalecimiento de la DNSC.

En el siguiente apartado, se revisarán las principales orientaciones y acciones en gestión de personas en el caso chileno y sus principales características, lo que permitió comenzar a identificar variables que originan disociaciones entre lo que se postula como norma y lo que se expresa como comportamiento y práctica administrativa en los SPAC.

3.2 Asesoría en Gestión de Personas brindada por la SDDP: Orientaciones, Acciones y Desafíos

Para analizar la asesoría en gestión de personas brindada por la SDDP y de acuerdo a la descripción efectuada sobre el modelo del Servicio Civil chileno en el segundo capítulo de este estudio de caso, se planteó una simplificación de los sistemas de personal que se encuentran en los organismos públicos a nivel nacional. De acuerdo a lo anterior, es que se puede concluir que en el ejercicio existen básicamente dos formas de interacción entre el Estado y sus funcionarios: la función pública de estructura cerrada o sistema de carrera y la función pública abierta o sistema de empleo (Longo, 2004). En la práctica, en Chile durante las últimas dos décadas ha prevalecido en el sector público un sistema que combina un sistema de carrera junto con un sistema de empleo. En este sentido, la heterogeneidad de los servicios públicos y la gestión de personas en temas que exceden el campo normativo (DNSC, 2013) ha permitido la consolidación de sistemas que combinan tanto elementos de un sistema de carrera como un sistema de empleo. A continuación se caracterizan los rasgos de cada sistema:

Tabla 2: Sistema de Carrera y Sistema de Empleo

Sistema de Carrera	Sistema de Empleo
Vincularse al servicio público a perpetuidad, luego de someterse a un régimen restrictivo de ingreso (sistema de concurso).	Relación “cuasi-contractual” entre la Administración y el funcionario, basado en un inventario y clasificación de puestos, procesos de reclutamiento y selección, orientados a la especialidad del cargo.
Ocupar diferentes y sucesivos cargos en	Se emplea a alguien para un cargo y, por lo

distintos organismos que son parte del servicio para el cual el funcionario ha calificado	tanto, la vinculación no se supone permanente.
Ascender en la escala jerárquica siguiendo un escalafón.	La persona interesada opta a un cargo mediante concurso de oposición –sin importar el nivel en que se encuentre ubicado en la escala jerárquica.
Formarse y desarrollarse (profesionalizarse) en la Administración Pública.	Cada vez que se desee ascender puede presentarse a concurso para cargos de nivel superior.
Gozar de estabilidad y contar con un régimen amplio de protección social.	No se establecen derechos, deberes y garantías distintas a las del derecho laboral común.

Fuente: Elaboración propia en base a “La pieza olvidada de las reformas: La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público” (González, 2006).

La carrera funcionaria, de acuerdo a lo contenido, tanto por la jurisprudencia constitucional y administrativa en el sector público chileno, constituye un derecho fundamental. A modo de ejemplo, la sentencia Rol N°239 del Tribunal Constitucional plantea que la carrera funcionaria en la administración del Estado “es un derecho fundamental de los funcionarios públicos” (CGR, 2013).

Como se indicó, la estrategia adoptada en sus inicios por esta Sub Dirección, responde a factores principalmente originados del contexto e introducidos a la estructura organizacional como aprendizaje u oportunidades (Garrido, 2010), encontrando sus orígenes en la difusión del reglamento N° 69 de 2004, que contenía instrucciones sobre los concursos de ingreso y promoción en la administración pública, hasta el tercer nivel jerárquico. La difusión y sensibilización a los servicios públicos de esta nueva normativa se materializó con una difusión a nivel nacional por parte del equipo directivo de la DNSC, con énfasis en explicar esta nueva institucionalidad a los profesionales de las unidades de recursos humanos y a las asociaciones de funcionarios de los distintos servicios públicos del país. Luego, comenzó a instaurar su rol como mediadores con los gremios de funcionarios públicos formando parte de las mesas de negociación entre los trabajadores y la Dirección de Presupuestos, para posteriormente asumir un rol mediador en algunos conflictos específicos entre los gremios de funcionarios y autoridades de Servicios Públicos. Junto con ello, en 2005, se inicia un trabajo colaborativo con los Servicios Públicos, orientado a realizar un diagnóstico de las unidades de recursos humanos, teniendo como producto el informe titulado “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos en el Sector Público Chileno”, documento que comenzó a perfilar la evaluación y asesoría que comenzaría a

ejecutar y brindar la DNSC, a través de la SDDP (Garrido, 2010). En suma, el aprendizaje adquirido hasta ese entonces por la SDDP se orientaba a reconocer la necesidad de que los responsables de las unidades de recursos humanos contarán con formación específica para fortalecer y profesionalizar el trabajo de esta área en las organizaciones del sector público, considerando para ello, el desarrollo de competencias para mejorar el desempeño de estas unidades en cuanto a generar capacidades para instalar y desarrollar una visión estratégica en la gestión de personas en sintonía con el giro principal de las instituciones (Pérez, 2009). En consecuencia, durante el mismo año, la SDDP participa como organismo colaborador, técnico y validador de las áreas de capacitación y de evaluación del desempeño y del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) en recursos humanos. Ya en el año 2007, la SDDP se hace cargo de la evaluación de cumplimiento de este programa definiendo los indicadores y las metas para medir el desempeño en estos ámbitos. Asimismo, durante el período consecutivo desarrolló diplomados y capacitación a los responsables de las unidades de recursos humanos, destacando el diploma en gestión de personas para el sector público en convenio con la Universidad Alberto Hurtado y en donde se realiza una transferencia de conocimiento e instalación de capacidades en el ámbito de recursos humanos, destacando un fuerte énfasis en el estudio del Modelo de Ciclos Temporales (MCT) como una herramienta para la instalación de mejoras efectivas y contextualizadas en la gestión de personas en el sector público. A través de este modelo, en 2010 se implementa una estrategia para el desarrollo de las personas en el Estado, orientada a instalar capacidades de gestión y dirección de personas en los servicios públicos. Esta estrategia incluyó, entre otros, la asesoría a autoridades de Gobierno, el diseño de políticas de gestión de personas para su implementación descentralizada, y la gestión y uso activo de evidencia e información que permitiera consolidar modelos y herramientas para la toma de decisiones cotidianas. Luego, en 2011, nacen los Convenios de Asesoría en Gestión de Personas del Servicio Civil (CAGP) con Servicios Públicos de la Administración Central (SPAC), para entregar una atención más personalizada a los servicios y comprometer de mejor forma a la contraparte en la consecución y resultados de la asesoría y productos, los convenios son firmados a nivel de autoridades, tanto de los servicios públicos requirentes de asesoría como autoridades de la DNSC. Los convenios abordan temáticas referidas al

diseño de políticas de gestión de personas; gestión del desempeño; gestión de la capacitación; reclutamiento y selección y calidad de vida, subsistemas que se basan en el Modelo de Gestión de Personas (2012). El mencionado modelo, constituía una propuesta de estructura lógica para la gestión de personas en los servicios públicos de la administración central del Estado, la que se compone por cuatro procesos globales, que se desglosan en una matriz de componentes e indicadores, operacionalizados en estándares y niveles de desempeño. El referido modelo consolida un trabajo desarrollado desde el 2007 por la SDDP, siendo el producto de la operacionalización del Modelo de Ciclos Temporales de acuerdo a la experiencia y conocimiento de la estructura y dinámica del sector público en este campo de gestión (DNSC, 2012).

El informe de la DNSC titulado “Barómetro de la Gestión de las Personas en el Estado” (2013) y que contiene los resultados generales de la primera aplicación a servicios públicos, visualiza y mide el nivel alcanzado de acuerdo a la operatividad del Modelo de Gestión de Personas (2012) en los 171 servicios que componen la Administración Central del Estado (ACE). A modo de síntesis de los resultados contenidos en dicho informe, es factible señalar que el promedio de logro obtenido en los cuatro procesos que componen el Modelo de Gestión de Personas es de 51,4% alcanzando un nivel medio de desarrollo.

En cuanto a las acciones de asesoría que durante el último año ha implementado la SDDP, destaca la orientación y el plan estratégico de trabajo que se ha definido en función del rol de la DNSC en el cumplimiento de este Instructivo Presidencial, ya que dicho documento, entrega un mandato al Servicio Civil para asesorar y otorgar apoyo experto a los servicios públicos en la implementación, definiendo funciones de monitoreo y elaboración de reportes de avance. Dicho Instructivo Presidencial está dirigido fundamentalmente a los Ministerios, Subsecretarías y servicios relacionados y dependientes, estableciendo hitos y plazos para la implementación.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, es que se obtuvo una mirada global y actualizada de la gestión vinculada a la implementación de políticas en desarrollo de personas. Mediante la revisión documental se obtuvieron antecedentes que permitieron desarrollar un marco referencial en estos primeros capítulos respecto a Servicio Civil y recursos humanos, junto con revisión de antecedentes relativos a las tendencias y

aspectos de las principales prácticas en gestión de personas en el sector público chileno, como también prácticas promovidas por la DNSC.

En el siguiente capítulo, se desarrolla la indagación que se efectuó con los SPAC, identificando aquellos elementos descritos en el marco conceptual referido a Servicio Civil y sistemas de recursos humanos, la caracterización de ambos elementos en la realidad nacional y la utilización parcial de los dos modelos de acción en gestión de personas seleccionados y desarrollado en los acápite anteriores, todos elementos que fueron un referente que permitió efectuar el estudio de los sistemas de recursos humanos presentes en cada SPAC, aún cuando éstos sistemas reflejaban interacciones distintas. Con ello, a continuación se da a conocer la valoración y percepción de los actores respecto de la asesoría brindada por la DNSC y las prácticas implementadas por los Ministerios que componen la muestra del estudio.

CAPÍTULO IV. ASESORÍAS EN GESTIÓN DE PERSONAS Y PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

4.1. Metodología para el procesamiento de la Información

La metodología con la que se llevó a cabo el procesamiento de la información se efectuó a través del análisis de contenido. Dicho análisis se destinó a formular, a partir de los datos seleccionados, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse al contexto en el que se ha observado la gestión de personas en el Sector Público. El objetivo por tanto, fue analizar el tratamiento de la asesoría brindada por la DNSC y observar como dicha asesoría influye en la consolidación de buenas prácticas laborales en los SPAC. La parte del fenómeno que fue estudiado, en detalle corresponde a las entrevistas⁹.

Con el levantamiento de dicha información, se investigó sobre la creación de políticas laborales en los SPAC e indagó sobre la existencia de procesos sostenidos y sistemáticos de reformas relativas a la carrera funcionaria producto de dicha asesoría,

⁹ La mayoría de las entrevistas fue grabada y transcrita para su análisis, salvo en el caso de la Encargada de Unidad de Gestión de Personas del Ministerio de Hacienda, en donde se debieron tomar notas de campo para registrar la entrevista.

lo que permitió definir situaciones de logro o insuficiencia. Para un mejor resultado en este ámbito, se consideró apropiado identificar aquellos elementos que contienen los dos modelos de acción en gestión de personas seleccionados, en el entendido de que son situaciones ideales, pero que fueron de bastante utilidad como referente, ya que permitieron efectuar el estudio de los sistemas de recursos humanos presentes en cada SPAC, aun cuando éstos sistemas contenían muchos componentes y reflejaban numerosas interacciones distintas. La utilización de los modelos permitió describir, explicar o comprender mejor la realidad de cada SPAC en lo relativo a gestión de desarrollo de personas. En el acápite en el que se efectuó la conclusión sobre logros alcanzados e insuficiencias detectadas por parte de los SPAC asesorados, se utilizó como parámetro los componentes contenidos en los dos modelos desarrollados evaluando el nivel de avance o consecución de los SPAC en los diversos ámbitos que estos modelos consideran. Lo anterior, ya que en una primera indagación se evidenció la complejidad y diferenciación de cada sistema de gestión de personas presente en los SPAC, por lo que se requirió para su análisis un referente que fuese de utilidad para establecer un criterio común al momento de evaluar los niveles de avance. Los modelos fueron utilizados de manera parcial, ya que se detectó que los SPAC poseen características muy disimiles entre sí, siendo en algunos áreas unidades o departamentos de personal, vinculados principalmente a temas netamente administrativos como administración de permisos, vacaciones, remuneraciones por lo que resultó conveniente para los objetivos de este estudio tratar cada componente y subsistema de manera parcial, identificando su existencia o no en la práctica y determinando, por tanto, su nivel de logro o insuficiencia. Luego, para complementar dicho análisis se asoció a los niveles de percepción que cada entrevistado entregó sobre las temáticas que guiaron este estudio.

Universo, Unidad de Análisis, categorías y selección de la muestra:

En el caso de esta investigación el universo fueron las entrevistas y considerando la gran cantidad de datos potenciales, se utilizó una dirigida a expertos: Autoridad y Altos Directivos de la DNSC y una muestra intensiva, con elección de casos de un perfil similar y representativos de un segmento, en este caso, Jefaturas y analistas de

unidades de gestión de personas de las respectivas Subsecretarías de los Ministerios seleccionados.

Las unidades de análisis fueron las frases, entendidas como oraciones o enunciados determinadas a través del análisis de las respuestas globales o en la división de términos o expresiones brindadas por los entrevistados (Bardin, 2002). Estas unidades y categorías permitieron estudiar la relación existente entre tipo de asesoría e implementación de buenas prácticas laborales en los SPAC, junto con identificar elementos centrales que inciden en el desarrollo efectivo de la asesoría y apoyo que brinda dicho organismo. Sin embargo, al ser el análisis de contenido un proceso iterativo y, dado que las unidades de análisis no fueron tratadas como unidades absolutas, se observó la consolidación y repetición a través del desarrollo de las entrevistas de las siguientes cinco categorías sobre las cuáles se realizó el análisis de contenido, referidas a:

- Cambios en la Gestión de Personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales.
- Desarrollo de nuevas capacidades en la Gestión de Personas.
- Impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales.
- Influencia de la cultura organizacional en la consolidación de buenas prácticas laborales.
- Valoración integral hacia la DNSC en aspectos como estructura, recursos conocimientos y capacidad de gestión.

Para llevar a cabo el análisis de contenido se observó la frecuencia de aparición de las categorías recientemente indicadas, utilizando para ello, un sistema de frecuencia ponderada. Dicho sistema estuvo destinado a identificar las posiciones correspondientes a los entrevistados referente a las temáticas indicadas. Lo anterior se llevó a cabo, teniendo en perspectiva criterios como intensidad del verbo, adjetivos calificativos y atributos, identificando con ello la dirección favorable, desfavorable o neutro. Dicho sistema resultó conveniente para los objetivos de esta investigación, toda vez que al considerar una medida frecuencial en que cada aparición está afectada del mismo peso, se descansa en el presupuesto implícito de que la aparición de un ítem es

tanto más significativa cuanto con mayor frecuencia se repita esta aparición, lo anterior implica que cada ítem tenga el mismo valor, lo que no sucede siempre, dado que en ocasiones, la aparición de un elemento tiene más importancia que la de otro, es por esta razón que se utilizó un sistema de ponderación que permitió medir el nivel de aparición de los elementos y la dirección de éstos (Bardin, 2002). Es por ello, que para facilitar el juicio del grado de intensidad a codificar, Osgood (1957) plantea escalas bipolares o perfiles para ponderar la frecuencia de la dirección con el objeto de llevar a cabo la ponderación de las medidas frecuenciales a la representación en resultado de perfiles y así llevar a cabo el análisis evaluativo.

De acuerdo a lo anterior, es importante indicar los perfiles de las subcategorías que se utilizaron para llevar a cabo este estudio:

Favorable: Todas aquellas frases que de alguna manera defendieron, no pusieron en duda la credibilidad, apoyaron y secundaron una postura determinada. También aquellas frases que exaltaron dieron cuenta de reconocimientos, apoyos efectivos, respuestas eficaces, etc, a la labor de alguna persona, institución u organización que se relacionará con la DNSC. De igual manera se consideró como una frase favorable todo aquél que hizo adjetivos positivos, tales como bueno, eficiente, rápido, eficaz, grandioso, etc.

Desfavorable: Todas aquellas frases que de alguna manera pusieron en duda la credibilidad, no apoyaron ni secundaron, desvaloraron, contradijeron o negaron lo establecido por una persona, institución u organización relacionada con la DNSC. También cuando se habló de falta de gestión manifiesta o supuesta, evidencia de algún acto no ético o ineficiente. Asimismo frases que se calificaron como inapropiadas y que fueron corregidas por los propios entrevistados, descripción de acciones o hechos que aludieron falta de apoyo, ausencia de respuesta y finalmente todos las frases que usaban adjetivos negativos como malo, ineficiente, lento, desorganizado, inoperante, detestable, etc.

Neutro: Las frases cuyos objetivos no enunciaron ninguna crítica, ya fuera favorable o desfavorable frente a la temática que abordaban.

La confiabilidad de este estudio se garantizó de la siguiente manera: se decidió al ser la misma persona el codificador de la información, realizar una revisión de lo hecho cada diez codificaciones. Cuando se llegaba a codificar diez frases en cada entrevista, se cambiaba de entrevista y se codificaban otras diez frases. Al término de esto se regresaba con las primeras diez frases y se volvían a codificar, revisando que los datos de la primera y la segunda codificación fueran concordantes.

La frecuencia de aparición de las categorías se cuantificó en las respectivas hojas de codificación¹⁰ para obtener los totales por cada categoría lo que permitió realizar análisis de contenido estadístico, los que serán presentados y desarrollados en los siguientes acápite.

A continuación, se revisan los aspectos generales de la asesoría en gestión de personas de acuerdo lo indicaron los informantes estratégicos pertenecientes a la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). Posteriormente y, a objeto de complementar el enfoque de análisis, es que en un siguiente apartado es que se efectuaron las indagaciones en terreno y entrevistas en profundidad de analistas y jefaturas en áreas de desarrollo de personas y recursos humanos provenientes de los SPAC.

4.2. Aspectos generales de la asesoría en gestión de Personas desde la mirada de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

En esta línea de análisis y tal como plantea Longo (2001), los modelos presentados en el segundo capítulo del presente estudio, si bien son de cierta utilidad a la hora de explicar y enmarcar las estructuras y políticas de los sistemas nacionales de Servicio Civil, con frecuencia, rasgos propios de cada uno de los contextos internos disponen de mayor fuerza explicativa a la hora de analizar las distintas peculiaridades nacionales. Tal como plantea el autor, los modelos de Servicio Civil presentes en cada país con sus características particulares, sólo expresan la existencia de diversos modelos con definiciones que van desde su sentido más amplio a su sentido más restringido, o bien relaciones laborales y de empleo que caracterizarán la uniformidad o diversidad de las regulaciones, estructuras y políticas de gestión pública del empleo y los recursos humanos en un determinado país. Así lo reconoce también el actual Director de la

¹⁰ Ver anexo 2

DNSC...” en Chile yo diría que el modelo tiene mucha preponderancia el mérito en la selección y en el reclutamiento...pero en la nominación y en la desvinculación tiene mucha mayor preponderancia la confianza. O sea, no es que el mérito tenga preponderancia en la desvinculación, no, en Chile no tiene ninguna. Y tampoco es que el elemento de confianza tenga preponderancia en la selección, tampoco, no tiene ninguna... es una combinación de elementos que creo que hace que el modelo chileno sea bien particular. Ahora, con todo, es un modelo primero, único en América Latina, no hay otro similar y en el mundo es un modelo bastante observado por la OECD.

Ahora bien, en lo que se refiere a la asesoría en gestión de personas desde la mirada de la DNSC, se debe tener en consideración que las prácticas de gestión de recursos humanos se enfrentan constantemente a la tensión en las organizaciones públicas de orientarse a criterios normativos externos (Echebarría, 2005) o bien, que no responden precisamente a la realidad de los sistemas de recursos humanos de los servicios públicos. Al caso nacional y, tal como lo reconoce el actual Director de la DNSC, se agrega la carencia que actualmente tiene el organismo para abordar aspectos en materia de Desarrollo de Personas “...el Servicio Civil tiene funciones muy limitadas, tiene atribuciones muy limitadas y prácticamente lo que puede hacer son tareas de asesoría. No tiene tareas de rectoría en la materia y por lo tanto, lo que se ha hecho en función de políticas de desarrollo de personas es bastante parcial, ¿ya?, no es muy amplio y normalmente ha actuado en función de encargos más que por propia iniciativa porque no tiene gran posibilidad legal de iniciativa ...yo creo que ha sido mucho más exitoso en la instalación del sistema de la alta dirección pública, eso está claro y el sistema funciona, está establecido, tiene un montón de situaciones beneficiosas... lo más dificultoso ha sido que el Servicio Civil asuma una labor de rectoría en materias de políticas de desarrollo de personas”.

A esto se suma, la heterogeneidad de sistemas o modelos de recursos humanos presentes en Ministerios y sus respectivas Subsecretarías. En este mismo sentido el Sub Director de Desarrollo de Personas de la DNSC reflexiona...”Hay servicios que todavía están en el paleolítico en materia de gestión de personas. Hay servicios, que desde el punto de vista de la estructura, todavía mantienen sus áreas de RRHH debajo de un área, por ejemplo, de administración de finanzas. Hay servicios que todavía le

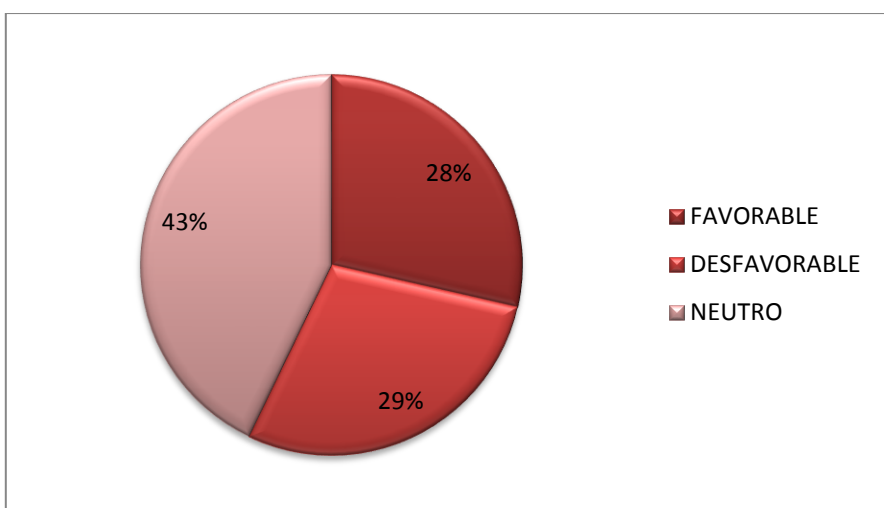
llaman RRHH, otros le llaman personal, otros, gestión de personas. Por tanto, el principal problema que tenemos nosotros y es parte de la pega que estamos haciendo, es que no tenemos un mínimo común en gestión de personas que tú digas: “mira, todos los servicios públicos tienen determinados procedimientos, tienen un reglamento especial de calificaciones, están funcionando los cursos de formación...”, eso hoy día no está. Entonces, el mínimo común hoy día no existe. Hay servicios que están muy desarrollados como te dije y otros que no.

A través de la ejecución de las entrevistas que se efectuaron, se evidenció la heterogeneidad de realidades de los sistemas de recursos humanos en los Ministerios seleccionados. Lo que se condice también con los resultados obtenidos en el informe de la DNSC titulado “Barómetro de la Gestión de las Personas en el Estado” (2013) y que contiene los resultados generales de la primera aplicación a Servicios Públicos. Tal como recuerda la Jefa de Desarrollo de Personas de la Subdirección... *la evaluación que teníamos en esos años, sabes que la mayoría de las áreas de gestión de personas eran, más bien, áreas de personal, vinculadas a temas administrativos, a temas de administración de permisos, vacaciones, remuneraciones, en esa línea incluso algunos sin remuneraciones. Entonces, más bien, para nosotros tenía otro objetivo que no era solo medir cuanto se había instalado sino que formar a estas jefaturas que entendíamos, tenían características bien disímiles y lo segundo era instalar este modelo que era como... desde aquí vamos a empezar a conversar y vamos a estar todos como en esta misma línea.* Bajo este diagnóstico entonces, la SDDP desarrolló transferencia de conocimiento hacia los SPAC a través de capacitaciones efectuadas en alianza con la Universidad Alberto Hurtado. El objetivo de estas capacitaciones, fue dotar de herramientas a las jefaturas de recursos humanos de los SPAC y también instalar el Modelo de Ciclos Temporales como una herramienta de gestión de personas. Lo anteriormente expuesto constituye una contextualización preliminar de la percepción de la Alta Directiva de la DNSC respecto del tema del estudio de caso. En efecto, la percepción de la Alta Directiva de la DNSC respecto a las cinco temáticas que fueron consideradas para el análisis de contenido. De acuerdo a las subcategorías (favorable, desfavorable y neutra) consideró los desafíos y características de la DNSC en temas relacionados con la gestión y desarrollo de políticas de personas, los cuales fueron revisados y sintetizados en detalle en los capítulos anteriores. Las estadísticas

obtenidas se complementaron con abstractos correspondientes al registro de las entrevistas, lo que permitió realizar un análisis más acabado de las cifras obtenidas.

Acerca de la temática referida al desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas, cuyas gráficas se exponen a continuación, se analizaron todas aquellas apreciaciones que tenían relación con la generación de capacidades técnicas en los equipos de trabajo, como también se observó aquellos aspectos referidos a la gestión interna desarrollado por la DNSC, sus debilidades y fortalezas y cómo éstas afectaban o no el desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas en los SPAC.

Gráfico 3: Desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

Como es posible observar, en esta temática la valoración se inclina por una estimación favorable respecto de las acciones efectuadas referidas al desarrollo e instalación de nuevas capacidades en los Servicios Públicos, alcanzando un 28%. Sin embargo, cabe precisar que un 57% se refiere a valoraciones desfavorables o neutras. Lo anterior apunta principalmente al reconocimiento por parte de la DNSC de la heterogeneidad de realidades en sistemas de recursos humanos en los Servicios de la Administración Central junto con la desorganización con la que se ha llevado la instalación de capacidades en los servicios asesorados. Tal como reconoce el Director de la DNSC... *yo creo que el servicio ha tenido... ha hecho cosas interesantes pero son mucho más desorganizadas, hay temas sobre convenios de desempeño, sobre formación, sobre buenas prácticas laborales, sobre climas organizacionales, sobre políticas de personal,*

sobre rediseños organizacionales. Hay un conjunto de materias que son temas transversales en políticas de desarrollo de personas que se han aplicado para servicios específicos y eso no ha sido, ni horizontalmente masivo para toda la administración, ni con la misma intensidad respecto de cada quien, sino que eso depende de los acuerdos que se logren con cada servicio...De lo anterior, fue posible inferir que existe un reconocimiento de ejecución de iniciativas, más la ausencia de directrices o lineamientos normativos, impide que existan avances sustantivos en mejoras de la carrera funcionaria.

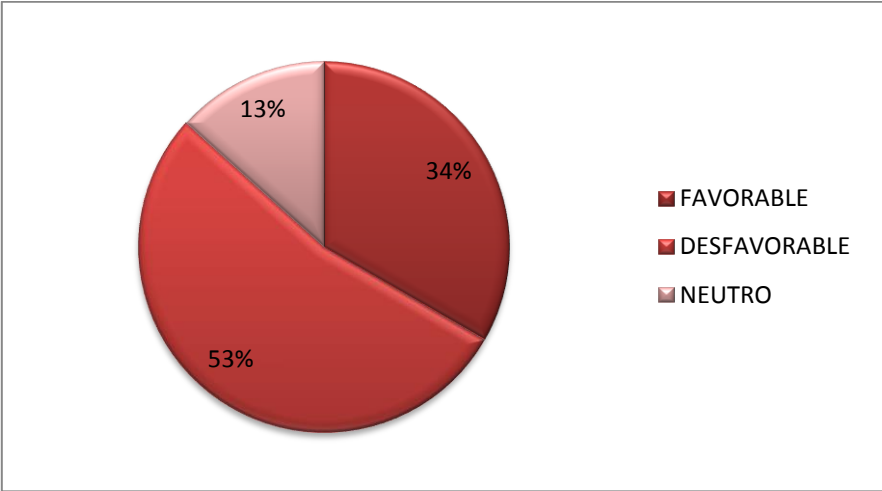
En este sentido, el Sub Director de Desarrollo de Personas de la DNSC reflexiona sobre una iniciativa particular que ejemplifica como la instalación de mejoras se encuentra sujeta a factores exógenos a la propia DNSC e inclusive a los mismos jefes de servicio ...*El 2006 aparece el código de buenas prácticas laborales, eso que parece una cuestión declarativa, significó o debiera haber significado un montón de procesos importantes en políticas de gestión de personas, a 9 años de implementado eso hay distintas evaluaciones, de hecho, lo que estamos haciendo con los gremios, la ANEF, etc., una de las principales tiene que ver con que se declaró mucho pero se hizo poco. Entre medio hubo cambio de Gobierno, en el Gobierno anterior, no es que haya desincentivado pero no impulsó con mucha fuerza el seguimiento a este apoyo. Pero también tuvimos nosotros problemas que estamos resolviendo. Entonces, en este año hemos enviado el instructivo presidencial y lo que pretende es instalar prácticas y políticas de personas de aquí hasta el 2018, resolviendo todos estos temas que te mencionaba. Un nivel de base mínima, el entendimiento común, entonces, está la idea de estandarizar, está la idea de recoger buenas prácticas y poder relevarlas y principalmente tener una mirada sectorial también de implementación, ya no ese servicio uno a uno por eso nosotros nos hemos reformulado.*

Si bien la práctica administrativa de la DNSC incluye una mirada interna, se evidenció que la gestión efectuada durante estos años se enfoca a un acompañamiento de los jefes de recursos humanos y analistas. En la actualidad cobra cada vez mayor preponderancia el rol que la DNSC ha desarrollado con las asociaciones de empleados fiscales a objeto de estar presente en los conflictos internos de las instituciones en materias de carrera funcionaria. De acuerdo a lo anterior y, no obstante se han

realizado esfuerzos importantes, se constató que en el período no se ha generado una base en común de avance en ésta materia en los SPAC. Concluyendo por tanto que el 57% respecto de las valoraciones desfavorables o neutras, tienen su fundamento en el consenso por parte de la DNSC de que la gestión en función de la demanda del entorno ha generado avances, pero en distintos niveles, no siendo factible establecer avances en común ni en los mismos ámbitos en recursos humanos. La DNSC tuvo una visión crítica al respecto evaluando el actual rol que poseen, en donde se evidenció la necesidad de contar con un rol rector en materia de gestión de desarrollo de personas contenido en una modificación legal, con el objeto de dotarlos de mayores atribuciones.

A continuación se expone los resultados obtenidos respecto de la influencia de la estructura orgánica, las costumbres y creencias de la organización y, la puesta en marcha de buenas prácticas laborales. Acerca de la temática referida, se analizaron aquellos aspectos relacionados con la gestión interna desarrollado por la DNSC, sus debilidades y fortalezas y cómo éstas impactan o no en la consolidación de buenas prácticas laborales.

Gráfico 4: Influencia de la cultura organizacional en la consolidación de buenas prácticas laborales.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

De acuerdo a los datos obtenidos, se observó que la gestión de las relaciones humanas y sociales junto con la estructura organizacional en el ámbito de las relaciones se pondera de manera desfavorable, alcanzando un 53%. Dicha tendencia se inclina por el desafío que implica establecer entre la organización y sus colaboradores atraer,

conservar, desarrollar, motivar y satisfacer a las personas, garantizando la eficacia de la organización y sus funcionarios. Por otro lado, se identificó como la estructura organizacional influye en la instalación de buenas prácticas laborales. En esta línea de análisis el Director de la DNSC, señala ... *Todo proceso de cambio en una organización afecta lo que hacen las personas y nosotros nos hemos dado cuenta que hasta ahora el Servicio Civil estaba muy concentrado en las relaciones con los directivos, ehh, funcionales de los servicios públicos pero no teníamos una relación con los gremios.*

En consecuencia, cuando estas relaciones toman una acción de grupos o bien colectiva y, a esto se suman actitudes divergentes u opositoras, las políticas y prácticas de personas cobran un rol central, para realizar un direccionamiento del grupo humano y así, alinearlos con la consecución de objetivos de la organización, orientados hacia una óptima eficacia y desempeño por parte de los individuos. La gestión de las relaciones humanas y sociales por tanto, pasa a conformar un elemento estratégico dentro de la organización, siendo un elemento central la capacidad técnica y profesional, pero también y, en igual medida, la motivación individual y el bienestar organizacional. Así lo visualizó el Sub Director DDP DNSC, quien señaló ...*durante todos los tiempos que por años hemos dicho “no, es que la gente que trabaja en el Estado tiene un sello especial, tiene una vocación, tiene servicio público”, me encanta, yo lo vivo, lo siento exactamente pero nos quedamos cortos porque esta cuestión no es el Hogar de Cristo, no necesitamos gente que venga a hacer apostolados, necesitamos también, gente que se crea con las capacidades profesionales tanto o mejor que en las empresas privadas. Y esa es una mirada a futuro... ni tan a futuro porque ya está ocurriendo y estamos quedando afuera.* Lo anterior, implica por tanto el desarrollo de una gestión estratégica con especial referencia en la gestión enfocada en el ciclo de vida de las personas en una organización. En este sentido, la Jefa de Desarrollo de Personas de la SubDirección reconoce... *en Desarrollo Organizacional más que meternos en temas vinculados necesariamente a reestructuración o a diseños organizacionales, hemos estado más enfocados en temas vinculados a ambientes laborales y a conciliación y calidad de vida. Yo te diría que... entonces también desde el modelo hemos priorizado algunos de los temas para trabajar.* En esta misma línea de trabajo el Servicio Civil puso a disposición el documento “Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en la Administración Central del Estado: Propuesta

para su gestión”, el cual tuvo por objetivo principal proporcionar nociones teóricas y prácticas del tema. En el año 2012 el Servicio Civil elaboró en conjunto con la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), el documento “Propuesta de Estrategia para la Medición e Intervención de las Condiciones Laborales en los Servicios Públicos”, con la finalidad proponer una metodología (ISTAS 21) para la medición, prevención e intervención sobre los riesgos psicosociales en el trabajo. Junto con ello, elaboró también orientaciones para la gestión del clima laboral y, en el mismo año, publica los resultados de la Encuesta de Acoso Laboral y Sexual 2012 y, al año siguiente la Encuesta de Acoso Laboral y Sexual 2013, la que se aplicó a los servicios públicos de la administración central del Estado.

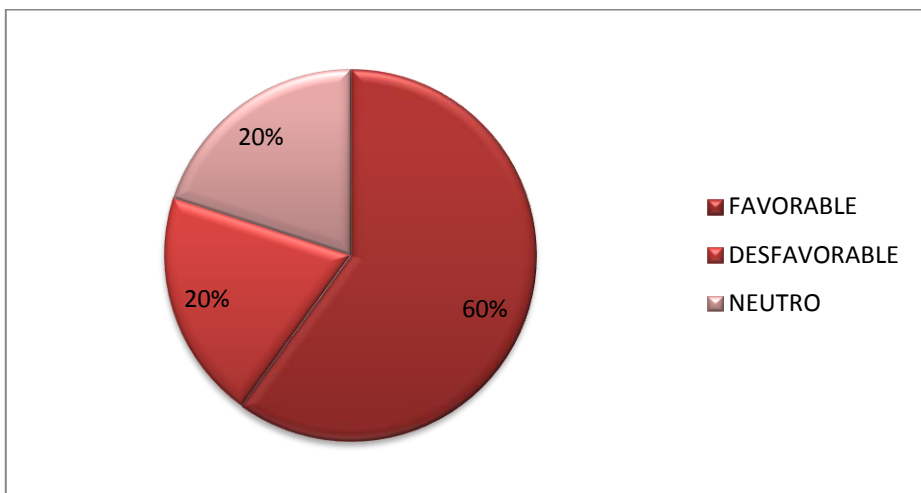
Sin embargo, durante la implementación de dichos programas, repercuten realidades que conviven con la lógica de desarrollo de buenas prácticas laborales. Durante la realización de las entrevistas, fue posible inferir que la actual jurisprudencia normativa con la que es regulada la carrera funcionaria, traba si es que no entorpece en algunos aspectos la implementación efectiva de las políticas y prácticas de personas que son promovidas por la DNSC. Por consiguiente, es posible determinar que en esta temática, existe un conjunto de aspectos técnicos, políticos, normativos y culturales que tiende a generar incompatibilidades en la organización y en el funcionamiento del Servicio Civil y, por lo tanto, profundos impactos de carácter negativo sobre la implementación de políticas y prácticas de personas. De ahí que, el Sub Director DDP indicó... *eso te va generando vacíos en la administración que después te va generando problemas de clima porque como no puedes cubrir las plantas de los grados más bajos, empiezas a contratar por contrata y al contratar por contrata, contratas a lo mejor una función a alguien que si corresponde a su remuneración pero que el de al lado, que está de planta por tantos años tiene una remuneración menor a ella y se generan problemas de clima, esos problemas redundan en las relaciones laborales, en los gremios, entonces, es súper complicado atreverse a innovar o a modernizar cuando en verdad tienes un montón de trabas legales, yo creo que ese es un problema complejo también de nuestra parte pero también me parece que era una excusa y que es el tercer problema que yo te definiría, que tiene que ver con el “low” perfil de nuestros jefes de personas y recursos humanos. Yo creo que durante muchos años hemos sido complacientes en entender que la problemática es tan grande que mejor no hagamos*

nada. Es por ello, que la definición e implementación de buenas prácticas laborales y el emprendimiento de acciones orientadas al desarrollo de cambio organizacional y cultural en la ACE, se ha efectuado entonces de manera gradual en cada servicio y su éxito o fracaso, radica en el sentido estratégico entregado por los diferentes actores involucrados. Hasta cierto punto, y como fue posible inferir de las entrevistas, existe también en el ordenamiento interno de la DNSC aspectos que tiene directamente relación con los objetivos alcanzados y que tienen que ver principalmente con aspectos referidos a la gestión que realizan a nivel de autoridades de servicio.

Por otro lado, las apreciaciones favorables alcanzan un 43% en esta temática, fundamentándose principalmente en aquellas apreciaciones que apuntan a las condiciones favorables que propician el desarrollo de prácticas laborales positivas. En específico, se relevó la importancia en el compromiso de las jefaturas de recursos humanos, como también el compromiso de las autoridades de los servicios. Que si bien permitió generar e incentivar prácticas, concluyeron que aquellos avances carecían de una socialización adecuada a los funcionarios o bien, una continuidad en el tiempo.

A continuación, se presenta la percepción de la Alta Directiva de la DNSC respecto a la temática referida a cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales. Acerca de la temática referida, se analizaron aquellos aspectos relacionados con el efecto de la asesoría del Servicio Civil y la percepción de los entrevistados referente a instalación de políticas en gestión de personas, ejecución y práctica en el tiempo de éstas. Junto con ello, también se observó la generación o no de nuevos procesos institucionales asociado a los ciclos de vida laboral.

Gráfico 5: Cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

Considerando las estadísticas expuestas, se obtuvo que un 60% corresponde a valoraciones favorables por lo que es importante recordar, que en 2013 se comenzaron a implementar los Convenios de Asesoría en Gestión de Personas (CAGP) como una nueva estrategia para el desarrollo de las personas en el Estado, orientada a instalar capacidades de gestión brindando asesoría para consolidar el Modelo de Ciclos Temporales (MCT) relativo a la gestión de personas, propuesto por la DNSC en un trabajo en conjunto desarrollado con la Universidad Alberto Hurtado. Dichos convenios tenían como objetivo sensibilizar a las autoridades y a los jefes intermedios de los servicios públicos de que la gestión de personas debe relevar la importancia de la planificación estratégica y la gestión de recursos humanos, ya que cuando una organización se propone hacer cosas, en definitiva, va a acabar haciendo en gran medida aquello que su capital humano le permite hacer. Sobre este punto, un miembro del equipo de la Subdirección durante este período reflexionó *...tiene que ver con la voluntad y por eso para nosotros es súper clave que el jefe de servicio sea quien esté a cargo o entienda que es responsabilidad de la gestión de personas y por tanto lo endose a los jefes de cada área o de cada línea porque la gestión de personas es un tema que es bien importante. El sensibilizar a las autoridades y a los jefes intermedios respecto de que la gestión de personas no es de la gestión de personas sino que es una responsabilidad en línea y que es parte de la gestión propia y directiva es súper difícil y yo creo que ahí se juega bastante de lo que pase en la gestión de personas*

porque si tú tienes los procesos establecidos pero los jefes, fundamentalmente los jefes intermedios que es el cuadro más amplio de esta estructura en el servicio, no lo aplican, no lo conocen o no lo validan, no tiene ningún sentido tu tengas declarada las políticas.

En este sentido, el Modelo de Ciclos Temporales propuesto por la DNSC se encontró con un sistema de carrera que en la práctica, durante las últimas dos décadas ha prevalecido en el sector público. Dicho sistema de personal combina un sistema de carrera junto con un sistema de empleo. A esto se suma, la heterogeneidad de los servicios públicos y, que la forma en la que se ha desarrollado la gestión de personas en temas que muchas veces exceden el campo normativo, ha permitido la consolidación de prácticas que combinan tanto elementos de un sistema de carrera como un sistema de empleo. Agregando a lo anterior, la implementación de prácticas de gestión más actuales. Ahora bien, en este ámbito y tal como lo indicó el *Director de la DNSC ... nosotros en ese sentido somos asesores de...por aquí dice: la función de colaborar con los servicios públicos, claro nosotros colaboramos en tanto y en cuanto un servicio público tenga interés en recibir nuestra colaboración, sino tiene eso nosotros podemos incentivarlos e impulsarlos, etc. No podemos realizar un trabajo con ellos, en el fondo nosotros no tenemos la labor de rectoría y hasta que no tengamos la labor de rectoría en materia de desarrollo de políticas de personas va a ser muy difícil que tengamos una acción más fuerte, más potente.* El elemento indicado, es un factor a considerar, dado que si bien los servicios públicos asesorados poseen políticas en gestión de personas que consideran todos los elementos necesarios, se constató que en la práctica muchas de éstas no son aplicadas, ya sea porque no se difundieron o porque nunca los funcionarios sintieron que ese documento era parte de la organización o que los reflejaba. Siendo este un elemento que perjudica la implementación de buenas prácticas laborales. Lo anterior explica en cierto sentido aquellas valoraciones desfavorables y neutras que concentraron un 40% para ésta temática. Se planteó también la existencia de SPAC que han experimentado pequeños avances en gestión de personas y nuevas prácticas institucionales., pero con un alto grado de consistencia respecto de éstos y por tanto, tienen un mayor nivel de instalación en la organización y legitimidad. Por otro lado, se encuentran aquellos servicios públicos que han planteado cambios sustantivos, pero con poca consistencia en las acciones, siendo avances más bien declarativos que de fondo.

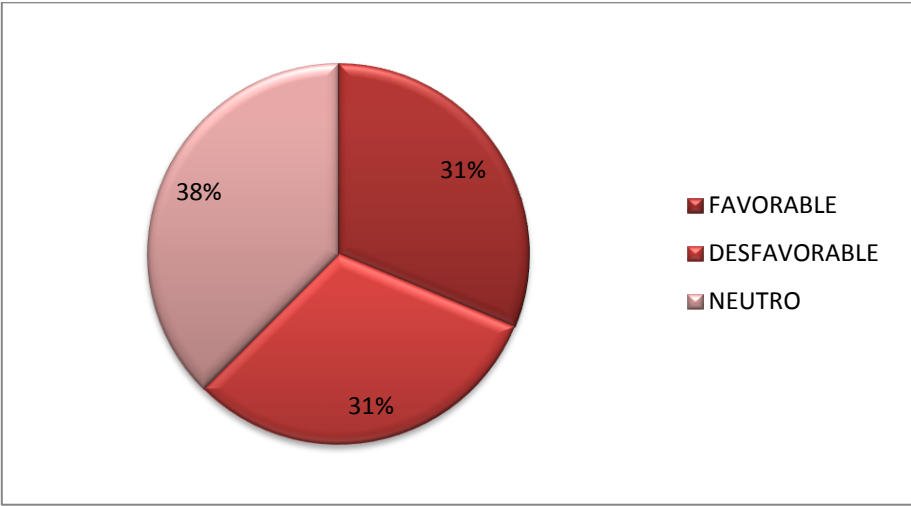
Cabe precisar que la labor de la DNSC en este escenario se enfoca en apoyar esta implementación y fortalecer la relación con sus usuarios a través de la labor de asesoría, pero teniendo en consideración que este rol de asesoría es una cuestión que considera dos aspectos que se deben tener a la vista: por un lado, la asesoría es “a demanda” o “a pedido”, es decir si la Institución (analista o jefe de gestión de personas de un SPAC determinado) solicita asesoría, se va asesorar, si no se solicita dicha asesoría no lo asesorarán. El otro aspecto a considerar, es que queda restringido a un grupo de expertos, los que entran a la organización, ven un tema determinado, asesoran y luego salen, lo que no genera una continuidad de implementación de mejoras e impide lograr estándares entre diversos servicios públicos asesorados. Una alternativa de mejora en este punto es el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado dictado en enero del 2015. Dicho documento consideró dentro de sus principios orientadores la revalorización de la función pública y la generación de nuevas prácticas en gestión de personas. Para comprender la importancia de dicha iniciativa, el Sub Director DDP DNSC en su entrevista puntualizó...*Sacamos un instructivo que fue súper potente, lo firmó la Presidenta...y resulta que la cantidad de contenidos que tiene eso significa que cada servicio lo puede leer y pueda aplicar a su arbitrio y lo pueda entender. Y nos pasamos unos buenos meses operacionalizando dentro de la implementación de este instructivo con acciones súper concretas que les estamos pidiendo a los servicios, con plazos súper concretos en cada una de las acciones y con medios de verificación específicos. Además de una metodología de seguimiento y reporte, les estamos pidiendo plazos para estos reportes y lo pide la presidenta en este instructivo, reportar una vez al año el avance de esas materias y por tanto hay una guía súper clara de que todos los servicios sepan que es lo que tienen que hacer y cuando lo tienen que hacer.*

De acuerdo a este nuevo escenario, se constató que se ha generado un nuevo modelo de gestión en la propia DNSC, sin embargo, concluyeron que un elemento central para obtener avances sustantivos en estas materias es la voluntad, siendo clave que el jefe de servicio sea quien esté a cargo o entienda que también es responsable de la gestión de personas y por tanto lo endose a los jefes de cada área o de cada línea. Otro punto a considerar es la legitimidad que se logre alcanzar con dicho instructivo y sus contenidos en los propios funcionarios, la credibilidad de que el instructivo

efectivamente orientará la gestión de personas bajo la lógica de personas, es un tema que es clave, por lo que un desafío en este ámbito ha sido la sensibilización de las autoridades y jefes intermedios respecto de que la gestión de personas debe ser concebida como la piedra angular de la planificación estratégica de una organización y, por tanto, tiene que encontrarse consensuada por los distintos actores que intervienen en la implementación de dichas políticas y prácticas de gestión de personas. En suma, los cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales debe estar fundamentada en la premisa de que un grado alto de legitimidad de los cambios a implementar permitirá una instalación y desarrollo sostenido en el tiempo de las políticas y prácticas, lo descrito solo se logra cuando el objetivo traspasa la formalidad del documento físico, sino que se traslape a la gestión estratégica de la organización.

A continuación, se presenta la percepción de la Alta Directiva de la DNSC respecto a la temática referida al impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales. Acerca de la temática indicada, se analizaron aquellos aspectos relacionado con el impacto de la esfera del mundo político en la administración pública. A su vez, se observó la implicancia o no de factores que surgen producto de la interacción de ambas esferas en la implementación de buenas prácticas laborales.

Gráfico 6: Impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

Para realizar el análisis de esta esfera, se consideró el modelo operativo con el cual el Servicio Civil ha funcionado desde su creación. De acuerdo a ello, se evidenció que la gestión efectuada durante el período, no consideró una separación de la esfera política de la administrativa. En este sentido, la evidencia empírica comprobó que el espíritu del funcionamiento del Servicio Civil, resguarda la gestión de la administración pública de la esfera del mundo político¹¹, más no excluye ni enajena un componente del otro. El marco de acción por tanto del Servicio Civil en este sentido ha considerado la existencia y convivencia de ambas esferas. Por ello, es relevante observar los resultados obtenidos, ya que existe una clara paridad entre las valoraciones por parte del Servicio Civil (31% desfavorable, 31% favorable y 38% neutro), referente a como influyen los ciclos políticos en la instalación o no de nuevas prácticas laborales. Lo anterior, permitió dar cuenta de que si bien consideran la influencia de los ciclos políticos, no la trasponen como el motivo único y fundamental, en la lógica de que la alternancia política es el factor que determina el poco avance, por ejemplo, que se han tenido en estas materias.

Se podría considerar que la discusión entre política y administración es la piedra angular para definir continuidad de mejoras y lineamientos, no obstante, el reconocimiento y convivencia de ambos factores permite reconocer también el supuesto de que dicha convivencia¹² supone que los funcionarios no son neutrales y deberían estar comprometidos con la buena administración. En esta línea de análisis resulta conveniente reconocer que las organizaciones públicamente administradas funcionan en un medio político, social y económico, por lo que asegurar la estabilidad de las políticas en gestión de personas es uno de los más grandes desafíos. Así lo planteó el Director de la DNSC en su reflexión sobre este punto... *yo diría que las políticas de desarrollo de personas la estabilidad debiera ser bastante mayor porque son los equipos permanentes de la administración que no deberían de cambiar, pudieran cambiar sobre los objetivos que pueden alcanzarse en cada área pero la gente debería estar en condiciones de poder colaborar para la consecución de distintos objetivos de*

¹¹ Para mayor profundización sobre esta discusión es útil revisar “El estudio de la Administración” efectuado por Wodroow Wilson.

¹² Para mayor profundización sobre esta discusión es útil revisar “La Nueva Administración Pública” efectuado por George Frederickson

política pública. Donde hay más impacto, en el sistema de alta dirección pública y ahí creemos que hay que hacer una reingeniería importante para proteger el sistema. No obstante lo planteado por la autoridad, es pertinente también tener en consideración la práctica clientelar que puede generarse al momento de gestionar la carrera funcionaria al interior de los servicios públicos, siendo este también un componente de índole político al vincular la gestión de funcionarios al interior de las organizaciones públicas con relaciones de conveniencia, afectividad o compromisos ajenos a la labor puramente administrativa. No hay que olvidar que el Sistema de Alta Dirección Pública regula el ingreso de Altos Directivos, con el objeto de otorgar un equilibrio entre el mérito y la confianza en la designación. Dicha claridad alcanzada por el Sistema de Alta Dirección Pública, se evidenció que no ha sido traspasada a la gestión de personas bajo la óptica de ciclo de vida laboral, con el objeto de regular aspectos como la carrera, mérito, confianza o idoneidad. En esta análisis el *Sub Director DDP planteó... tener preparada gente al interior de la institución que no tenga que ver con la sensibilidad o los cambios políticos y que tenga la misma capacidad y que tenga las mismas posibilidades de decisión como las que pueda tener un titular. Eso es por un lado, y por otro lado, lo que sí, es una parte que ha sido compleja de administrar y ahí me parece que hay un tema mayor que tiene que ver con una demanda de la ANEF sobre la estabilidad de los funcionarios al momento de los ciclos de cambios políticos.* En este orden de ideas, cabe precisar la necesidad de establecer delimitaciones que permitan generar relaciones que resguarden derechos de los funcionarios públicos y también den respuesta a cambios necesarios para las organizaciones. En este apartado también se observó la necesidad de regular la relación clientelar generada por la convivencia de lo político-administrativo, en torno a evitar el fomento y consolidación de prácticas clientelares entre diversos grupos según intereses de orden particular o ideológico, siendo este un factor crítico que debe ser considerado al momento de gestionar la carrera administrativa.

A modo de resumen, las entrevistas y su respectivo análisis plantearon aspectos que influyen en distintos ámbitos en la consolidación de prácticas laborales que fomenten la gestión de personas en los servicios públicos. Sin embargo, un factor clave se refirió al actual rol que posee la DNSC. Como se indicó, el Servicio Civil tiene funciones y atribuciones limitadas, referidas principalmente a labores de asesoría. Si bien el

Instructivo Presidencial 2015 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado entrega ciertas tareas de rectoría a la DNSC en la materia, éstas son atribuciones bastante parciales. Siendo por tanto, desde la perspectiva de los entrevistados, el rol de asesoría o rectoría, una definición necesaria para lograr avances sustantivos en políticas de desarrollo de personas en los SPAC. Lo anterior, se observó mediante el análisis referido al impacto de los ciclos políticos en la estrategia de gestión que ha implementado el Servicio Civil desde sus inicios, evidenciando que se ha alcanzado sólo un avance parcial en materia de desarrollo de personas. Por ejemplo, no existe claridad en la consolidación o no respecto del Sistema de Gestión de Personas basado en Ciclos Temporales. A lo que se suma también la suspensión de Convenios de Asesoría en Gestión de Personas e implementación de los lineamientos contenidos en el Instructivo Presidencial, todas iniciativas emprendidas en distintos períodos de Gobierno y que han logrado sólo avances parciales en el mediano plazo.

La realización de entrevistas en profundidad que se efectuó a la Directiva de la DNSC fue de gran utilidad para reconocer factores y elementos que inciden y explican el fenómeno de estudio. Pero a objeto de complementar el enfoque de análisis, es que a continuación y con el propósito de obtener la otra mirada, es que se efectuaron las indagaciones en terreno y entrevistas en profundidad de analistas y jefaturas en áreas de desarrollo de personas y recursos humanos provenientes de los SPAC.

4.3. Aspectos relacionados con la percepción de los Servicios Públicos y la implementación de prácticas laborales en Gestión de Personas producto de la asesoría brindada por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

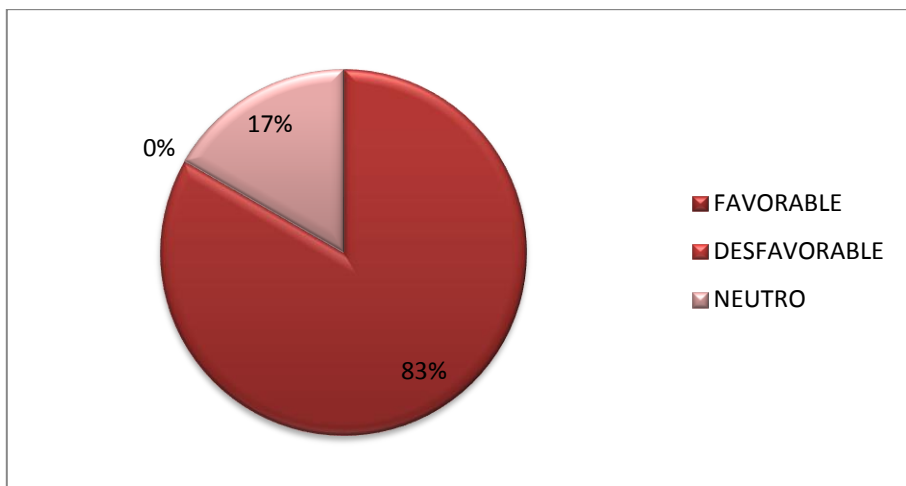
Tal como se indicó, efectuado el análisis relativo a la valoración por parte de la alta directiva de la DNSC, se llevó a cabo la indagación y análisis respecto de la valoración de las temáticas indicadas, pero en esta parte del estudio, se enfocó en los jefes y analistas de gestión de personas de los SPAC que conformaron parte de la muestra del estudio de caso. Lo anterior, resultó de gran utilidad ya que permitió conocer la visión y percepción de los servicios públicos que han interactuado con la DNSC. Para ello, la estructura de las entrevistas efectuadas se enfocó en conocer en una primera parte, la realidad y características de la gestión de personas en cada repartición junto con la interacción con asociaciones de empleados y posiciones de las alta directiva respecto a

temas de personal. Luego y desde esa óptica, se consultó acerca de aspectos sobre el rol, contribución, pertinencia, eficacia y calidad de la asesoría recibida por parte de la DNSC, lo que permitió generar una conversación adecuada para finalmente explayar la entrevista a temas más sensibles de abordar, los que se realizaron fuera de la grabación de audio, siendo registradas en notas de campo.

Para dar inicio a esta parte de la investigación, resulta conveniente recordar que el desarrollo e implementación de aspectos de reforma relativos a la carrera funcionaria por parte del Servicio Civil, se basó principalmente en el aprovechamiento de contingencias que dieran visibilidad a la Sub Dirección de Desarrollo de las Personas. En este contexto, la estrategia adoptada, responde a factores principalmente originados del contexto e introducidos a la estructura organizacional como aprendizaje u oportunidades (Garrido, 2010). Esta modalidad abrió la puerta al aprendizaje estratégico de la DNSC en este ámbito. No obstante, en el apartado anterior se observó como han impactado los ciclos políticos en la estrategia de gestión que ha implementado el Servicio Civil desde sus inicios, evidenciando que se ha alcanzado sólo un avance parcial en materia de desarrollo de personas en diferentes iniciativas que ha emprendido.

Pues bien, teniendo en consideración lo expuesto, es que en el gráfico siguiente se analizaron todas aquellas apreciaciones que tenían relación con la generación de capacidades técnicas en los equipos de trabajo, como también se observó aquellos aspectos referidos a la gestión interna de los SPAC, sus debilidades y fortalezas y cómo éstas afectaban o no el desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas en los SPAC.

Gráfico 7: Desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

En cuanto al desarrollo de nuevas capacidades en la gestión de personas, se observó una valoración favorable que alcanzó un 83%. Dichas cifras se debieron principalmente a la relación existente entre capacidades desarrolladas e importancia de las acciones emprendidas por el Servicio Civil. Tal como declara uno de los analistas *Andrea Ampuero Belmar- Encargada de Buenas Prácticas Laborales, Ministerio de Salud ...ellos han sido parte esencial de formarnos a nosotros, a quienes trabajamos en esta unidad, como personas que podemos implementar esto en la institución, yo me imagino que en las demás instituciones sienten eso también. Entregan gran parte del cuerpo de conocimiento.* Por lo que la gestión efectuada durante estos años, enfocada principalmente a un “acompañamiento” de los jefes de recursos humanos y analistas es un aspecto valorado por parte de sus usuarios, reconociendo la entrega de conocimientos que han efectuado en estas temáticas como son los planes de capacitación efectuados durante el año 2010 en adelante en conjunto con la Universidad Alberto Hurtado, en específico el Diploma de especialización en Gestión de las Personas para funcionarios de dichas unidades junto con otras iniciativas de capacitación y encuentros anuales. En este sentido, se evidenció su impacto positivo en el desarrollo de capacidades de los encargados y analistas. En esta misma línea, se destacó la generación de capacidades y roles de mediación entre los sindicatos de empleados públicos y el Ministerio de Hacienda que en oportunidades ha tenido la DNSC, pero que se han ido consolidando durante los últimos años y que ha posicionado a la DNSC como una instancia mediadora con los gremios. En este sentido, cabe

resaltar el rol que ha tenido la DNSC en la instalación de los lineamientos presidenciales a través del Instructivo Presidencial 2015 y que buscó instalar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas, constituyendo un complemento del trabajo efectuado con el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales dictado por la Presidenta de la República, Michelle Bachelet en el año 2006 (DNSC, 2015), ambos han sido implementaciones bien recepcionadas por parte de los SPAC.

Se constató también que los planes trienales, herramienta consignada en el Instructivo Presidencial de enero del 2015, significó para los servicios en cierto sentido “ordenar lo que ya tenían”, Norma Fernández Sánchez-Encargada División Gestión y Desarrollo de Personas, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo reflexiona al respecto *...no es muy lejano, es decir, cuando uno revisa los planes ya hay muchas cosas que estaban, por lo tanto, lo que se está haciendo es como de aglutinarlas, de ir dándole una mirada o un enfoque distinto.* Luego, cabe resaltar que si bien el instructivo ha tenido efectos positivos en su desarrollo e implementación, la puesta en práctica y el éxito de ésta ha tenido ciertos impactos para la gestión interna de los SPAC, dado que sus alcances y lineamientos se sobrepusieron a los convenios de asesoría que algunos servicios públicos habían firmado, lo que implicó cambios en los lineamientos adoptados. En síntesis, sólo se alcanzó a trabajar un par de meses el pasado año sobre la base de los convenios, algunos entrevistados indicaron que no alcanzaron a terminar todo ese trabajo ni alcanzar los objetivos que se habían planteado conseguir. Por otro lado, destacaron que la implementación y desarrollo del instructivo impactó positivamente en la gestión de los jefes de las áreas de recursos humanos, dado que lo percibieron como una herramienta que los empoderó internamente en sus organizaciones para implementar mejoras. Rodolfo Cuevas Pinto- Jefe de Departamento de Gestión de Personas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo reflexionó al respecto... *Hemos tratado en esta instancia que el instructivo no se transforme en eso, que no sea un trabajo extra para el funcionario que está en el día a día, sino que entienda que son los procesos que nosotros llevamos, instrumentalizarlos.*

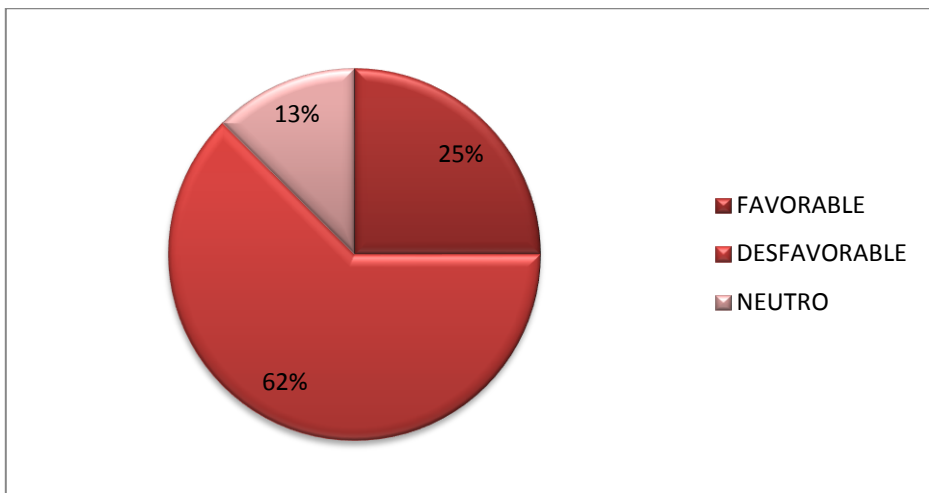
Dicho instructivo y su aplicación, se constató que tuvo efectos en dos sentidos: por una parte, los jefes de servicio tuvieron una oportunidad de empoderar y visibilizar los

cambios en gestión de personas y, por otro, se debió realizar una adecuación de la estructura de funcionamiento de la Subdirección de Desarrollo de Personas (SDDP) en la DNSC para responder a las nuevas demandas surgidas por parte de los SPAC. Para asumir estos nuevos desafíos, es que se adecuó la estructura orgánica de la SDDP con el diseño e implementación de un nuevo modelo de gestión interna. En este punto surgió escepticismo por parte de los entrevistados, principalmente, sobre la capacidad operativa y dotación de recursos humanos del propio Servicio Civil, poniendo a prueba la capacidad de éste para atender y dar respuesta a la totalidad de unidades de recursos humanos de la ACE. No obstante, se evidenció que la labor efectuada por la DNSC durante estos años, tiene una valoración muy positiva, sobre todo su rol en la capacitación que han brindado. Dicha capacitación permitió el desarrollo de diversos productos en los servicios públicos, por ejemplo, la metodología para el diseño de una política de personas, información de normativa legal acerca del tratamiento del acoso sexual o laboral, entre otras temáticas, buenas prácticas en los procesos de contratación y desarrollo de personas, lo que desembocó en un ordenamiento interno en cada área de personas.

Finalmente, se constató que la implementación de capacidades ha sido efectiva por parte del Servicio Civil, se reconoció el real aporte y el gran valor agregado que tiene para los servicios públicos trabajar con su asesoría, no obstante, se indicó que dicho trabajo sería más valioso, con una figura legal que empoderará los lineamientos y directrices que se entregan desde el Servicio Civil, siendo este aspecto coincidente con lo planteado también por parte de la alta directiva de la DNSC.

A continuación, se presenta la percepción referida a la influencia de la cultura organizacional en la consolidación de buenas prácticas laborales. Acerca de la temática mencionada, se analizaron aquellos aspectos relacionados con el impacto de la estructura orgánica, las costumbres y creencias de la organización. A su vez, se analizaron aquellos aspectos relacionados con la gestión interna y se observó la implicancia o no de éstos factores en la consolidación de buenas prácticas laborales.

Gráfico 8: Influencia de la cultura organizacional en la consolidación de buenas prácticas laborales.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

Considerando las estadísticas expuestas, se obtuvo solo un 25% de valoraciones favorables y un 62% de valoraciones desfavorables. Ello se explica principalmente por el enfoque que los servicios han tenido en la aplicación del Instructivo Presidencial 2015. En esta línea, *Andrea Ampuero Belmar- Encargada de Buenas Prácticas Laborales, Ministerio de Salud reflexionó... pero ahora con el instructivo presidencial la idea es que se incorporen también en el diseño de los productos que solicitan vinculación con los distintos subsistemas de gestión de personas.* Ahora bien, el tema interno referido a los distintos subsistemas que implica la gestión de personas y referidos a la estructura organizacional, es un tema que se tuvo en consideración en el desarrollo de la investigación, dado que la mayor parte de las Subsecretarías se encuentran desconcentradas en Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS), algunas de ellas también consideran servicios descentralizados, corporaciones o agencias, por los que sus funciones responden a diversas prácticas administrativas y la estructura organizacional y cultura organizacional es distinta en cada una de ellas. En este contexto, se destacaron los siguientes aspectos como elementos comunes y que fueron fundamentales para la interpretación de las estadísticas obtenidas. En primer lugar aquellos servicios que consideran desconcentración en regiones, indicaron que sus servicios regionales esperan tener sus espacios de caracterización local, generándose por tanto demandas en función de que

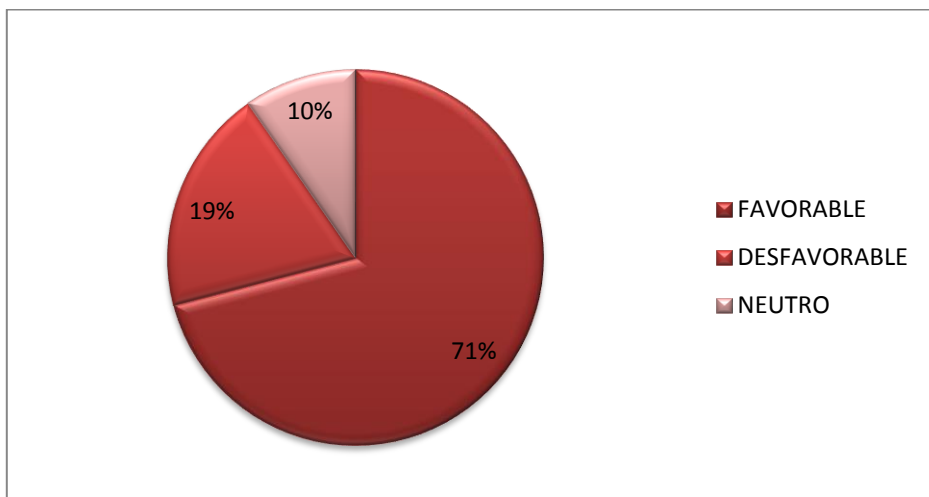
quieren tener sus propios lineamientos, indicando también que les faltan recursos, versus periodos en que indican que les faltan lineamientos desde el nivel central, generándose un desequilibrio entre la realidad regional y el nivel central. Otro elemento en común, fue la caracterización que se hizo frente al rol de las jefaturas de áreas de negocios, siendo un elemento común que dichas jefaturas estén enfocados sólo hacia la producción, hacia el logro de objetivos, dejando en segundo plano la gestión de personas, no teniendo un enfoque estratégico en este ámbito. De modo similar, influyen los canales de comunicación e información de las mejoras que se implementan en gestión de personas, por ejemplo, se mencionó la existencia de panfletos aludiendo incumplimiento de derechos y falta de transparencia en los pasillos luego de los procesos de ascenso anuales y otras prácticas internas, que tensan la relación acerca de las decisiones de recursos humanos, por ejemplo: asignación de grado a personas que están en planta versus aquellos que están en modalidad contrata. Por otro lado, indicaron que no se ha sabido comunicar por parte de la DNSC este trabajo a los funcionarios y a las asociaciones, lo que en oportunidades generó ciertas tensiones internas. Finalmente, un denominador común entre los entrevistados se enfocó en falta de presupuesto para impulsar las reformas, siendo dos temas centrales: ascensos y la realidad de funcionarios contratados en modalidad honorario y contrata junto con las labores de estudio y capacitación que considera el instructivo. Lo anterior no se condice con el presupuesto institucional, *Rodolfo Cuevas Pinto- Jefe de Departamento de Gestión de Personas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo reflexionó... Hoy día el principal problema que nos encontramos, y debe ser transversal en el sector público, es el presupuesto. Los recursos que muchas veces tú no cuentas para poder implementar de mayor forma las medidas...Entonces, el Servicio Civil tampoco te entrega esas respuestas, no se te pone del brazo a decir, ok vamos nosotros como sector público a defender al presupuesto, un incremento en alguna glosa que nos permita desarrollar de manera específica el instructivo, no.* Este punto se condice con la tensión respecto de los procesos de ascenso y contratación, sin embargo, se evidenció en las entrevistas que si bien el presupuesto es un tema central al momento de avanzar en mejoras en gestión de personas, el compromiso y voluntad de las autoridades de los distintos SAC es un punto central, al momento de implementar y desarrollar buenas prácticas al

interior de la organización y definir las prioridades que tendrá la ejecución presupuestaria en cada institución.

Para finalizar el análisis de esta esfera, se revisaron los resultados generales de la primera aplicación a servicios públicos del “Barómetro de la Gestión de las Personas en el Estado” (2013). Dicho estudio concluyó que el promedio de logro obtenido en los cuatro procesos que componen el Modelo de Gestión de Personas implementados en los SPAC es de 51,4% alcanzando un nivel medio de desarrollo. Concluyendo por tanto, que las prácticas se encuentran en perfeccionamiento, faltando posicionar el tema a nivel estratégico. Ya en el año 2013, se observó que el subsistema referido a Gestión del Cambio Organizacional alcanzó un 48% en su nivel de desarrollo. En la actualidad y de acuerdo a las estadísticas expuestas en este apartado, fue posible inferir que la realidad particular de cada SPAC incide en la consolidación de buenas prácticas laborales, la estructura orgánica es un factor a considerar, toda vez que los vínculos contractuales entre el Estado y las personas que se desempeñan como funcionarios públicos, tienen distintos matices en cada servicio, siendo un tema base y de fondo que tensiona la estructura al momento de desarrollar políticas de desarrollo de personas, una solución en este ámbito implica presupuesto y, sobre todo, voluntad política.

A continuación se presenta la percepción respecto a la temática referida a cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales. Acerca de la temática indicada, se analizaron aquellos aspectos relacionados con el efecto de la asesoría del Servicio Civil y la percepción de los SPAC referente a la instalación de políticas en gestión de personas, ejecución y práctica en el tiempo de éstas. Junto con ello, también se observó la generación o no de nuevos procesos institucionales y el desarrollo de políticas asociado a los ciclos de vida laboral.

Gráfico 9: Cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

En cuanto a cambios en la gestión de personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales, se observó una valoración favorable que alcanzó un 71%. Dichas cifras se debieron principalmente y tal como se mencionó en apartados anteriores, por las labores que en sus inicios la DNSC y en específico la SDDP, tuvo con los jefes de servicios y analistas, enfocado en un rol de acompañamiento de las jefaturas de recursos humanos. Sin embargo, la puesta en marcha de los Convenios de Asesoría en Gestión de Personas (CAGP) en 2013 orientados a implementar capacidades de gestión y el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado 2015 que comienza a instalar cambios y prácticas de gestión que contribuyan a avanzar hacia un empleo público coherente con la definición de Empleo Decente formulada por la OIT son aspectos centrales para analizar las estadísticas obtenidas. Norma Fernández Sánchez-Encargada División Gestión y Desarrollo de Personas, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo indicó *...Es una asesoría técnica, es una asesoría técnica fuerte pero en ningún momento, y a lo mejor es una de las cosas que adolece, de que muchas de sus propuestas faltan de un respaldo de modificación técnica, perdón, legal, no técnica, legal. Entonces, en ese sentido yo creo que ellos están al debe.* Ahora bien, los resultados generales de este ámbito posicionan al Servicio Civil con un 71% lo que se traduce en que la asesoría brindada ha generado nuevas prácticas institucionales o al menos cambios en la gestión de personas.

En cuanto a las acciones de asesoría que durante el último año ha implementado la SDDP, destaca la orientación y el plan estratégico de trabajo que se ha definido en función del rol de la DNSC en el cumplimiento del Instructivo Presidencial 2015, ya que dicho documento, entrega un mandato al Servicio Civil para asesorar y otorgar apoyo experto a los Servicios Públicos en la implementación, definiendo funciones de monitoreo y elaboración de reportes de avance. Rodolfo Cuevas Pinto- Jefe de Departamento de Gestión de Personas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo indicó... *hoy día el instructivo te establece un estándar mínimo, un estándar mínimo de decir desde aquí la idea es construir y poder avanzar, en el intertanto que hay muchas cosas que nosotros tenemos ya implementadas, ya? y nosotros claramente ya comenzamos a pulir la política, a aspirar a la calidad porque el marco mínimo lo tenemos.* De acuerdo a lo anterior, se destaca como un aspecto la diferenciación de avances que existe en los SPAC respecto al desarrollo de gestión de personas. En lo relativo a las prácticas implementadas, se visualizó que efectivamente se generaron prácticas que quedaron en los servicios públicos asociados principalmente a los PMG relacionados a recursos humanos, como el de evaluación de desempeño y de capacitación, introduciendo a modo general, en los SPAC, un modelo de gestión por competencia. En definitiva, el “acompañamiento o asesoría” se definió por parte de los entrevistados como un acompañamiento técnico, pero que considera un espacio también para los servicios, para el ajuste interno en la implementación de dichos cambios y la adecuación a la realidad de cada servicio.

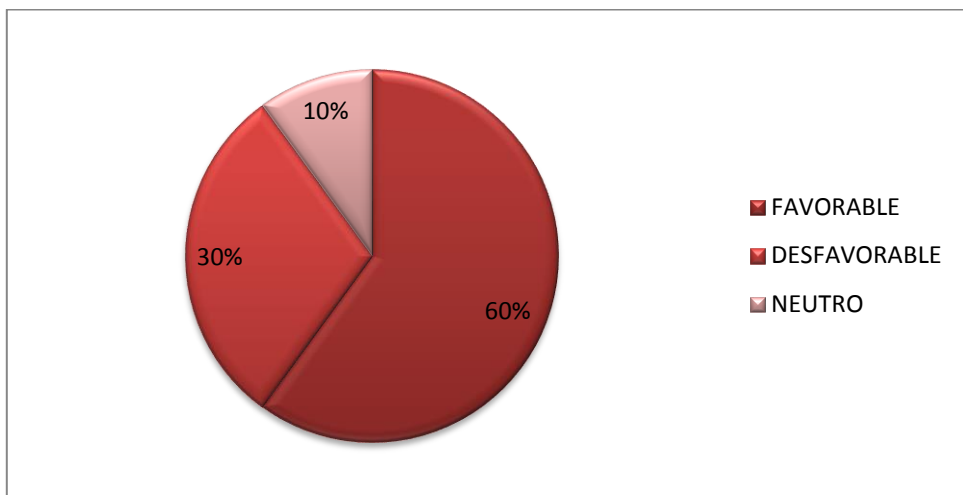
De modo similar se comentó sobre las prácticas vinculadas con desarrollo de gestión de personas, evidenciando que el Instructivo Presidencial 2015 da una mirada a la gestión de personas que no es la que ha venido dando el Servicio Civil que era un modelo. En el Servicio Civil el anclaje de la gestión de personas esta teóricamente en un modelo de los Convenios de Asesoría en Gestión de Personas (CAGP) en 2013 o el instructivo presidencial, que consideró avanzar en ejes y estos ejes son derechos laborales, ambientes laborales, etc. Lo anterior, fue un costo para los SPAC al momento de tomar el plan trienal y desarrollarlo, respecto al enfoque que debían seguir de acuerdo al modelo teórico o los ejes, el enfoque a utilizar, la mirada teórica o la mirada de los ejes, fue una dicotomía que tuvieron que enfrentar. Sin embargo, se destacó el apoyo del Servicio Civil para poder acomodar y anclar ambos lineamientos.

Como se ha dicho, existe una valoración positiva en este ámbito, sin embargo se evidenció que las valoraciones desfavorables y que alcanzan un 19%, no significan necesariamente falta de gestión por parte de la DNSC, todo lo contrario, se concluye que existen aspectos que las diferentes jefaturas y analistas evidencian como aspectos débiles que deben ser fortalecidos por la DNSC, pero bajo una mirada de colaboradores estratégicos. Se constató también que para las jefaturas y analistas, cobra relevancia al interior de las instituciones los aspectos relacionados con gestión de personas y, en ello, la labor que realiza la DNSC es crucial, toda vez que releva la gestión de recursos humanos a las altas jefaturas y posiciona a un nivel estratégico la necesidad de implementar mejoras *Norma Fernández Sánchez-Encargada División Gestión y Desarrollo de Personas, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo indicó... cuando la jefatura del servicio está presente, sabe que esto se está haciendo, se ha comprometido también con esto, va a ser mucho más fácil porque va a haber oreja de que algo se está haciendo. Y esta vinculación que se hizo, esta triangulación, recursos humanos, jefe de servicio, jefe superior del servicio en este caso con nosotros, es importantísimo porque los jefes de servicio escucharon de primera fuente lo que la Subsecretaría quiere en materia de recursos humanos nuestro.*

En resumidas cuentas, la labor efectuada por la SDDP, en cuanto a la triangulación estratégica que se ha efectuado con la instalación del Instructivo Presidencial 2015, ha sido un impulso para las jefaturas de gestión de personas en orden a poner en el tapete y relevar aspectos referidos al desarrollo de políticas bajo la óptica del ciclo laboral y sistemas de gestión de personas, que permitan estratégicamente alinear los objetivos institucionales con quienes se desempeñan en cada repartición pública, contribuyendo con ello a girar la mirada al cambio organizacional y surgimiento de nuevas prácticas institucionales en esta materia.

A continuación, se presenta la percepción respecto a la temática relacionada con el impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales en los SPAC. Acerca de la temática indicada, se analizaron aspectos relacionados con el impacto de la esfera del mundo político en la gestión pública. A su vez, se observó la implicancia o no de factores que surgen producto de la interacción de ambas esferas en la implementación de buenas prácticas laborales.

Gráfico 10: Impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

El marco de acción del Servicio Civil resguarda la gestión de la Administración Pública de la esfera del mundo político, considerando la existencia y convivencia de ambas esferas. Por ello, es relevante observar los resultados obtenidos, ya que existe una tendencia positiva, alcanzando un 60% de apreciaciones favorables. Ahora bien, respecto al impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales y considerando que existe una convivencia entre lo técnico y lo político, se constató que para las jefaturas de recursos humanos y analistas, dicho contexto técnico y político también debe considerar hasta donde se puede avanzar en estas buenas prácticas, ya que se reconoció por parte de los entrevistados que debe existir también un espacio para la autoridad de cada servicio. Se constató, que un elemento central es el compromiso y la voluntad política del jefe de servicio o la autoridad. El jefe de servicio debe manifestar que estos temas son relevantes para su gestión y son los que se van a abordar en el período de su mandato, ya que son temas que implican tiempo y recursos, que implican además rediseño de las áreas o de los servicios propiamente, siendo temas que revisten cierto grado de complejidad en su diseño y ejecución.

Asimismo, la premisa de que no se excluya ni enajene el componente político de la gestión del Servicio Civil y en el entendido de que es fundamental contar con el apoyo y voluntad de los jefes de servicios, es que la gestión de asesoría y acompañamiento

del Servicio Civil a los jefes de servicio, por ejemplo, las reuniones de socialización del Instructivo Presidencial de 2015, fueron efectuadas con la presencia del Director del Servicio Civil convocando en la mayoría de los casos y dirigidas a los jefes de servicio y autoridades. Lo anterior, se enfoca en la gestión estratégica que realiza la DNSC en la perspectiva de que la mirada de recursos humanos se tiene que relevar a un nivel estratégico, bajo la lógica de que la gestión de personas debe reconocerse como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización para así generar la producción de resultados acordes con los objetivos institucionales. Hasta ahora, se constató que en muchos servicios se concibe el área de gestión de personas o recursos humanos como un área de apoyo, pero que en la mayoría de los SPAC adolece de una mirada estratégica.

Como se revisó en apartados anteriores, en este ámbito se evidenció que la DNSC ha desarrollado en lo que respecta a la SDDP la convergencia, de la implementación y experiencia, como un patrón que se ha convertido en su estrategia, superponiendo la noción de convergencia a patrones formados mediante fuerzas externas o necesidades internas, siendo el verdadero aprendizaje organizacional, el que combina la reflexión con los resultados (Garrido, 2010). Considerando lo anterior, es que se constató que un conjunto de razones técnicas, políticas, culturales y clientelares, tanto internas como del contexto, tienden a generar fuertes incompatibilidades en la organización y en el funcionamiento del Servicio Civil y, por lo tanto, profundos impactos sobre la Gestión de Personas. Se evidenció a su vez mediante el 30% de valoración desfavorable, que diferentes períodos de Gobierno, otorgaron diferentes lineamientos y también dieron distinto niveles de importancia y prioridad a la gestión de personas. Al respecto, *Oscar Villagra, Encargado de Asociaciones de Funcionarios- Ministerio de Agricultura indicó...en la administración pública convive lo técnico y lo político, entonces, eso es un tema que ha salido aquí tanto en la instalación de mesas y en esto del instructivo con respecto hasta donde se puede avanzar en estas buenas prácticas en un contexto técnico-político donde hay un espacio también que dejar a la autoridad, porque esto es política, para la discrecionalidad y en eso yo creo que ahí todavía nos falta un poco y le falta un poco...* Lo anterior, se debe considerar como un contexto que reviste cierto nivel de riesgo para la gestión del Servicio Civil, en el entendido de que el espacio que actualmente ocupa lo político para la gestión de personas, es fluctuante y no permite

asegurar cambios que permanezcan en el tiempo. Ello, se evidenció a través de la puesta en marcha del Instructivo Presidencial 2015 y la suspensión de firmas de los Convenios de Asesoría en Gestión de Personas (CAGP), varios entrevistados manifestaron cambio de lineamientos y que les costó adecuarse al cambio considerando lo que ya habían avanzado. Por lo que es importante tener en consideración, como el contexto político y los cambios de Gobierno impactan la propia gestión del Servicio Civil, dado que los SPAC entrevistados, si bien lo valoran positivamente, en el escenario de que la triangulación: jefe de recurso humano, jefe de servicio y DNSC es crucial y ha permitido generar cambios internamente en la organización, el espacio en el que fluctúan las decisiones relativas a la gestión de personas en el sector público, debe considerar aspectos que permitan que la SDDP implemente bases en la administración central del Estado (ACE) para evitar la acumulación de políticas de personas que responden a las necesidades del contexto o responden a voluntades políticas, pero que carecen de una base que asegure mejoras sustantivas en la gestión y desarrollo de personas.

Finalmente, se constató que existe una valoración positiva como cifran los datos expuestos, sin embargo, el 30% de evaluación desfavorable fue posible analizarlo mediante conversaciones fuera de la entrevistas y registradas en notas de campo. En dicho contexto, los entrevistados indicaron que efectivamente los ciclos políticos impactaban tanto positiva como negativamente, aludiendo que determinadas tendencias políticas se centraban más en algunos enfoques de gestión de personas, o bien no veían como prioritario este tema en sus agendas de gobierno. Si bien valoraron el Instructivo Presidencial 2015 como una oportunidad, también aludieron a las confrontaciones internas que deben enfrentar ellos con las autoridades de sus respectivos servicios para implementar políticas en gestión de personas. Por lo que, nuevamente el rol de la DNSC como un organismo asesor surge como un elemento central, los entrevistados reconocen que a la DNSC se le han entregado ciertas tareas de rectoría en la materia, pero se constató que éstas son atribuciones bastante parciales para lograr los cambios de fondo al interior de los SPAC.

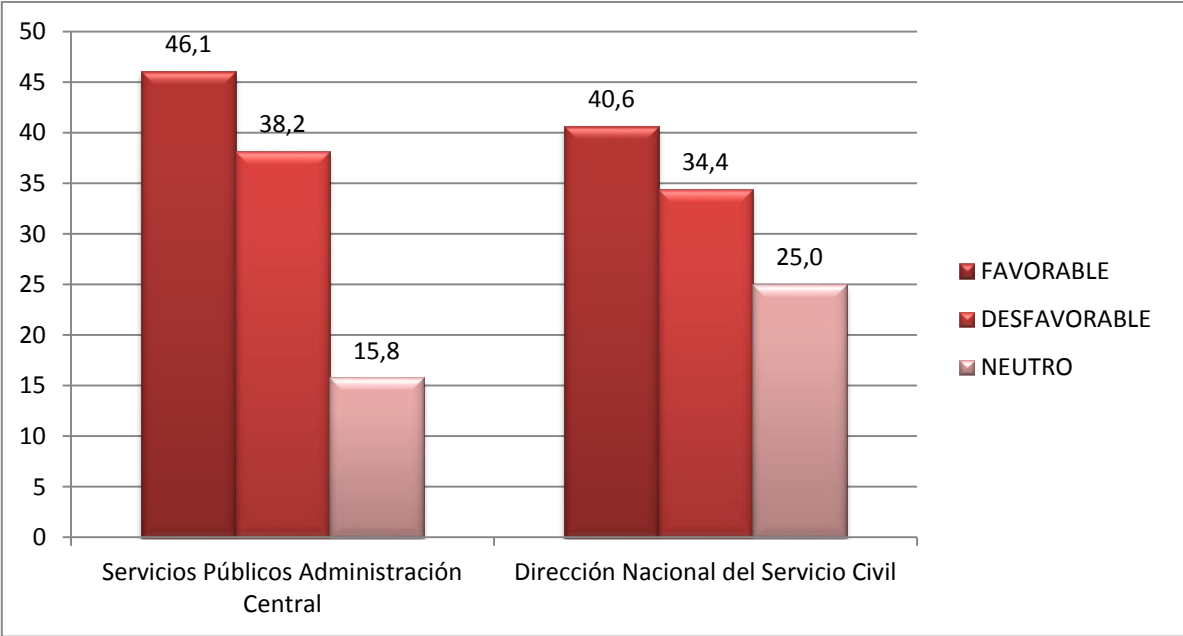
A continuación, se presenta la revisión conjunta que se efectuó de las valoraciones tanto por los entrevistados DNSC como por los SPAC entrevistados, a fin de desarrollar

un análisis que contribuya a la valoración global de la DNSC, destacando aquellos factores comunes y dísimiles entre ambos grupos de estudio.

4.4. Factores a considerar en la implementación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos.

Como se indicó en el párrafo precedente, el gráfico representa una comparación de las valoraciones tanto de los entrevistados de la DNSC como por los SPAC entrevistados, mediante un estudio comparado de las estadísticas obtenidas, se obtuvo una panorámica general de la valoración hacia la DNSC en aspectos como estructura, recursos , conocimientos y capacidad de gestión, lo que permitió realizar una indagación e identificar factores que son considerados en la implementación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos de la administración central.

Gráfico 11: Valoración hacia la DNSC en aspectos como estructura, recursos , conocimientos y capacidad de gestión.



Fuente: Elaboración propia en base a codificación de entrevistas.

Respecto a los datos obtenidos, fue posible identificar valoraciones comunes en la percepción de aspectos referidos a la asesoría brindada por la DNSC, siendo la tendencia predominante una valoración favorable de ambas instancias de estudio (DNSC 40,6% y SPAC 45,1).

Mediante la identificación y caracterización obtenida de los entrevistados fue posible conocer en detalle los aspectos que componen los porcentajes alcanzados, procedimiento que clarificó y permitió estudiar como dicha asesoría influye en la consolidación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos.

Ahora bien, en el apartado anterior, se identificó cómo cuatro temáticas recurrentes en las entrevistas eran valoradas por parte de los entrevistados con el objetivo de identificar la influencia que tenían al momento de implementar buenas prácticas laborales o bien, fomentar el desarrollo de políticas de personas en las organizaciones a las que pertenecen. Mediante este proceso, se analizaron las diferencias y factores comunes de los servicios públicos que han implementado buenas prácticas laborales y aquellos que no han implementado buenas prácticas laborales mediante la asesoría brindada por la DNSC. En esta línea de análisis, se estudió la percepción que tienen los jefes de unidades y analistas de gestión de personas de los servicios públicos que han recibido la asesoría de la DNSC, en ámbitos diversos referidos por ejemplo: al rol, contribución, pertinencia, eficacia y calidad de dicha asesoría.

En lo relativo al rol, el Sub Director de Desarrollo de Personas de la DNSC sintetizó aspectos que bajo su perspectiva le parecían trascendentales referidos a la gestión que realiza el equipo a su cargo y lo que le interesaba plasmar con su gestión, indicó...*que fuimos un referente técnico, me interesa, en segundo orden pero me interesa. Que mantengamos ese rol de referente técnico me parece muy bien logrado de esta subdirección y que nos confiere a todos los servicios, para donde vamos y lo siento de verdad, que reconocen a los profesionales del área, eso es lo segundo. Y lo tercero quizás, que hayamos contribuido a avanzar de manera más homogénea y de manera más transversal, y la forma. Y me gustaría agregar un cuarto que tiene que ver con el espacio de participación y el cómo se hizo.* De acuerdo a los datos obtenidos y a modo global, se constató que la asesoría técnica entregada por la DNSC era apreciada por los SPAC, junto con la capacidad profesional y expertiz en las materias de su competencia. Sin embargo, en lo que respecta al rol, se evidenció que existe una demanda por parte de la DNSC para ejercer funciones de rectoría. Sin este rol, indicaron, es difícil que los SPAC ejecuten iniciativas y mantengan en el tiempo mejoras en gestión de personas. Por parte de los servicios públicos entrevistados, fue visible

también dicha necesidad, dado que para ellos, significaría un empoderamiento al interior de sus organizaciones, para relevar estos temas, su importancia y poder avanzar de acuerdo la normativa lo indique. *Andrea Ampuero Belmar- Encargada de Buenas Prácticas Laborales, Ministerio de Salud reflexionó en este punto... Es que hasta ahora el rol del Servicio Civil es más que nada, como un asesor de contenido, asesor normativo en la aplicación de las distintas directrices del ex código de buenas prácticas del 2006 y ahora con el instructivo presidencial. También se agregó a lo anterior, que un rol fiscalizador forlatalecería la gestión que pueden desarrollar, dado que habría cumplimientos que alcanzar y revisión de éstos, en la perspectiva de alcanzar avances y bases en común entre diversos SPAC.*

Se estudió también la relación existente entre tipo de asesoría e implementación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos, que sean producto de la gestión de la DNSC, y por ende, seleccionar aquellas más relevantes. Evaluando la contribución que se realiza a los SPAC, si bien generan directrices en el ámbito de políticas de personal, la contribución en lo relativo a las asociaciones gremiales es un nicho que se ha comenzado a fortalecer en los últimos años. El Sub Director de Desarrollo de Personas de la DNSC indicó *...Nosotros participamos de instancias de trabajo en conjunto que impulsó el Ministerio de Hacienda ya desde al año pasado que se instaló, tanto con la ANEF como con las mesas del sector público y participamos en esas instancias. Y ahí lo que se hace es levantar cuáles son las necesidades, ver las preocupaciones y problemáticas de los gremios en lo que tratamos de generar un plan de trabajo con ellos. Ahora, con el lanzamiento del instructivo presidencial muchas de esas temáticas ya están contenidas, por tanto el foco cambia más bien en volver a asociarnos con los gremios y poder tener instancias de discusión que es la etapa en la que estamos. Y la segunda línea de trabajo que es propia desde el SC con los gremios, es un trabajo súper fuerte que estamos haciendo de difusión en distintas organizaciones gremiales. Por lo que la colaboración en este sentido, apunta a ser también un aliado estratégico de jefes de servicio, al momento de asesorar y liderar mesas de trabajo con gremios, lo que sin duda contribuye a que se puedan adoptar lineamientos y medidas consensuadas en lo que respecta a políticas en desarrollo de personas en el Estado.*

Al revisar las valoraciones desfavorables, (DNSC 34,4% y SPAC 38,2%), por parte de la DNSC dichas evaluaciones se referían principalmente a sus propias debilidades internas o bien carencias normativas, que vislumbraban como factores que incidían negativamente en su gestión. Sin embargo, se constató que uno de los puntos críticos en la gestión de la DNSC tiene que ver también con el marco normativo, pero también con las regulaciones vigentes en lo que respecta a la administración de personal. *Rodolfo Cuevas Pinto- Jefe de Departamento de Gestión de Personas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo indicó... Me pasa, y me ha pasado en el plano personal y de algunas otras situaciones que he revisado que muchas veces cuando existe alguna duda en el concepto te dicen "pucha" nosotros te creemos esto, pensado esto, podríamos orientar nuestra respuesta a esto pero finalmente quien da la última palabra es Contraloría. Entonces, nos pasa que a lo mejor debiéramos haber hecho la pregunta directamente a Contraloría, me tienes un mes dándome vuelta en una incertidumbre para que finalmente me digas: pregúntale al señor de al lado, pero creo que han avanzado, he visto una orgánica distinta, han crecido orgánicamente y en cuanto a funcionalidades, han abarcado más temas.* Por lo que la pertinencia de sus lineamientos y orientaciones, pierde peso, al considerar que los lineamientos y asesoría que entregan carece también de la mirada normativa, en lo que está permitido efectuar de acuerdo lo indica el derecho administrativo.

Si bien este estudio de caso, no profundiza acerca de estas cuestiones, es importante mencionarlas, dado que existe la necesidad de realizar modificaciones legales, pero también es factible explorar alternativas en función de la coordinación, colaboración de flujos de trabajo que puedan superar esta debilidad. En esta misma línea de análisis *Andrea Ampuero Belmar- Encargada de Buenas Prácticas Laborales, Ministerio de Salud indicó ...El tema es que quizás, o lo que en algunas reuniones echamos de menos muchos de los asistentes de las instituciones, es que ellos pudieran tener un rol más fiscalizador de las acciones en las actividades, que sugieran, no tan solo de asesoría.* A todas luces por tanto, se concluyó, que debe existir un empoderamiento para la DNSC en lo que respecta a la instalación de prácticas en desarrollo de personas, no poseerlo tenderá a la entrega de lineamientos, que al no ser monitoreados o bien, no se encuentran regulados, se pierdan en la gestión diaria que realiza cada servicio público.

Ahora, esta mirada también tiene que ver con la colaboración y contribución desde la perspectiva de la coordinación que se puede lograr entre distintas áreas de gestión de personas. *Jessica Rubilar-Analista Encargada de Reclutamiento y Selección, Ministerio de Desarrollo Social puntualizó ... yo te diría que falta a lo mejor un asesoramiento de los temas, más discusión, más debate, a lo mejor mostrarnos otra mirada, la de los otros servicios, como están trabajando y poder agregarnos un plus porque si yo miro lo que están haciendo, como buena práctica digamos, el Ministerio de Justicia o algo así cierto, ehh, yo voy a optar por eso, a lo mejor darnos otra mirada, ser un poco más...* En esta misma línea de análisis, *Norma Fernández Sánchez-Encargada División Gestión y Desarrollo de Personas, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo reflexionó ...lo único que adolece un poco (DNSC) es que, como todo servicio, sueña un poco y ehh, hay limitaciones que nos da el estatuto que difícilmente podemos vencer.* Lo anterior, se evidenció que impacta en la eficacia y también continuidad de las políticas implementadas, dado que si bien se entregan lineamientos y desarrollan planes de trabajo al no ser regulados se pierden. En este sentido, se constató que es un elemento crítico que afectaría en cierta medida la gestión exitosa en estas materias.

Ahora bien, al enfocarse en el actual modelo de negocio y conocer como es percibida la calidad de la asesoría, *Andrea Ampuero Belmar- Encargada de Buenas Prácticas Laborales, Ministerio de Salud resaltó ...pero en general son bastante ágiles con las respuestas incluso considerando que son pocas personas que trabajan en estas asesorías para los servicios.* En esta temática fue posible conocer distintas apreciaciones respecto de sus experiencias individuales, por ejemplo *Oscar Villagra- Encargado de Asociaciones de Funcionarios, Ministerio de Agricultura ejemplificó ... el instructivo llega en enero y la instalación fue tardía, de hecho, hay una comunicación que nosotros tenemos con el Ministerio ...preguntando cuando va a llegar la metodología para implementar el plan trienal, y esto fue por ahí por marzo y esto recién llegó en abril...para mayo... entonces tuvimos solamente un mes para el desarrollo del plan trienal que había que entregarlo el 30 de junio. Entonces eso tiene que ver con esa capacidad que tiene el Servicio Civil para atender en este momento a la totalidad de los servicios públicos, que nosotros al ir un poquito más avanzados a lo mejor estábamos demandando más... “oye sabes que nosotros ya tenemos desarrollado esto a través de las mesas, estamos avanzando en políticas”, “No es que el instructivo no*

pide políticas, pide buenas prácticas” Entonces nos dijo, bueno sigan trabajando así y el instructivo les va a servir como una carta gantt para avanzar algunos temas que ustedes ya tienen avanzados. De lo anterior fue posible conocer dos experiencias que cada analista tuvo con la DNSC, sin embargo, apunta también al ordenamiento interno con el que actúa la DNSC, en cuanto a la definición de tiempos y procesos de gestión de su orgánica y la interacción con sus usuarios. En lo relativo a las miradas mencionadas, son experiencias contrapuestas, no obstante, la homogeneización que busca alcanzar el SDDP con el instructivo presidencial 2015 topa con estas realidades diversas.

La DNSC como organización, es consciente que existen diferentes niveles de avances, por lo que el trabajo desplegado significó diversas cargas de trabajo, diversos enfoques por parte de los SPAC y también una flexibilidad y adaptabilidad a las distintas realidades de los servicios por parte de la DNSC, lo anterior, se constató es un aspecto muy bien logrado por la SDDP, se evidenció como durante estos años ha sido efectivo su posicionamiento como un socio estratégico de los analistas y también de las jefaturas, en orden a avanzar en políticas e impulsar mejoras en desarrollo de personas.

Finalmente la hipótesis que orientó este estudio, se fundamentaba en que la asesoría que brinda la DNSC en gestión de personas permite la creación de políticas laborales en los servicios públicos, sin asegurar el desarrollo sostenido y sistemático de reformas relativas a la carrera funcionaria en el Estado. De acuerdo a la revisión bibliográfica y entrevistas efectuadas, fue posible concluir que existe un bajo empoderamiento, lo que se atribuye principalmente a temas legales por parte de ambas instancias entrevistadas, siendo también un tema central. Sin embargo, se evidenció que existen factores internos atribuibles a la gestión tanto de la SDDP y de los propios SPAC que impactan en la continuidad de dichas mejoras. En resumen, se constató una debilidad del Servicio Civil para cumplir función de rectoría en gestión de personas de la administración central del Estado. Por lo que la asesoría que brinda la DNSC en gestión de personas permite la creación de políticas laborales en los servicios públicos, pero sin asegurar el desarrollo sostenido y sistemático de reformas relativas a la carrera funcionaria en el Estado, lo que se origina por la confluencia de los

aspectos que se fundamentan en los anteriores acápite y que serán revisados de manera conclusiva en el siguiente apartado.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Como se indicó, el principal objetivo de esta investigación fue realizar un diagnóstico de la asesoría brindada por la DNSC y se estudió como dicha asesoría influyó en la consolidación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos de la administración central del Estado. Considerando entonces los alcances indicados para la realización de esta investigación, se pudieron obtener resultados útiles en diversos aspectos.

En primer lugar, se concluyó que la asesoría que brinda la DNSC en gestión de personas permite la creación de políticas laborales en los SPAC, pero sin asegurar el desarrollo sostenido y sistemático de reformas relativas a la carrera funcionaria en el Estado. Lo anterior, se fundamenta en que si bien la DNSC utilizó modelos de sistemas de recursos humanos para orientar la gestión de personas, en específico el Modelo de Ciclos Temporales (MCT), dicho modelo genérico fue de cierta utilidad a la hora de explicar y enmarcar los avances y cambios alcanzados en estructura y políticas de los sistemas de recursos humanos de los SPAC. No obstante, se constató que rasgos propios de cada uno de los contextos internos de las reparticiones públicas, con frecuencia, tuvieron mayor fuerza a la hora de implementar o no reformas en lo relativo a política en desarrollo de personas.

En segundo lugar, se constató que la estrategia de gestión y modelos de negocios de la DNSC en desarrollo de personas, ha respondido en gran medida a los contextos políticos y sociales, lo que si bien permitió que su gestión se adecuara a las necesidades del entorno, la ausencia de lineamientos rectores generó un apilamiento de iniciativas y reformas en desarrollo de personas. Lo anterior, se fundamenta en los cambios en las formas de asesoría impulsadas por la DNSC, a través de los Convenios de Asesoría en Gestión de Personas y su estancamiento y cambio producto de las instrucciones contenidas en el Instructivo Presidencial 2015.

En tercer lugar, se concluyó que la asesoría brindada por la DNSC es altamente valorada por lo SPAC que han trabajado con ellos. Reconociendo que se ha hecho un trabajo en conjunto y que les ha permitido fortalecer la gestión interna que efectúan analistas y jefes de unidades de recursos humanos. Lo anterior, se fundamenta en la instalación de diversos instructivos, manuales y procesos generados a partir de la generación de los CAGP, PMG relacionados con capacitación, como también manuales de buenas prácticas laborales, trabajos con gremios de empleados públicos, todas instancias propiciadas por la DNSC a través de la SDDP, pero que se encuentran en distintos niveles de avance y desarrollo.

En cuarto lugar, se evidenció que si bien la normativa regula y modula el comportamiento de los distintos actores políticos en el entendido de que el funcionamiento de la DNSC resguarda la gestión de la administración pública de la esfera del mundo político, más no excluye ni enajena un componente del otro, es que se hace necesario observar el control de los gestores por otros actores sociales y que de dicha relación se generen prácticas clientelares. Lo anterior se fundamenta en el descontento organizacional originado a través de los procesos de ascensos y despidos los que no obedecen a patrones comunes en los SPAC, otorgando un nivel amplio de discrecionalidad a los decisores, en materias que deben tener lineamientos rectores de una instancia superior como es la DNSC.

En consecuencia, existen debilidades en la planificación y consecución de objetivos relativos a los modelos de gestión desarrollados por la DNSC y, en específico de la SDDP desde su creación. Dichos niveles de avance y consecución de objetivos en la actualidad son parciales y dísimiles en las diversas reparticiones públicas. Junto con ello, se evidenció la disparidad existente en cada SPAC en lo relativo a sus orgánicas internas en gestión de recursos humanos. Si bien existen criterios comunes en base a lo que regula la normativa en la materia, existen espacios de gestión que dan lugar a la discrecionalidad de analistas y jefaturas, que en términos generales se pudo constatar carecen de lineamientos específicos emanados desde la DNSC, sino que responden más bien a experiencias y demandas internas de cada organismo. Junto con ello, se visibilizó la ausencia de coordinación entre los mismos SPAC, a fin de compartir experiencias, avances y situaciones en común.

En otro orden de ideas, surge la necesidad también de fortalecer las actuales mesas de trabajo y negociación con las asociaciones gremiales, vinculando a los actores claves para la toma de decisiones, en el entendido de que una adecuada canalización de demandas a través de los canales institucionales, tenderá a la disminución de conflictos y permitirá el fortalecimiento de protocolos de acuerdo en torno a dar respuesta efectivas a las demandas levantadas por los gremios. Actualmente la DNSC cumple un rol en la articulación de los protocolos de acuerdo firmados entre el Ministerio de Hacienda, Ministerio del Trabajo y Asociación Nacional de Empleados, sin embargo, se evidenció que es un avance incipiente y que requiere ser fortalecido como instancia de conversación entre los gremios y el Gobierno.

Finalmente, se comprobó que el modelo de gestión de la DNSC combina elementos como la confianza y el mérito, siendo un modelo particular en América Latina, este posicionamiento lo ha logrado principalmente por el funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, no obstante se evidenció que el trabajo desarrollado en materias de políticas de desarrollo de personas ha sido parcial, siendo un desafío para la DNSC asumir una labor de rectoría en materias de políticas de desarrollo de personas. Rol rector que necesariamente debe ir aparejado de una arquitectura institucional que lo contenga. En síntesis, la DNSC ha logrado constituirse como una agencia especializada en materias para la gestión de las personas en el Estado, ha logrado alcanzar posicionamiento como una instancia asesora en materias de carrera funcionaria. Sin embargo, el modelo de asesoría y gestión implementado, adolece de aspectos que permitan a los servicios públicos pasar de un paradigma burocrático de administración de personal a la consolidación de procedimientos enfocados en la gestión y desarrollo de personas. Se constató una debilidad del Servicio Civil para cumplir función de rectoría en gestión de personas de la administración central del Estado. Por lo que la asesoría que brinda la DNSC en gestión de personas permite la creación de políticas laborales en los SPAC, pero sin asegurar el desarrollo sostenido y sistemático de reformas relativas a la carrera funcionaria. Lo anterior, es un desafío para dicha repartición pública, en el objetivo de preservar y desarrollar una administración profesional en el Estado.

5.2. Recomendaciones

Actualmente, existen diversas versiones sobre el rol y la contribución que efectúa la DNSC en cuanto a su gestión en la implementación de políticas y buenas prácticas laborales en desarrollo y gestión de personas en el sector público. En efecto, una de las propuestas de este estudio es mantener el rol de asesoría a los SPAC y reorientarlo a la capacitación, al ser un aspecto bien logrado por la SDDP de la DNSC, en el entendido de que los servicios públicos que han recibido su asesoría valoran la contribución que ésta ha tenido tanto en la formación de capacidades como en el empoderamiento alcanzado al interior de cada repartición pública de algunos procesos en gestión de personas, junto con el desarrollo parcial de procedimientos relativos a la carrera funcionaria. Sin embargo, se hace imprescindible definir el rol de la DNSC en lo que respecta al ámbito de desarrollo de personas, orientando su rol a un rol rector en estas materias y fiscalizador del cumplimiento de las instrucciones que imparte, más que sólo mantener el acompañamiento y asesoría. Este estudio de caso propone también fortalecer aspectos relativos a la planificación estratégica por parte de la SDDP, bajo un modelo de gestión sistematizado que fortalezca procesos y desarrolle control de gestión efectivo, que defina plazos y productos, en el corto, largo y mediano plazo, con el objeto de establecer procedimientos atingentes a la realidad de cada servicio público, junto con observar la capacidad operativa y de recursos con la que cuenta.

No obstante lo anterior, sería insuficiente desarrollar los elementos mencionados sin considerar también el fortalecimiento y la coordinación interministerial a objeto de que los actores presentes en el desarrollo de una política laboral enfocada en la profesionalización de la administración pública estén adecuadamente coordinados. A esto se suma, la apremiante necesidad de contar con los recursos presupuestarios, humanos y técnicos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de políticas laborales consistente en la administración pública. Es por ello, que se recomienda observar y considerar como lecciones aprendidas los avances logrados por el Sistema de Alta Dirección Pública, como un referente en la implementación de mejoras en políticas laborales en el Estado y que fue desarrollado como un caso nacional y por la propia DNSC.

Luego, el fortalecimiento de las actuales mesas de trabajo y negociación con las asociaciones gremiales, vinculando a los actores claves para la toma de decisiones y el fortalecimiento de protocolos de acuerdo en torno a dar respuesta efectivas a las demandas levantadas por los gremios es un aspecto que la DNSC debe continuar desarrollando y fortalecer, para así consolidar su posicionamiento en estas materias y contribuir al desarrollo exitoso de mejoras que contribuyan al desarrollo laboral de los SPAC.

Ahora bien, el tema de estudio posee variadas aristas que si bien son abordadas por las recomendaciones indicadas, dichas sugerencias se han enfocado en el fortalecimiento del actual modelo de gestión de la DNSC a través de la SDDP para continuar desarrollando las funciones que desde su creación se le han encomendado. No obstante, cabe precisar que dada la variedad de situaciones indagadas, la multiplicidad de realidades presentes y la complejidad que presupone la ejecución de medidas de acuerdo a la orgánica actual de funcionamiento de la DNSC en estas materias, es que se sugiere realizar un diagnóstico crítico de los actuales mecanismos que contribuyen a la ejecución efectiva, sistemática y continua de mejoras sustantivas en desarrollo de políticas laborales en el Estado, a fin de revisar los puntos críticos de funcionamiento de la DNSC en estos ámbitos e indagar nuevos modelos de gestión que contribuyan a alcanzar los objetivos propuestos, considerando que para el cumplimiento efectivo de reformas sustantivas en esta materia, más que contar con un rol rector y de fiscalización, se requiere contar con un modelo de gestión que permita la flexibilización, adecuación al contexto y generación de redes que permitan articular y ejecutar iniciativas que por sus características deben ser abordadas con un sentido estratégico, ágil y dinámico, que no necesariamente responden a las actuales organizaciones que promueve y contiene el Estado. Para ello, se propone también la creación de estudios e investigaciones en profundidad que argumenten la necesidad y orienten el fortalecimiento de una relación integral entre la DNSC y los SPAC y, desde esa perspectiva, es que el presente estudio pretende haber efectuado una contribución que sea útil para profundizar futuros esfuerzos que releven la importancia de fortalecer el desarrollo laboral de los funcionarios públicos como un aspecto central en el fortalecimiento de los Estados modernos.

REGISTRO DE ENTREVISTADOS

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS

Rodrigo Egaña Baraona

Director Nacional del Servicio Civil

Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública

ENTREVISTA 1

- Para comenzar, quisiera conocer su percepción respecto a cómo observa usted que el proceso de modernización llevado a cabo en el Estado chileno potenció la transición desde un modelo de organización weberiano, dominante durante gran parte del siglo XX, a un modelo gerencialista o de la nueva gestión pública en nuestro país y cómo este cambio de paradigma influencia que en Chile en el año 2003 se cree la Dirección Nacional del Servicio Civil.

- Ya, no es poco amplia la pregunta. A ver, yo creo que la organización weberiana no está absolutamente superada, para nada, mantiene...o sea, mantiene este...el estado es jerárquico, funciona en base a normas, los procesos son cruciales, eh, hay carrera funcionaria, más o menos, pero establecida, eh, muchos de los elementos que pudiera uno decir pertenecen al modelo weberiano de organización, todavía están presentes. Y yo creo que a eso se le van superponiendo otros, claro que los del paradigma de la nueva gestión pública pudieran ser algunos pero también que se reflejan en pensamientos que se han reflejado en el CLAD, en el banco mundial, en la OECD... y todos son patentados y que apuntan a poner los resultados por delante, el impacto del trabajo darle mucha importancia, el relevar la importancia de las políticas públicas, eh, el relevar la importancia del rol de la gerencia pública para cumplir resultados, los temas de participación ciudadana, los temas de transparencia y prioridad, bueno un conjunto de... bueno los temas de descentralización, de reestructuración institucional en función de nuevos desafíos, varias cosas que uno podría decir se han ido sumando por sobre esta estructura weberiana que todavía tenemos y en ese sentido yo creo que la creación del SC el 2003 responde bastante a esa mirada, o sea, en parte decir, aquí tenemos que tener políticas transversales de gestión de personas en el estado, y por

otro lado, necesitamos tener políticas de dirección o gerencia pública también instaladas en el país (N), eh, y eso como muy sintéticamente porque claramente sobre eso uno podría explayarse mucho más pero...

- Para complementar la pregunta anterior, en su momento el año 2003, ¿qué cuerpos legales, acuerdos, comisiones o instancias de trabajo consideraría usted como hitos trascendentales para que la temática de la gestión de personas en la administración pública se convirtiera en un tema de interés público y, por ende, se instalara en la agenda programática de los gobiernos de la época?

- A ver, yo creo que habían ya desde la época del gobierno del presidente Frei, empieza a haber una preocupación que está en el comité de modernización del estado de la época, en el cual, eh, se empiezan a visualizar elementos que tiene que ver con el nuevo trato para empleo público. Se partió por cosas muy menores, o sea, mejorar las remuneraciones, mejorar, eh, o sea, autorizar la existencia legal de las asociaciones de funcionarios, instalar los programas de capacitación, empezar a mejorar las estructuras de planta y organizativas en servicios de mayor impacto social, en poder hacer diseños institucionales relativamente más modernos en las instituciones que se iban creando, eh, y en esos... eh, empiezan a discutirse también algunas cuestiones que tienen que ver con la manera como se retribuye a la gente que trabaja en el sector público y empieza a instalarse la idea que aquí parte de la remuneración tiene que ser variable y parte fija y la variable debe ser definida en función de logros de metas y ahí empieza a haber toda una nueva filosofía que impulsa a la creación de los PMG, después los compromisos institucionales y que después van teniendo otros desarrollos y al mismo tiempo empieza a haber incipientemente una ampliación mayor al tema de pasar de política de RRHH a política de gestión de personas, yo diría que eso es más lento y se da de forma menos estructurada, en algunos servicios más que en otros. Yo creo que solo en el periodo de la presidenta Bachelet, en el primer periodo, en que aparecen nuevas temáticas, sobre todo con esto del código de buenas prácticas laborales y empieza a aparecer aquí en el SC y que se empieza a hablar de algunos nuevos temas, clima organizacional, eh, desempeño, formación, etc. Entonces, creo que también esta es una cuestión que es progresiva, eh, yo diría que hay un solo, instancia o elemento que contribuye, sino que **fue una acumulación en esta materia que**

creo que hoy día está mucho mejor sintetizada en el programa de gobierno de la nueva mayoría y en los instrumentos que se están preparando en esta materia(F).

- ¿Cuál consideraría usted son las corrientes o influencias teóricas o conceptuales con las que se crea en el año 2003 en la Dirección Nacional del Servicio Civil? Con ello me refiero al espíritu que motiva la ley 19.882. ¿Cuáles considera usted es el corazón o elementos centrales que se plasmaron en esta normativa y que pueden ser distintas a otras normativas de otros países en esta misma materia?

- Yo creo que el elemento principal y eso es interesante leer la discusión parlamentaria, sobre todo en el senado cuando se da esta ley, ehh, es decir: mire, nosotros tenemos que combinar, ehh, en los altos directivos públicos, las competencias y capacidades de gestión y por lo tanto, el mérito para dirigir con la empatía o sincronía de esa gente con el gobierno de turno (N). Yo creo que esos dos elementos están bien presentes, ehh, y yo creo que claro, ahí hay elementos que uno podría decir que hay influencias externas, uno las podría cifrar en esa época en toda la escuela de la nueva gestión pública porque esto ocurre más o menos en la misma época en que se dan las dicciones en el CLAD, etc, y esas cosas influyen en lo que se trabajó en el PRIME básicamente, en que ahí habían ciertos conceptos que se fueron plasmando en los documentos sobre dirección pública que se establecieron en esa época, que se cruzan , yo diría, con otras discusiones que se dan en otras instancias del gobierno, fundamentalmente en hacienda, sobre, ehh, los elementos más prácticos de cómo llegar a acuerdos con las organizaciones sindicales, entonces, ehh, y eso en el marco de la crisis que hay en el 2002 de MOP-Gate, etc, etc. Entonces, cuando se da esa confluencia de elementos, ehh, se arma este modelo y el modelo se arma como un modelo de dos partes, uno que tiene una parte meritocrática y de competencias y habilidades y otra parte que tiene un elemento de confianza y lo característico del modelo chileno es que es una combinación de ambos elementos (N). No son mucho los modelos similarmente estructurados en otros países. En otros países puede que el elemento de confianza sea mucho más presente en el momento de la nominación pero mucho menos poderoso en el momento de la desvinculación de altos directivos y son relativamente similares en el

momento de la selección. Ahora, yo en ese sentido creo que el modelo chileno es un modelo bastante especial, no hay muchos similares (F).

- Y ese modelo que combina la confianza y las capacidades, ¿sería como pionero en Chile o responde también a otras miradas que pueden tener desde Europa u otros...?

- No no no, yo creo que en Europa...A ver, todos los modelos tiene algo de eso. Nosotros estamos terminando un estudio aquí en el SC con el apoyo del Banco Mundial que nos va a mostrar eso. Ahora, pero el tema es que en el modelo que existe en cada país, ¿cuál es elemento que tiene mayor preponderancia?, en Chile yo diría que tiene mucha preponderancia el mérito en la selección y en el reclutamiento y tiene...pero en la nominación y en la desvinculación tiene mucha mayor preponderancia la confianza (N). O sea, no es que el mérito tenga preponderancia en la desvinculación, no, en Chile no tiene ninguna. Y tampoco es que el elemento de confianza tenga preponderancia en la selección, tampoco, no tiene ninguna, ¿ya? pero es una combinación de elementos que creo que hace que el modelo chileno sea bien particular. Ahora, con todo es un modelo, primero, único en América latina, no hay otro similar y en el mundo es un modelo bastante observado por la OECD porque en los países de la OECD se llevó mucho un modelo de que hace primar la meritocracia en la selección pero además, el mérito en la desvinculación, no en la nominación, en la desvinculación(N) y muchos países están volviendo atrás diciendo que en la desvinculación también tiene que haber algo más de presencia del elemento confianza.

- La ley 19.882 regula aspectos referido a REMUNERACIONES, BENEFICIOS COMO LA BONIFICACIÓN POR RETIRO, CREA LA DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL, INTRODUCE NORMAS SOBRE LA CARRERA FUNCIONARIA, ESTABLECE LINEAMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA, entre otros aspectos. Desde su perspectiva, cuáles de ellos consideraría usted ha sido más costoso implementar.

- A ver, yo diría que en términos de políticas de personal, el SC tiene funciones muy limitadas, tiene atribuciones muy limitadas y prácticamente lo que puede hacer son

tareas de asesoría. No tiene tareas de rectoría en la materia y por lo tanto, lo que se ha hecho en función de políticas de desarrollo de personas es bastante parcial, ¿ya?, no es muy amplio y normalmente ha actuado en función de encargos más que por propia iniciativa porque no tiene gran posibilidad legal de iniciativa(D) y eso es algo que en el proyecto de ley que estamos trabajando con el ministerio de hacienda se intenta corregir. Ahora, yo creo que ha sido mucho más exitoso en la instalación del sistema de la alta dirección pública, eso está claro y el sistema funciona, está establecido, tiene un montón de situaciones beneficiosas(F) que tú las puedes sacar de algunas...yo he hecho un par de presentaciones sobre esto que están disponibles, que tú las puedes mirar, ehh, y sí, enfrenta un conjunto de desafíos y de dificultades que no son menores, ehh, pero lo más exitoso ha sido la instalación del sistema. Lo más dificultoso ha sido que el SC asuma una labor de rectoría en materias de políticas de desarrollo de personas (D).

- En esa misma línea, la siguiente pregunta que indica que dentro de las principales funciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil se encuentran la de participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas teniendo como eje central el mejoramiento de la gestión del personal del sector público. Considerando lo anterior, ¿cuáles son los principales productos o logros que en esta línea considera usted ha tenido el Servicio Civil chileno desde su creación? Usted me nombraba el sistema de la alta dirección pública...

- Ya pero es que el sistema de alta dirección pública uno no podría pensar... A ver, aquí internamente tiende a separarse porque el sistema de alta dirección pública de lo que son las políticas de administración de personal que son referidas al funcionariado que no es directivo público. En esa segunda materia, yo creo que el servicio ha tenido... ha hecho cosas interesantes pero son mucho más desorganizadas, hay temas sobre convenios de desempeño, sobre formación, sobre buenas prácticas laborales, sobre climas organizacionales, sobre políticas de personal, sobre rediseños organizacionales. Hay un conjunto de materias que son temas transversales en políticas de desarrollo de personas que se han aplicado para servicios específicos y eso no ha sido, ni

horizontalmente masivo para toda la administración, ni con la misma intensidad respecto de cada quien, sino que eso depende de los acuerdos que se logren con cada servicio(D), ehh...

- Y en ese sentido la voluntad de aquellos...

- O sea, nosotros en ese sentido somos asesores de. Por aquí dice: la función de colaborar con los servicios públicos, claro nosotros colaboramos en tanto y en cuanto un servicio público tenga interés en recibir nuestra colaboración, sino tiene eso nosotros podemos incentivarlos e impulsarlos, etc. No podemos realizar un trabajo con ellos, en el fondo nosotros no tenemos la labor de rectoría y hasta que no tengamos la labor de rectoría en materia de desarrollo de políticas de personas va a ser muy difícil que tengamos una acción más fuerte, más potente(D).

- Para complementar lo anterior y en esa misma línea, ¿esos son algunos de los aspectos que aún el SC chileno requiere fortalecer?

- O sea, yo creo que hay una serie de fortalecimientos que tienen que ver con el sistema de alta dirección pública que están... a ver, por lo menos mi idea está reflejada en esas presentaciones, se lo pedimos después a la secretaria. Y en lo que tenemos que hacer en las políticas de desarrollo de personas, ehh, yo diría que lo principal es pasar de una institución asesora a una institución de rectoría y en ese sentido también el cambio de nuestro rol de asesores, lo que hacen los funcionarios de esa área, a un rol mucho más de consultoría para instalar nuevos procesos y nuevos cambios en las instituciones y eso nos llevaría a situaciones nuevas (N).

- Yo cuando comencé a revisar la información disponible también verifiqué que existían estos dos aspectos, por un lado el sistema de alta dirección pública y por otro el funcionariado, etc, con el tema de las políticas de RRHH. Ustedes en la planificación estratégica 2014 - 2018 establecen tres ejes de acción y quería profundizar con usted la gestión y desarrollo de las personas que es un eje que es bastante ambicioso en los planteamientos que indica...

-¿Tres ejes de acción? A ver, establecimos cinco objetivos estratégicos.

- **Cinco objetivos y colocan la gestión y desarrollo de las personas, el fortalecimiento institucional y también el sistema de alta dirección pública como elementos quizás generales. Entonces, acá cuando indican definir como su ámbito de acción todos los funcionarios públicos del gobierno central, eso en la voluntad va en rigor a decir que ¿estos son nuestros usuarios?**

- Claro, los clientes. Ahora producto de la mesa de acuerdo de... gobierno que se acaba de firmar esta semana, se amplió que fuera no solo los funcionarios del gobierno central sino que los entes descentralizados pero bueno, eso lo vamos a tener que asumir en el servicio.

- **En la línea de participar en el diseño y asesoría en políticas de gestión de personas en el Estado, modelando para las reparticiones públicas políticas, procedimientos y buenas prácticas en dicha gestión. Acá va lo que me indicaba usted de asumir un rol de rectoría...**

- De rectoría, exactamente.

- **Y que actualmente se están realizando...**

- Que es el punto 3, **de pasar de funciones asesoras a funciones rectoras.**

- **Y esto va a requerir una modificación legal de lo que se está...**

- Una modificación en la ley que nos cambie lo que el servicio puede hacer y al mismo tiempo eso va a tener que expresarse en cambio de maneras de trabajar y lo que vamos a hacer en la práctica.

- **También indica, construir sistemas de información de personal público que contribuyan a decisiones sobre políticas de personal. Existen sistemas de información pública, la contraloría lleva un sistema que es bastante...**

- Existe ese sistema pero eso es un sistema que es de registro. Nosotros hemos firmado un convenio en colaboración con la contraloría para poder usar esos antecedentes para el análisis. **Y lo mismo estamos trabajando con la dirección de presupuesto que también tiene un sistema de registro pero lo que falta en el gobierno**

es más un sistema de análisis de los antecedentes sobre las personas que trabajan en el estado que nos pudieran servir para perfeccionar las políticas de personal (D).

- En la línea de apoyar el desarrollo de nuevas capacidades en la gestión pública acá ustedes asumen también un rol de capacitación dentro de lo que es...que sé que lo desarrollan actualmente...

- O sea, ahí la gran pregunta es de que para algunas de estas cuestiones poder realizarlas, tenemos que colaborar en generar nuevas capacidades en los servicios públicos y eso entabla toda una discusión sobre que significa hacer desarrollo y formación de directivos y directivos intermedios en las instituciones públicas hoy día (N). O sea, no es solo hacer cursos de formación, o sea, yo tengo la impresión que es algo más(F). Ahora, estamos en esa discusión de qué significa ese algo más.

- Regir, a través de un monitoreo integral, el sistema de ingreso al sector público. ¿Esto está implementado? ¿El portal funciona?

- O sea, el portal de empleos públicos funciona, no es obligatorio usarlo, lo está usando una gran cantidad de servicios, ehh, pero nuevamente lo que nosotros pretendemos es avanzar un poquito más allá. Es hacer que el ingreso al servicio público esté mucho más ordenado y normado porque hoy día no todo ingreso se hace por concurso, no todo ingreso se hace por reposición pública sino que aún hay mucho contrato directo, individual y creo que eso hay que ir perfeccionando (N).

- Agente protagónico en las relaciones que el Gobierno mantiene con los gremios. Yo no había abordado este tema de los gremios pero me imagino que son un stakeholder fundamental al momento de llevar a cabo...

- En todos los servicios son muy importantes porque están muy preocupados de lo que pasa con la gente en los servicios. Todo proceso de cambio en una organización afecta lo que hacen las personas y nosotros nos hemos dado cuenta que hasta ahora el SC estaba muy concentrado en las relaciones con los directivos, ehh, funcionales de los servicios públicos pero no teníamos una relación con los gremios (D). A ver, tenemos una relación con los gremios a nivel, con las cúpulas nacionales, ANEF, CONFENAD, CUT, ese tipo de relaciones pero no teníamos con las asociaciones de los distintos

servicios. Creemos que ahí también tenemos un rol para colaborar con las direcciones de los servicios en estas materias y con la formación también y desarrollo de los mismos directivos de las asociaciones. En la medida que tengamos mejores directivos de asociaciones, ellos van a poder ser mejores partner en los procesos de modernización de sus propios servicios (F).

- Para, por ejemplo, llevar el proceso de modernización, ¿se establecen mesas de trabajo para trabajar con ellos, conocer su... ¿Esas son las metodologías?

- Si, en la mayoría de los casos sí.

- Contribuir a generar un empleo público basado en “servidores públicos “. Yo esto entiendo también que pasa por una mirada de que los funcionarios públicos sientan, digamos, que están a disposición a atender las necesidades de...

-Claro, o sea, eso implica hacer un cambio bien radical en la mirada desde el funcionario burócrata que se sienta en el lado de adentro del mesón y espera atender personas que vienen a preguntarle cosas o el funcionario servidor público que se hace cargo de las preocupaciones de los ciudadanos dependiendo del servicio que sea, ehh, porque van a ser distintas las preocupaciones y encarna el hecho de ser un servidor, o sea, que esta para ayudar, para servir y eso cambia radicalmente la manera de cómo entender las tareas de los funcionarios del sector público (F).

- Y en esa misma línea estaría correcto el análisis de decir que ¿efectivamente la ciudadanía ha sido mucho más exigente y por ende también, al ser más exigente va a exigir más a la administración pública y por ende, también debe haber mayor preparación un nuevo enfoque de los funcionarios públicos?

- Evidente, o sea, hoy en día los funcionarios públicos no están, o sea, con los métodos de antes no están en condiciones de responder a las demandas de la ciudadanía porque la ciudadanía demanda servidores públicos, no funcionarios(D) y ese es un cambio bien importante.

- Bueno, la verdad el tema de la tesis que yo estoy desarrollando es el tema, en general, de los convenios en asesoría en gestión de personas. A mí lo que mi interesa es poder visibilizar digamos, cuáles han sido los avances, también

cuales son los puntos críticos y generar las propuestas de mejora en todo este ámbito que usted me indicaba como del funcionariado propiamente tal que yo creo que ahí el rol de rectoría y por ende, lo que puede hacer la dirección es bastante potente para la administración pública. Entonces, dentro de esa misma línea me gustaría saber, y usted me lo ha mencionado también, los aspectos a fortalecer en este tipo de convenios. Yo me reuní hace un tiempo con la jefa del área de desarrollo de las personas de acá y me indicaba que habían algunas digamos, una mirada crítica que ella realizó y que era necesario implementar esto también desde un enfoque como desde sectores, empezar a hablar del sector salud, y también visibilizo que coincide con usted en estos aspectos de que la asesoría está débil por el tema de asumir una rectoría, entonces, ¿que otro lineamiento más establecería usted para poder fortalecer este rol aparte de asumir un rol de rectoría? Como el modelo ya, implementando un modelo de gestión.

- A ver, yo creo que hay una cuestión que es muy importante que es el marco de política que hay que implementar, o sea, nosotros estamos por recibir un instructivo presidencial que está preparado y que esté en instancias finales de aprobación que define como el ámbito de trabajo para el SC y que claramente explicita cuales son las prioridades en el desarrollo de la política de gestión de personas (F). Nosotros este jueves tenemos un encuentro sobre desarrollo de personas del sector público y un coordinador de modernización del estado, de hacienda, Rodrigo Lavanderos, va a hacer una presentación sobre esto, entonces creo que si tú quieres ir, podrías ir, en el Crow Plaza y ahí va a estar el nuevo contenido. Yo preferiría no referirme porque podría olvidarme de algunas cosas, no las tengo absolutamente ordenadas en la cabeza pero ahí tú lo vas a tener y los lineamientos del, ehh, o sea, los tópicos y los contenidos del instructivo van a ser trabajados por ellos en su presentación y claramente el pasar de asesor a rector es una modalidad de funcionamiento para nosotros pero lo sustantivo que se va a hacer tiene que ver con varias otras cosas, condiciones laborales, condiciones de empleo, situaciones de acosos, formación, o sea, es una cantidad bastante amplia de aspecto.

- Bueno, para ir cerrando esta entrevista, desde su perspectiva ¿cuál es el sello en materias de empleo y calidad de vida laboral en los sistemas de recursos humanos de la administración pública central, que desea desarrollar en su gestión como el sello de su gestión?

- A ver, yo creo que la primera cuestión es instalar una política más comprensiva sobre los temas de políticas de personal (F). Segundo, que nosotros ampliemos la cobertura de algunos servicios que los relacionábamos caso a caso para una entrega de un servicio específico(N), a cambiar una mirada más completa al conjunto de la administración y que a cada servicio debemos trabajar el conjunto de los elementos de la política que va a estar reflejada en el instructivo Ese va a ser un segundo cambio bien importante(F). Un tercer cambio, esto que tiene que ver con la colaboración con las asociaciones de funcionarios que también esperamos que sea algo bien relevante (F). Y después hay otra cuestión que estamos recién empezando a mirarla que es como se integra el trabajo de desarrollo de las personas con los trabajos de alta dirección pública que son parte de un mismo engranaje, que están muy separadas y muy disgregadas y creemos que hay que tender a profundizarlas bastante más allá y a ordenarlas bastante más (F). Yo creo que esas son algunas de las cosas, salvo además, del perfeccionamiento de la ley de alta dirección pública, eso es claramente parte de la preocupación(F).

- Finalmente, me gustaría conocer su percepción respecto a cómo deberían sentirse los funcionarios que trabajan día a día en las distintas oficinas de los diversos servicios públicos y cómo Contribuirá el servicio Civil durante estos años para lograrlo. Funcionarios que se sientan, como hablábamos, como servidores públicos.

- A ver, yo creo que los funcionarios hay un poquito de todo. Hay tipos que son súper comprometidos y hay tipos que están marcando el paso y que solo quieren hacer el mínimo con el mínimo esfuerzo(N). Ahora, yo en general tengo una buena impresión de los funcionarios públicos, o sea, en general. Creo que son personas que están comprometidas con lo que hacen, con sus instituciones, etc. y que ciertamente hay

condiciones generales que no son las óptimas para funcionar.(F) Algunas tienen que ver con el empleo, otros con el nivel de remuneraciones, otros con las posibilidades de perfeccionamiento y variados temas se podría decir.(N) Aquí hay brechas importantes en lo que debiéramos de tener y lo que estamos pidiendo y yo el anhelo, y por lo menos el que tengo es que el SC sea funcional a esa política y pueda ayudar, junto con otras instancias de gobierno, a tener políticas de personal mucho más razonables, más progresistas que pongan el sello de la orientación de la presidenta en estos temas. Cuanto vamos a lograr de eso, no sé pero estamos empeñados por lo menos en esa tarea.(F)

- Así lo veo. Revisé la planificación estratégica y...

- Bueno eso lo estamos ampliando porque lo que llegamos ahí fue el objetivo estratégico. Hoy día estamos traduciendo por cada objetivo, cuáles son las líneas de acción, los proyectos y las acciones que vamos a hacer, entendiendo que a nivel de proyectos y acciones pueden ser las líneas estratégicas que podemos hacer algunos ajustes en el tiempo.

- Lo último, que se me ocurrió ahora... el gran diferenciador de los sistemas de RRHH y en la gestión de personas en la administración pública es que deben responder también y ser realistas con los ciclos políticos. Entonces, ¿de qué manera usted ve esta variable de contexto en la implementación porque, evidentemente, cambian los estados de ánimo, los lineamientos quizás cambian...De qué manera se podría...?

- A ver, yo diría que las políticas de desarrollo de personas la estabilidad debiera ser bastante mayor porque son los equipos permanentes de la administración que no deberían de cambiar, pudieran cambiar sobre los objetivos que pueden alcanzarse en cada área pero la gente debería estar en condiciones de poder colaborar para la consecución de distintos objetivos de política pública (F). Donde hay más impacto, en el sistema de alta dirección pública y ahí creemos que hay que hacer una reingeniería importante para proteger el sistema. Ahora, sobre eso si quieres tener detalle, nosotros como consejo hicimos una proposición que tu la puedes conseguir porque la hemos presentado en distintas partes de cuáles son los puntos que habrían que mejorar en el

funcionamiento del sistema de la alta dirección pública para darle mayor estabilidad y permanencia en el tiempo(D).

Pedro Guerra Loins

Subdirector Desarrollo de las Personas

Dirección Nacional del Servicio Civil

ENTREVISTA 2

- Te cuento mi historial. Brevemente. Partí en la dirección nacional del trabajo, estuve 3 años ahí. Me tocó trabajar en el área de RRHH, termine creando un área de desarrollo organizacional, me hice cargo de ella...de ahí me fui a una empresa estatal, en Codelco 8 años...

- También con áreas relacionadas con...

- Si si, siempre personas, con desarrollo de personas y me volví al servicio público el 2011... como jefe de RRHH y desarrollo de personas. Hasta agosto del año pasado estuve ahí...

- Ya y desde esa vereda ¿cómo observabas el rol de la DNSC en el ámbito del apoyo y relación con los servicios públicos?

- Esa es una buena pregunta porque esa es una de las razones que fundamentan algunos cambios que hemos hecho desde agosto en adelante en la subdirección pero en materias de... para ser objetivo... en materias de desarrollo de personas lo que yo veía era, ehh, primero si confería alguna “expertiz” importante en materias técnicas de desarrollo de personas para el SC. Si uno quisiera buscar un referente técnico respecto del SC desde los servicios públicos en mi rol de jefe de RRHH a mí me parecía de que sí, que efectivamente era un rol que uno podía acudir desde la “expertiz” técnica. Pero no es menor cuando hablo de acudir porque en realidad era uno el que tenía que acercarse. Si uno no se acercaba el SC no existía(D). Por tanto, con quien entenderse, con quien relacionarse, en que tipos de materias ver o no, la verdad es que era... no

era algo que los servicios públicos tuvieran presente, qué cosas como oferta de valor u oferta en materia de apoyo uno podía encontrar, tampoco había claridad. Lo que nosotros sí sabíamos, pero sabíamos porque parte del equipo también lo sabía, es que había un área en el SC que podía apoyarnos en la confirmación de las bases o revisión de las bases de concurso, en que podíamos trabajar con el portal de empleos públicos, de hecho, hay un convenio de trabajo y colaboración para usar el portal pero más bien era una percepción desinformada, no teníamos claro que se hacía. No estaba claro de los contactos y tampoco lo de la amplia oferta en otras materias (D).

- Ahora, ya conociendo esta mirada que tiene usted dentro de lo que era su rol anterior a ser el subdirector de desarrollo de las personas, me gustaría saber ¿cómo observa usted el rol que poseen los funcionarios públicos en el proceso de instalación de los principios y prácticas ligadas al enfoque más gerencialista que llevo a cabo el estado durante los años 90 y principios del año 2000 y asociados principalmente a la nueva gestión pública? ¿Qué rol tienen los funcionarios públicos ahí?

- Es una pregunta...ehh, a ver yo creo que nosotros tenemos un problema grande en el funcionamiento del estado y en su gestión de personas en la medida que tu estableces un sistema, que es el sistema de alta dirección pública, que con todos los beneficios que tiene y también todas las cosas por mejorar que pudiera tener... lo que si esta en cuestionamiento es que genera una plataforma y una infraestructura que yo creo que unas de las cúpulas de organización que ya sabemos que no son permanentes, por lo tanto, cualquier cambio en el entorno que tenga que ver con cambios políticos, con cambios de administración o cambios de cualquier otro tipo... es súper complejo, ehh, porque la capacidad de poder dar continuidad a un negocio, lineamientos estratégicos o incluso definiciones presupuestarias (D)... Entonces el rol de los funcionarios, para mí en eso es vital. Por eso que es importante la pega que hacemos nosotros desde la dirección de desarrollo de personas(F). El cómo generas las capacidades que se quedan instaladas en las instituciones y capacidades donde puedan dar continuidad, jefaturas de relevo donde sean capaces de subrogar a un alto directivo público y que no tengan una gran complejidad, que tengan una visión estratégica, pero eso es una cuestión que hay que desarrollar(N). Hoy día tú tienes una escasa posibilidad de

encontrar personas capacitadas para asumir una función de alto directivo público con visión estratégica y con todo lo que se refiere en cargos que por muchos años han estado en un rol técnico. Entonces, ahí hay un tema de formación, de capacidades y de diseño que es tremendamente complejo pero me parece que ese es un rol fundamental (F).

- Para complementar la pregunta anterior, ¿Qué rol o roles considera usted ha tenido desde su creación la DNSC en este proceso de modernización del estado?

- A ver, yo creo que ha tenido un rol bien central lo que creo que podría... que hemos tratado pero... yo creo que lo hemos podido ir mejorando, que cosas podríamos mejorar. Yo creo que en estos 10 años, 8 años, ehh, me parece que el mandato de la alta dirección pública entendida como dar al estado un sistema transparente, inclusivo y un sistema formal que garantice tener los mejores directivos en el ámbito público me parece que es algo primordial. Que la gente lo conoce, se entiende, independiente de las observaciones o quejas que haya si es que esto... yo tengo una visión súper particular, aquí no estoy hablando como institución pero te la voy a decir igual. A mí me parece que no es ni un pecado que cuando se cambia el gobierno se cambien los grupos de los servicios públicos. Me parece que eso no atenta contra el sistema, me parece es parte de las reglas del juego (F). Cuando tú, en la empresa privada, y me ha tocado verlo, porque también trabajé, no en empresa privada pero empresas estatales pero conozco también bastante la realidad de la empresa privada. Cuando cambian directorio, cuando cambian presidente ejecutivo, cuando cambian gerente general de una institución, todos los cuadros directivos se ven disponibles a poder salir, a cambiar de lineamientos y aquellos que no están de acuerdo con los lineamientos nuevos de una empresa o de una organización tienen la opción de salir o la necesidad de salir y me parece que esto no es la excepción. La diferencia en el estado es que tu no estas preguntando si estás de acuerdo con el proyecto de negocios o proyecto de inversión, estas preguntando si estás de acuerdo con una forma ideológica de poder abordar determinados temas que tiene la ciudadanía(N). Entonces, en eso me parece que es una cosa que claro, puede ser la queja principal o puede ser parte del debate en estos últimos meses pero a mi particularmente me parece que tiene todo sentido. Ese mandato de la alta dirección me parece que si ha sido recogido, hay cosas que mejorar,

yo estoy de acuerdo, hay cosas que desde el punto de vista estructural, y estamos atendiendo con un proyecto de ley que se va a someter luego a discusión dentro de las próximas semanas, debieran permitir mayores mejoras en el sistema como por ejemplo, lo que te comentaba recién, que la gente que es de planta en una institución pueda postular a un cargo de alto directivo público y después volver a su planta es una cuestión que hoy día no se puede y por lo tanto, estamos condenados a tener siempre postulante que, o van rotando, o postulantes que siempre han sido directivos, o postulantes que en definitiva no tengan arraigo en la institución. Van a ir dando vuelta.

- La ley 19.882 regula aspectos referidos a remuneraciones, beneficios como la bonificación al retiro, crea la misma DNSC, introduce normas sobre cargas funcionarias, establece lineamientos para el funcionamiento del sistema de la alta dirección pública entre otros aspectos. Desde su perspectiva ¿cuáles de ellos consideraría usted ha sido más costoso en implementar?

- Yo creo que los primeros que mencionaste. Yo creo que aquí tenemos un problema de quien es el responsable, es un problema que es tremendamente estructural, ehh, en los temas referidos a remuneraciones, en los temas referidos a incentivos en retiros y algunos otros, ehh, yo diría que hay un problema estructural que tiene que ver con las leyes y tiene que ver con las normas. El estatuto administrativo define determinadas formas de cómo se va a ir conformando la gestión de remuneraciones en los servicios públicos. Eso que se escribió en su última versión si no me equivoco en el año 81, 79, ya no me acuerdo, hoy día deja de tener una vigencia en lo absoluto, el sistema de remuneraciones que hoy día hay en la gestión moderna de las personas en el mundo, incluso en el país, no tienen nada que ver con cómo lo están abordando(D). Y es una tremenda traba para poder hacer cosas respecto a modificaciones. ¿Dónde se pueden hacer esas modificaciones?, en un gran número de personas que trabajan hoy día en el estado que tienen que ver con la contrata y no con las plantas y ahí tenemos un problema político porque la ANEF nos reclama y nos dice por qué entonces la contrata tiene más privilegios y más posibilidades de acceder a buenas remuneraciones y no los de planta, entonces es un tema complejo. Y segundo, el tema de las responsabilidades porque, si bien nosotros debiéramos ser un referente o al menos un interventor desde el punto de vista técnico en estas materias, finalmente quien lleva esta discusión

directamente es la DIPRES, que es un servicio que es de nuestro ministerio, pero la verdad que con una mirada bastante más, diría yo, económica y economicista que la que uno podría aportar también del punto de vista del diseño, del mejoramiento de las condiciones o incluso de las metodologías que están disponibles, yo creo que esa es una conversación que todavía... estamos empezando a generarlas. Hay conversaciones que estamos teniendo con la DIPRES, hay mesas de trabajo que están trabajando gremios, nosotros estamos siendo invitados y estamos trabajando en el tema de la remuneración, ehh, pero está recién partiendo no es una cuestión que, diría yo, es instantánea o natural.

- Los ciclos políticos, los cambios de gobierno, ¿cómo influye y como visibiliza usted esta influencia, es nociva, es fructífera para la implementación?

- Yo creo que los ciclos políticos son parte de las reglas del juego, es parte del contexto. Me parece que quien niegue eso es hacerse trampa en solitaria...(N) lo que te comentaba, yo creo que... a mí me parece que dentro de los cambios de ciclos políticos, a ver, hay algunos efectos que... el efecto más inmediato son los cambios de directivos, es la discusión que tenemos hoy día, incluso con otros países es que hay que transparentar que hay algunos funcionarios del estado que son de confianza del gobierno, por lo tanto, no los metamos dentro del mismo sistema y no hagamos gastar al estado una cantidad de plata en un proceso de concurso para altos directivos si eso no lo contempla. A mí no me aterroriza ni me parece ningún problema que sea de confianza, como te digo, en la empresa privada también pasa, ehh, y me parece que tiene cierta lógica, tiene lógica que yo quiera trabajar con un director de un servicio donde a lo mejor estoy haciendo una reforma súper importante y que tras mi programa de gobierno requiere un alineamiento y apego estricto a ese programa. Yo creo que eso... para un lado o para otro, yo creo que no es en lo absoluto complicado, lo que si me parece complicado es como la gente sale y como te preocupas que los servicios sigan funcionando con determinada continuidad porque finalmente prestan un servicio a la ciudadanía, y eso es súper delicado, cuando los servicios se resienten durante 6 meses, se ralentizan por la salida de un directivo y no hay nadie a la cabeza...mueren y yo lo he visto y eso es tremendamente complicado (D). Y eso me lleva al otro punto que tiene que ver en como tú te preparas entonces en estos ciclos para tener preparada

gente al interior de la institución que no tenga que ver con la sensibilidad o los cambios políticos y que tenga la misma capacidad y que tenga las mismas posibilidades de decisión como las que pueda tener un titular(N). Eso es por un lado, y por otro lado, lo que sí, es una parte que ha sido compleja de administrar y ahí me parece que hay un tema mayor que tiene que ver con una demanda de la ANEF sobre la estabilidad de los funcionarios al momento de los ciclos de cambios políticos (D).

- Bueno, hablamos sobre la normativa y también de los ciclos políticos. ¿Cuáles serían, desde su perspectiva, los elementos centrales que se plasmaron en la normativa y que pueden ser distintas a otras normativas y que pueden ser distintas a otras normativas de otros países en estas mismas materias? Y con esta pregunta qué es lo que me gustaría abordar, es ver, por un lado está la norma, está el producto del SC y al visibilizarlo o al compararlo con otros SC y con otras normativas, cuál sería la posición, por ejemplo, que tiene el SC dentro de lo que usted desde su perspectiva, consideraría un buen SC en otro país y que me dijera, por ejemplo qué SC es uno de los que se podría imitar el modelo pero específicamente en el tema de desarrollo de personas, dejando de lado el tema de la alta dirección pública.

- A ver, de lo que he podido ver porque tampoco me he metido profundamente pero yo entiendo que en países europeos, Inglaterra, Francia en años anteriores, ehh, y en los últimos años Singapur, lo que tu cuentas ahí es un SC que se hace cargo de la formación completa e integrada de los funcionarios y de la carrera de funcionarios pero desde el punto de vista de formar a funcionarios públicos y me parece que eso es un tremendo desafío que nosotros tenemos y hoy día, la ley no es que lo prohíba, nosotros podemos hacerlo pero hoy día no estamos absorbiendo esa necesidad, o sea, si tú me preguntas a mi como resuelves los temas de ética, de probidad, de vocación pública, que están en discusión hoy en día, tiene que ver con tener una escuela de formación desde el estado que te permita, no solo atraer talentos desde el punto de vista profesional y de las capacidades profesionales que tenga o laborales, sino que principalmente de los principios, ehh, y eso supone que tu tengas a un buen número de gente que vaya entrando al estado o que cada cierto tiempo vaya refrescando su educación a través de una escuela de formación interna (D). Eso lo tienen resuelto los

países que te mencioné y de manera ordenada. Ellos tienen una malla, una carrera de formación y donde la gente va a ir optando. Y también atendido el tema del liderazgo intermedio, entendiéndolo en nuestro caso, cargo de 3er o 4tos niveles, donde ahí también tienen una escuela o una lógica de formación que está súper definida, eso te permite desarrollo de carrera, te permite relevar cuadros de reemplazo en la lógica de poder decir “no dependamos siempre de los mismos directivos”, pero también requiere de alguna manera para que esto sea un incentivo, requiere de empujar las trabas legales que tenemos hoy día como te comentaba (D). De que me sirve a mí prepararme para ser un alto directivo público en algún momento si la verdad es que no quiero soltar mi planta. ¿Me quedo en la planta o accedo a un cargo directivo?, esa dualidad que tenemos hoy día en el país me parece súper perjudicial y que en otros países también está resuelto. Eso yo diría que es una de las cosas importantes que yo he visto. Y otras cosas que estamos nosotros empezando a abordar este año, desde mi subdirección, no tengo tantos detalles de los otros países pero si sé que hay algunas acciones definidas que tienen que ver con la gestión de relaciones laborales, yo creo que también ahí hay una brecha importante, ehh, cómo nosotros desde el SC, independiente que seamos respetuosos de quien lleva la coordinación y la interlocución con los gremios, que en este caso es Hacienda, nosotros poder contribuir a complementar eso en una lógica de formación conjunta con los dirigentes gremiales, de poder sentarnos a conversar (F) y... estamos empezando a hacer cosas con eso pero la otra vez comentábamos en una inducción de altos directivos públicos, el 50% de sus tiempos lo destinan al trabajo con los gremios y cuando llegan acá les enseñamos los temas de la normativa, les enseñamos cualquier cosas menos como relacionarse con los gremios. Eso lo estamos empezando ahora a resolver, y ese yo creo que también es uno de los temas importantes y que se nos va un poco en contra.

- Pedro, desde su perspectiva, ¿cuál sería el diagnóstico actual de los sistemas de gestión de personas en la administración pública?

- Complejo, a ver, nosotros tenemos una fotografía del 2013 del estado del arte de la gestión de personas, hicimos una evaluación y un diagnóstico. Esa es la foto formal y con todo el cariño que le tengo a ese trabajo a pesar de que no estuve aquí, fui cliente, fui beneficiario por decirlo de alguna manera de este trabajo, el pequeño sesgo que

tenemos ahí es que quien define su estado de desarrollo es uno mismo. Entonces, habrá habido servicios que dijeron “para no dejarme en evidencia voy a poner lo políticamente correcto” y otros que habrán contado la firme. Ahora, teniendo como referencia eso yo creo que hay varias características que hoy día uno podría anunciar.

Yo creo que parte del trabajo es bien intenso, te voy a comentar después de eso pero tiene que ver con una de las problemáticas que se plantea y que estamos cambiando, yo creo que el estado actual de la gestión de personas en el estado, ehh, yo creo que, primero, es bastante dispar, es el primer problema que tenemos. Hay servicios que todavía están en el paleolítico en materia de gestión de personas. Hay servicios, que desde el punto de vista de la estructura, todavía mantienen sus áreas de RRHH debajo de un área, por ejemplo, de administración de finanzas. Hay servicios que todavía le llaman RRHH, otros le llaman personal, otros, gestión de personas. Por tanto, el principal problema que tenemos nosotros y es parte de la pega que estamos haciendo, es que no tenemos un mínimo común en gestión de personas que tú digas “mira, todos los servicios públicos tienen determinados procedimientos, tienen un reglamento especial de calificaciones, están funcionando los cursos de formación...”, eso hoy día no está. Entonces, el mínimo común hoy día no existe. Hay servicios que están muy desarrollados como te dije y otros que no(D). Segundo, están absolutamente entrampados en el tema de las normativas y en el tema estructural, qué quiero decir con esto, en el mejor de los casos, si algún servicio quisiera ir a la vanguardia, modernizar o innovar en cuanto a su sistema de gestión de personas e imponerse y tener una gestión un poco más moderna, se encuentra con trabas legales y con trabas normativas(D). Si uno quisiera decir “bueno de ahora en adelante pongámonos las pilas y hagamos los concursos de ingreso y los concursos de plantas que hoy día no están, que están vacantes”. Hay un alto porcentaje, nosotros hicimos una consulta hace poco y nos costó un montón de meses consolidarla porque era primera vez que se hacía, pero hay un buen porcentaje, sobre el 40% de cargos vacantes en las plantas de los servicios. Y te preguntas por qué si las necesidades de hacer concursos y que la gente ingrese por algún lado... seguramente son plantas que se definieron hace 20 o 30 años o incluso más, a un grado que hoy no le atraen a nadie. Entonces, cuando llamas a un concurso de planta de ingreso, lo que vas a hacer, más que fomentar que las contratas de tu servicio pasen a la planta, es que ingrese gente de afuera que está desesperada

por encontrar un trabajo, que no tiene ninguna experiencia en el estado y que probablemente sea más problema que un beneficio(D). Entonces ahí tenemos un ejemplo de una traba que es súper fuerte. Los aspectos legales, las plantas de los servicios y la definición de esos grados respecto a esas plantas. Entonces, eso te va generando vacíos en la administración que después te va generando problemas de clima porque como no puedes cubrir las plantas de los grados más bajos, empiezas a contratar por contrata y al contratar por contrata, contratas a lo mejor una función a alguien que si corresponde a su remuneración pero que el de al lado, que está de planta por tantos años tiene una remuneración menor a ella y se generan problemas de clima, esos problemas redundan en las relaciones laborales, en los gremios, entonces, es súper complicado atreverse a innovar o a modernizar cuando en verdad tienes un montón de trabas legales, yo creo que ese es un problema complejo también de nuestra parte pero también me parece que era una excusa(D) y que es el tercer problema que yo te definiría, que tiene que ver con el "low" perfil de nuestros jefes de personas y RRHH. Yo creo que durante muchos años hemos sido hemos sido complacientes en entender que la problemática es tan grande que mejor no hagamos nada (D). Entonces, "no es que no puedo hacer concursos de planta", "no es que no tengo presupuesto para hacer una contrata a través de un concurso", y finalmente por años, con esa excusa se ha avanzado muy poco en varias materias entonces, estamos ahora en plena implementación del instructivo presidencial que precisamente lo que queremos es que el 2018 que haya una línea de base común para todos los servicios y que sea la misma base pero con cuestiones como las que te señalé (F). Si uno quisiera soñaría a futuro pero dicho el perfil de nuestras contrapartes en RRHH, hay otro tema que también es complejo y que tiene que ver con que te vas quedando atrás del mercado laboral. Si uno piensa hoy día, y te lo voy a desconocer pero, en el fondo vas a la universidad, etc, las empresas y las organizaciones hoy día están capturando el talento y la atracción de talento invirtiendo muchas lucas. La mineras se instalan en el 4° o 5° año de universidad, tienen la data de los mejores alumnos con sus mejores notas, los van a buscar a la universidad, les ofrecen una cantidad de cuestiones atractivas y los tienen ya retenidos antes de salir de la universidad para sus organizaciones y para sus empresas. Y no solo tienen ese problema resuelto sino que además, tienen la perspectiva a futuro de retener a ese talento, no solo atraerlo sino

que después, una vez que ingresa, a medida que el talento se vaya demostrando los puedan retener y también con la mirada a futuro de poder formar cuadros de reemplazo. Eso que está tan claro y sistematizado en la empresa privada para nosotros es un sueño por varias razones porque, primero, por muchos años ha estado bien desprestigiada en algunos casos y en algunos nichos la función pública(D). Entonces, y eso es una cosa que estamos revirtiendo nosotros con el programa que se llama "Prácticas Chile",(F) es como tu compites de igual a igual con una minera que está al lado en un stand, en una feria laboral, en una charla en una universidad y logre establecer una oferta de valor a los jóvenes como contratación como fuerza laboral del estado. Segundo, el tema de la vocación. A mí me parece súper importante pero esto no es un apostolado, yo soy súper crítico de eso, durante todos los tiempos que por año hemos dicho "no, es que la gente que trabaja en el estado tiene un sello especial, tiene una vocación, tiene servicio público", me encanta, yo lo vivo, lo siento exactamente pero nos quedamos cortos porque esta cuestión no es el hogar de cristo, no necesitamos gente que venga a hacer apostolados,(F) necesitamos también, gente que se crea con las capacidades profesionales tanto o mejor que en las empresas privadas. Y esa es una mirada a futuro... ni tan a futuro porque ya está ocurriendo y estamos quedando afuera. En "Prácticas Chile" estamos tratando de resolver eso pero la gestión y atracción de talento en el estado es una cuestión que está pendiente.(D) Queremos hacer algo pero estamos partiendo, entonces, todas las definiciones que, y las realidad de lo que hoy día está pasando en la gestión de personas moderna, estamos todavía bastante lejos.

- Dentro de las principales funciones de la DNSC se encuentra la de participar en el diseño de las políticas de administración de personal en el sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, teniendo como un eje central el mejoramiento de la gestión del personal del sector público. Considerando lo anterior, ¿cuáles son los principales productos o logros que en esta línea considera usted, ha tenido el SC chileno desde su creación o específicamente desde el inicio de su gestión?

- A ver, yo creo que hay cosas que si son súper significativas, por ejemplo, algo que tú dices que es tan básico, o que es tan operativo como puede ser un portal de empleos

públicos, que es una herramienta, lo que hay atrás es un sistema para transparentar y hacer inclusivo una cuestión que es bien sensible en el estado y que es el acceso al empleo público, un sistema que es una ventana única, abierta, absolutamente sistematizada y objetiva de la gente de manera que pueda postular a las ofertas de empleos del estado, sea quien sea. Probablemente hace varios años atrás, la gente que quería trabajar en el estado tenía que conocer a alguien y pasar un curriculum o pasar a las dependencias de la oficina de parte y pasar un curriculum y tener la esperanza de que ojalá algún día alguien lo lea. Hoy día está el portal de empleos públicos que tiene una amplia o infinita de posibilidades donde tú puedes trabajar si es que te interesa.(F) Y puedes tener un acceso al igual que la persona que está al lado, que conoce o que no conoce a nadie porque finalmente, todos entran por la misma puerta. Ha sido un punto importante, tanto así que la semana pasada la presidenta, tras anunciar las medidas en su agenda de probidad y de transparencia lo pone ya como uso obligatorio, lo que para nosotros va a significar un montón de pega y otras cosas pero que da cuenta de la importancia hacia eso(F). Segundo, algunos temas que tienen que ver con recoger y flexibilizar algunas materias desde el punto de vista administrativo, como por ejemplo, el tema de calificaciones, que estamos pasando de a poco porque no estamos pasando de una de una mirada de calificación a una mirada en gestión de desempeño es una cuestión que para mí es valorable. La evaluación clásica que el estatuto administrativo define es por factores. Hoy día lo estamos reemplazando a una cuestión que es hacia la gestión del desempeño con al menos tres etapas que son planificación, documentación, evaluación, en función de focos que tienen que ver con capacidades blandas o competencias y además, con resultados (F). Hay un salto significativo en esas materias, nos falta todavía pero la posibilidad que esos servicios puedan definir reglamentos especiales de calificaciones también es un punto súper importante. Tres, el tema de capacitación, hace unos años en... todavía estamos con hartos problemas en el tema de capacitación, las capacitaciones del estado es un proceso bien mecánico donde la gente elabora un presupuesto, hay un comité bipartito, hay un plan anual de capacitación y eso se ejecuta, la pertinencia de ese plan de capacitación, si lo necesitamos o no, si es que se repiten todos los años los mismos cursos y eso nadie lo ve o nadie lo evalúa (D). Y hace un par de años y este es el 3er año y por suerte lo tenemos como parte del PMG, lo que hemos contribuido

nosotros es a definir una metodología de evaluación de la capacitación, es decir, que te permita asegurar pertinencia y al menos la capacidad, o la mirada de poder transferir alguna de las capacidades y algunos conocimientos al puesto de trabajo y eso con una metodología específica que proponemos desde acá que se llama “Metodología de transferencia de administración”, que este año es obligatorio para los servicios que están con ese PMG, también va a requerir un salto cualitativo (F). Yo creo que eso también es importante en el tema de gestión de políticas. Y lo último que es lo que estamos haciendo ahora que yo te diría que es una segunda parte de lo que se trató y se hizo el 2006, es relevar los temas de gestión de personas del punto de vista de los principios, de poner el foco en el cuidado de las personas y eso se ha hecho, al menos, con dos o con tres instrumentos que, nos encontramos hoy día en un momento súper crítico y que es los instructivos presidenciales... El 2006 aparece el código de buenas prácticas laborales, eso que parece una cuestión declarativa, significó o debiera haber significado un montón de procesos importantes en políticas de gestión de personas, a 9 años de implementado eso hay distintas evaluaciones, de hecho, lo que estamos haciendo con los gremios, la ANEF, etc., una de las principales tiene que ver con que se declaró mucho pero se hizo poco(D). Entre medio hubo cambio de gobierno, en el gobierno anterior, no es que haya desincentivado pero no impulsó con mucha fuerza el seguimiento a este apoyo(D). Pero también tuvimos nosotros problemas que estamos resolviendo(D). Entonces, en este año hemos enviado el instructivo presidencial y lo que pretende es instalar prácticas y políticas de personas de aquí hasta el 2018, resolviendo todos estos temas que te mencionaba. Un nivel de base mínima, el entendimiento común, entonces, está la idea de estandarizar, está la idea de recoger buenas prácticas y poder relevarlas y principalmente tener una mirada sectorial también de implementación, ya no ese servicio uno a uno por eso nosotros nos hemos reformulado y es parte de todo lo que te comente en un inicio(F).

- ¿Y eso tu consideras que el tema de la focalización en el ámbito sectorial es uno de los puntos que puede fortalecer quizás los puntos que tu me indicabas anteriormente?

- Yo creo que eso va a generar una mirada más transversal, va a generar sinergia(D). Tiene que ver con un mejoramiento en la estandarización y modernización (F). El foco

de la implementación es casi tan relevante como el propio instructivo presidencial a diferencia de instructivos anteriores. Ahora estamos mucho más focalizados en implementar. Y también tener buena relación con el cliente. Este rol de la subdivisión hasta ahora esa solo de asesorar y también el rol de asesoría es una cuestión que primero, es a demanda, si llamas a alguien para asesorarte te va a asesorar, si no llamas a nadie no te asesoran. Segundo, te restringen a un experto y el experto entra y sale. Y tercero, nos reestructuramos y nos reformulamos de tal manera que vamos nosotros ahora a los servicios. Van a haber consultores al frente de cada uno de los ministerios y así ver el estado actual de las cosas que están ocurriendo en los servicios públicos de primera línea, con un rol de asesor y consultor estratégico. **Eso nos permite tener una mirada mucho más cercana (F).**

- Bueno, usted me habló del tema de las asesorías, en específico, la asesoría en gestión de personas con los servicios públicos, esto que se inició el año 2011 que eran los convenios de asesoría con el objetivo de entregar atención personalizada a los servicios y para comprometer de mejor forma a la parte técnica en la consecución y los resultados de la asesoría y los productos. En ello se abordaban temáticas referidas a diseño político, gestión de personas entre otros. Desde su perspectiva ¿Cuáles fueron o son los aspectos débiles en este convenio? Usted me nombro el tema de la asesoría, que era que uno iba y volvía pero en específico, dese el punto de vista de un experto... ¿Estos convenios se están realizando o se dieron de baja...?

- A ver, hay varias aristas de ese tema. Lo primero, que el tema del convenio tiene un sello súper importante y responde a un momento particular de nuestro, diría yo, estadio de desarrollo como subdirección. Nosotros hace 8 años que levantamos un modelo de gestión de personas dentro de los servicios públicos. Ese modelo de gestión de personas significaba la visión de determinados subsistemas de gestión de personas, corto plazo, mediano plazo, largo plazo y en función de eso nos estructuramos. Por tanto la lógica de ser experto en cada uno de esos sitios en esas materias tenía todo sentido. Entonces, el convenio viene a ser como un instrumento formal que compromete a ambas partes en la colaboración en estas materias. Y así como puede ser en asesoría en materia de política de gestión de personas, asesoría en materias de acoso

laboral, acoso sexual, las necesidades particulares que hay en cada institución lo define. Yo creo que para el tiempo en que eso se generó el proceso fue tremendamente productivo (F). Acá hubo una importancia, un compromiso, un compromiso de las autoridades, este convenio que habían firmado las autoridades, había todo un protocolo con respecto a eso que nos obligaba definitivamente a responder (F). El tema no tiene que ver con los convenios sino con el rol que tenemos que asumir ahora y el rol que estamos llamados a asumir tiene tanto que ver con una asesoría experta, como de consultores estratégicos y ojala que un rol rector que es a lo que estamos apuntando ahora. Lo estamos implementando con el tema del instructivo presidencial y ojo, no hay que implementarlo de cualquier manera sino que con esta acción concreta, esta es la forma y este es plazo, que cambia bastante el rol de los servicios públicos (F). Los convenios que ya están firmados se van a cumplir de todas maneras pero lo que nos pasa es que no queremos seguir firmando convenios por cada temática que quizás le quiten fuerza al convenio que realmente importa, que es el instructivo presidencial. ¿Me entiendes?

- Sí. El instructivo presidencial de enero del 2015 sobre buenas prácticas laborales en el desarrollo de personas, posiciona de cierta manera al SC y lo empodera, lo que sin duda demandó cambios internos en la organización, no es cierto, que usted dirige. ¿Qué cambios organizacionales y de estructura tuvieron que afrontar? Usted me menciona una mirada que es mucho más sectorial dentro de la...

- Muchos. A ver, yo creo que al principio, y lo voy a reiterar, nosotros no cambiamos el modelo, cambiamos la estructura, no solo la estructura, también el funcionamiento y no es porque llegue yo y porque me gusto hacerlo y quiero ponerle mi sello, sino que tiene que ver con el mandato que tenemos del ministerio de hacienda y con el tema del instructivo y a propósito de eso se pensó en una nueva estructura, no es al revés. La estrategia es: usted tiene que priorizar lo que hace, usted tiene que dejar de ser el pariente pobre y usted tiene que hacerse cargo de la implementación, del seguimiento y el reporte del instructivo presidencial que de aquí al 2018 nos va a mostrar la ruta en gestión de personas en el estado (D). Con eso yo, me pareció relevante que hiciéramos un cambio en la estructura y en cómo nos organizábamos, entonces, dentro de eso los

principales cambios tienen que ver con pasar de una estructura que estaba compuesta y mentalizada en materias específicas de los ciclos de gestión de personas (F).

- Dentro de esta nueva organización de trabajo, ¿Cuál es el plan o planificación estratégica que considera para el área de desarrollo de las personas en lo que determina la implementación y puesta en práctica de los lineamientos entregados en el instructivo presidencial? ¿Existen plazos, hay productos que son más relevantes que otros?

- Sí. Nosotros no sabíamos y es parte del aprendizaje. Sacamos un instructivo que fue súper potente, lo firmo la presidenta...y resulta que la cantidad de contenidos que tiene eso significa que cada servicio lo puede leer y pueda aplicar a su arbitrio y lo pueda entender. Y nos pasamos unos buenos meses operacionalizando dentro de la implementación de este instructivo con acciones súper concretas que les estamos pidiendo a los servicios, con plazos súper concretos en cada una de las acciones y con medios de verificación específicos. Además de una metodología de seguimiento y reporte, les estamos pidiendo plazos para estos reportes y lo pide la presidenta en este instructivo, reportar una vez al año el avance de esas materias y por tanto hay una guía súper clara de que todos los servicios sepan que es lo que tienen que hacer y cuando lo tienen que hacer (F).

- El instructivo presidencial contempla ejes principales entre ellos los derechos laborales, condiciones laborales y ambientes laborales, ¿Cuáles considera usted son los más importantes fortalecer y en el corto plazo y por qué, para los servicios públicos?

- Es que... a ver, el foco ha estado por distintas cosas. Si tú piensas en una demanda histórica, el tema de las condiciones laborales y los derechos laborales es vital, o sea, hoy día por más que nos saquemos los pillos con que la facultad de la autoridad permite que no se renueve una contrata con un mes de aviso según dice el estatuto, ahí hay un formulario que atender importantísimamente ahora. Esa es una de las cosas importantes pero también el tema de los ambientes laborales a mí me parece que es vital y el ambiente laboral no tiene que ver con que seamos todos amigos, sino que establecer un ambiente en el que te puedas desplegar y esto tenga resultados

positivos. No es que nos guste que en el ambiente laboral el funcionario sea feliz, nos gusta, pero que eso también tenga un beneficio en la ciudadanía. **Esa mirada que supone una variable económica que antes no existía, por eso el código del 2015 viene a ser complementario al del 2006, no lo reemplaza pero hay materias nuevas que han aparecido estos últimos años donde la jefatura es fundamental en los ambientes laborales (N).**

- ¿Y cuál sería el más difícil o el más complejo de implementar que ustedes lo visualizaron cuando construyeron los lineamientos del instructivo presidencial?

- Yo creo que todos. En materia de derechos y condiciones laborales hay trabas donde estructuralmente son súper complejas pero la que yo creo que es la más compleja tiene que ver a mi juicio con los ambientes laborales porque hay muchas cosas que no están en el ADN de las jefaturas.

- Dentro de la planificación estratégica del 2014 -2018 está el de participar en el diseño y asesorías en políticas de gestión de personas en el estado, ¿Bajo qué modelo de sistema RRHH trabaja actualmente la DNSC? ¿Aún trabaja con el modelo que midió el barómetro, o se tiende a una homogenización o va a existir flexibilidad en este sistema?

- No, y es parte de lo que te decía anteriormente. Uno de nuestros principios de nuestra reestructuración tiene que ver con poder estandarizar y homologar un poco más los niveles de calidad de los sistemas de gestión de personas en el estado. El modelo de gestión de personas que habíamos definido el 2008 se mantiene, hay servicios que todavía tiene en su estructura en políticas de gestión de personas, lo que permite esa visión es ordenar las temáticas de gestión de personas y eso no está en discusión... Lo que si nos pasa es que el modelo es un modelo, y como buen modelo, el riesgo que tiene es que tu tomes ese modelo y declares una política y ahí queda. Entonces, sin perder la mirada del modelo, lo que estamos diciendo a los servicios son cosas mucho más concretas.

- Para ir cerrando la entrevista, ¿Qué rol ha tenido la ANEF o las asociaciones de empleados, por ejemplo, en la instalación de las demandas en el instructivo

presidencial? ¿cuál es el trabajo que se desarrolla con las asociaciones de empleados?

- Mira, el trabajo con los gremios tiene, diría yo, dos líneas. Una tiene que ver a través del ministerio de hacienda. Nosotros participamos de instancias de trabajo en conjunto que impulsó el ministerio de hacienda ya desde al año pasado que se instaló, tanto con la ANEF como con las mesas del sector público y participamos en esas instancias. Y ahí lo que se hace es levantar cuáles son las necesidades, ver las preocupaciones y problemáticas de los gremios en lo que tratamos de generar un plan de trabajo con ellos. Ahora con el lanzamiento del instructivo presidencial muchas de esas temáticas ya están contenidas, por tanto el foco cambia más bien en volver a asociarnos con los gremios y poder tener instancias de discusión que es la etapa en la que estamos. Y la segunda línea de trabajo que es propia desde el SC con los gremios, es un trabajo súper fuerte que estamos haciendo de difusión en distintas organizaciones gremiales.

- Pedro, comenzamos esta entrevista conociendo su experiencia como usuario de la DNSC, ¿Cuál sería ahora desde la otra vereda?, ¿Cómo esperaría usted que fuese la percepción de los jefes de RRHH, de los jefes de personal y en general de los funcionarios públicos?

- Es que sabí qué, yo creo que es una cuestión súper simple, no requiere de un gran speech. A mi más que me digan que somos los...a ver, no si en realidad hay un par de visiones pero lo primero que me interesaría escuchar de los jefes de personas es que nosotros fuimos un apoyo y una colaboración, o sea, que los ayudamos, ehh, no que lo impusimos, no que lo controlamos, no que les mandamos un oficio sino que estuvimos con ellos, que los acompañamos en su realidad y desde su propia realidad. Por tanto logramos ser un socio estratégico y eso me parece fundamental como logro de este desafío. Segundo, que también dentro de esa colaboración y ese apoyo fuimos un referente técnico, me interesa, en segundo orden pero me interesa. Que mantengamos ese rol de referente técnico me parece muy bien logrado de esta subdirección y que nos confiere a todos los servicios, para donde vamos y lo siento de verdad, que reconocen a los profesionales del área, eso es lo segundo. Y lo tercero quizás, que hayamos contribuido a avanzar de manera más homogénea y de manera más transversal, y la

forma. Y me gustaría agregar un cuarto que tiene que ver con el espacio de participación y el cómo se hizo, eso.

Carolina Guerrero

Jefa de Desarrollo de las Personas

Dirección Nacional del Servicio Civil

ENTREVISTA 3

- Me gustaría que me indicaras el modelo de gestión de personas, cuáles con las bases, los principios y los objetivos.

- A ver, el modelo de gestión de personas del SC es un modelo que se ha venido trabajando, yo diría del año 2005. Nosotros hicimos el año 2005 un primer diagnóstico de las unidades de RRHH y para esos efectos hicimos un modelo, que más bien era un modelo analítico en que trataba de identificar algunas áreas de gestión de personas, algunos subsistemas pero también elementos vinculados a la estructura del área, la posición de influencia de la jefatura y los recursos que tenían estas áreas para poder desempeñar sus funciones. Sin embargo, este primer modelo inicial era más bien de carácter analítico, más bien de chequear en qué fase se encontraba un servicio público pero no les permitía gestionar. Y después, al cabo de dos años en el proceso de fortalecimiento institucional... en el 2007 nosotros, en el marco de fortalecimiento para las áreas de gestión de personas trabajamos con la universidad Alberto Hurtado un modelo de gestión de personas, ehh, y **que sirvió de base para modularizar lo que fue el diploma que hicimos para formar a los jefes de RRHH en los servicios públicos. Este segundo modelo es un modelo basado en ciclos temporales de la gestión de personas, ciclos de corto, mediano y largo plazo y un área transversal de planificación y tenía como la gracia que permitía, ahí si a las áreas, poder gestionar la gestión de personas porque estaban identificados ahí los elementos que debían estar presentes para el desarrollo de la gestión (F).**

- ¿Esos fueron diplomas que iban dirigidos a directivos?

- Nosotros hicimos un diploma para jefes de RRHH. Y entonces este modelo que hicimos con la universidad Alberto Hurtado pudimos modularizar este diploma teniendo tres sitios temporales que incluso nos sirvió a nosotros para organizar la estructura de la subdirección en esa forma. Nosotros teníamos un área de gestión del desempeño, un área de gestión del desarrollo y un área de desarrollo organizacional. Y también a varias áreas de gestión de personas les permitió organizarse o al menos definir sus temas de gestión de personas en el marco de estos tres sitios. Y permitía también visibilizar la planificación como un elemento transversal presente en cada una de estas fases y que no era solo la planificación al inicio del año sino que más bien una administración más estratégica para ir pasando de las áreas de personal a las áreas más de gestión de personas.

- Ahora, en el tema de este diploma, luego de haberse realizado, ¿se hicieron evaluaciones de las metodologías aplicadas por los jefes de RRHH o fue solamente la iniciativa enfocada a entregas del diploma?

- Se hicieron algunas área porque nosotros fundamentalmente hemos ido priorizando temas y por tanto es bien difícil para nosotros medir cuanto fue el impacto del diploma o de lo que aplicaron los jefes de RRHH en las tareas de gestión de personas desde una globalidad porque además las áreas de gestión de personas tienen realidades súper disímiles y por tanto, los niveles de desarrollo en que se encontraban, incluso los jefes de RRHH eran súper disímiles. Entonces, el primer objetivo que teníamos nosotros como para instalar este diploma, tenía que ver con homologar contenidos, ehh, al interior de las áreas de gestión de personas, ese era el primer objetivo (N). Y el segundo, era instalar el modelo. Instalar el modelo para nosotros no era necesariamente que todos los servicios debieran aplicar en un nivel de desarrollo máximo pero que al menos conocieran la línea de desarrollo a la cual debieran optar, ehh, yo te digo que esos eran, más bien, nuestros objetivos porque como te digo, la evaluación que teníamos en esos años, sabes que la mayoría de las áreas de gestión de personas eran, más bien, áreas de personal, vinculadas a temas administrativos, a temas de administración de permisos, vacaciones, remuneraciones, en esa línea incluso algunos sin remuneraciones. Entonces, más bien, para nosotros tenía otro objetivo que no era solo medir cuanto se había instalado sino que formar a estas

jefaturas que entendíamos, tenían características bien disímiles y lo segundo era instalar este modelo que era como... desde aquí vamos a empezar a conversar y vamos a estar todos como en esta misma línea. Y además, porque nosotros priorizamos algunas líneas de desarrollo porque en esta subdirección somos en promedio 20 profesionales y por tanto no tenemos capacidad para poder trabajar en todas las áreas con todos los 250 servicios públicos, nosotros trabajamos con un promedio de 250 servicios públicos entendiendo que además la gestión de personas es descentralizada y que el SC hoy día tampoco ha tenido un rol de fiscalizador en materias de gestión de personas entonces, más bien, es un rol de orientador y de diseñador de políticas, ehh, y entonces desde ahí es bastante más difícil hacer el seguimiento de cuanto los servicios adscriben a los modelos que nosotros les presentamos(D). Y también, que priorizamos en esa línea temas vinculados a la gestión de desempeño, a la gestión de la capacitación y a algunas líneas vinculadas al código de buenas prácticas laborales que tienen que ver inmediatamente con la prevención del acoso sexual y laboral, ehh, y con la conciliación... y reclutamiento y selección. Yo te diría que esas son algunas de las líneas que se han ido priorizando en nuestras asesorías a los servicios públicos.

- ¿Y el modelo son las bases principalmente?

- Son las bases principalmente y que son algunas de las líneas que considera cada uno de los ciclos, por ejemplo, en gestión del desempeño, no es solo la evaluación del desempeño, está la inducción, están los procesos de egreso, están los procesos de desvinculación, ehh, y esta el proceso de gestión del desempeño y es ahí donde hemos puesto el foco más que en otras áreas. En capacitación o en desarrollo más que meternos nosotros hoy día en la promoción o en carreras para, hemos estado focalizándonos en los formatos de capacitación, información, etc. Y en DO más que meternos en temas vinculados necesariamente a reestructuración o a diseños organizacionales, hemos estado más enfocados en temas vinculados a ambientes laborales y a conciliación y calidad de vida. Yo te diría que... entonces también desde el modelo hemos priorizado algunos de los temas para trabajar (N).

- Desde el 2007 tu mi indicaste que hicieron este primer diplomado...

- El 2007 hicimos ese diplomado que fue año 2007 y 2008 y donde capacitamos cerca de 300 jefes de gestión de personas...(N)

- Esto lo realizaron... yo sé que cada servicio público tiene su estructura orgánica distinta pero, ¿fue enfocado a nivel central o a nivel nacional con presencia también de la capacitación en regiones?

- No, el diplomado era para la persona que estaba a cargo de la gestión de personas en cada servicio y por tanto los servicios nacionales con presencia regional quien venía era el jefe nacional de gestión de personas. Por tanto, a quien estábamos tratando de formar tiene que ver con la máxima autoridad en temas de gestión al interior de la institución, ese era como el perfil(N).

- Y para conocer un poco del tema de los convenios, ¿cuándo ya se establece este lineamiento de que el SC comienza a verse como con un rol de asesoría frente a los servicios públicos en esa área y se crea la figura de los convenios...?

- Ok, el rol de asesoría lo hemos tenido siempre y como te digo, con distintos énfasis. Sin embargo, yo te diría que en el 2010 el foco respecto de la consideración del SC con su cliente, desde esta subdirección, tenía que ver con el jefe de RRHH. Nosotros habíamos declarado que ese era nuestro cliente principal y a contar del 2010 yo te diría que se suma a este cliente otra definición respecto de que el cliente para nosotros ya no es el jefe de RRHH solamente sino que es el jefe de servicio, la máxima autoridad de la institución y eso es lo que representa un cambio porque lo que pasa es que no es nosotros empezamos a hacer asesoría a través de los convenios, nosotros siempre hemos hecho asesorías, lo que hicimos fue cambiar la modalidad de asesoría subiendo un nivel respecto del compromiso y por tanto lo que se buscaba era establecer convenios con instituciones donde el jefe de servicio se comprometiera a trabajar en algunas temáticas de gestión de personas con asesoría nuestra (N). Entonces, esa es un poco la diferencia, como institucionalizar un poco más esta relación de coordinación que teníamos o de colaboración con el compromiso del jefe de servicio y ahí es donde surge esta modalidad de trabajar en primera línea con los jefes de servicio e identificar cuales ellos sentían que era la principal demanda en áreas de gestión de personas y con ellos trabajar un programa de acompañamiento durante 6 meses para desarrollar

estos requerimientos que ellos tenían en algún área de gestión de personas. Y nosotros por nuestra parte, también para poder dar abasto a este tipo de trabajo, definimos seis áreas en las que íbamos a trabajar que son algunas de las que ya te decía, una que tenía que ver con las políticas de gestión de personas y otros temas vinculados a reclutamiento y selección, a capacitación pero a capacitación con foco en la medición de transferencia, a la gestión del desempeño pero con foco en la aplicación de nuestro modelo, a ambientes laborales y condiciones laborales vinculadas a la prevención del acoso laboral y sexual, a calidad de vida vinculada a conciliación y a clima laboral, ehh, y eso. Entonces, ahí se define que nosotros vamos a trabajar en una primera fase entonces, con quien va a ser el que nosotros vamos a ir a ofrecer los convenios o nos van a venir a pedir los convenios porque se dan esas dos modalidades, ehh, con los jefes de servicio. Y es con ellos con quien definimos la necesidad y después, entonces, empezamos a trabajar con las áreas de gestión de personas en estos convenios. Y estos convenios, obviamente, no representan ningún recurso para la institución en términos de que no hay costos, que tienen en promedio 6 meses de duración y que es donde el SC se pone a disposición con un equipo de profesionales para trabajar en algunas de esas temáticas que el servicio define.

- El equipo de profesionales, ¿por quienes está compuesto principalmente? ¿Qué profesiones tienen?

- La subdirección yo te diría que administradores públicos, hay asistentes sociales, hay ingenieros comerciales, hay psicólogos, hay contador público y auditor y hay ingenieros industriales, eso de diría que son los profesionales.

- ¿Y el equipo cuantas personas son?

- Somos 21

- Tú me decías entonces que el input para ustedes puede venir tanto desde el propio servicio como ustedes acercarse al servicio.

- Así es.

- Y eso no tiene ningún parámetro, esta sí, esta no, o sea, si yo me acerco como servicio público, ¿es muy probable que me acepten?

- Si, con el requisito que sea la autoridad la que lo solicite.

- Y ahora en la formalidad, ¿se debe enviar un oficio?

- Enviar un oficio o tienen reuniones con el director, por ejemplo, en el marco de las inducciones de primer nivel que se hace con los directores elegidos por el sistema de la alta dirección pública, ellos planteaban las necesidades, contar con la colaboración del SC. Desde ahí entonces nosotros asumimos un rol más preponderante. Entonces, yo te diría que no está establecido así como “solo tiene que ser por oficio” sino que va a depender porque finalmente el acto que ratifica este trabajo tiene que ver con un acto formal de firma del convenio.

- Y también se basa mucho entiendo, si es que por la alta directiva del servicio, es por un tema de voluntad también...

- **Es porque es fundamental el compromiso y la voluntad política del jefe de servicio respecto de que estos temas son los que va a abordar porque son temas que implican tiempo, que en algunos casos implican recursos, que implican además intervenciones en materia de las áreas o de los servicios propiamente tal porque no son temas fáciles de atrapar(N)**, ehh, cuando tú estás hablando de la gestión del desempeño, entonces tú dices mira me entregaron el reglamento de calificaciones, bueno son varios los actores claves ahí que van a estar involucrados y que se pueden ver afectados o beneficiados con algunas esas políticas. Entonces, yo te diría que todos estos elementos hay que tratarlos como que en sí mismo son intervenciones en áreas... o vistas desde el DO son intervenciones del DO, entonces tienen que tener un cuidado respecto de tratamiento, por tanto, tiene que haber una voluntad del jefe de servicio en avanzar en esas materias porque la idea es que si se comprometen a avanzar en ello se haga de la mejor manera posible sin demandar impactos para la institución.

- La intervención, ehh, ya digamos, firmamos el convenio, tenemos al equipo... ¿Ustedes tienen algún modelo con el que dicen “ya, esto es lo que vamos a implementar” que es el modelo de gestión de personas, no es cierto? Y antes, ¿se hace algún diagnóstico?

- Se hace un diagnóstico... primero se identifica con el servicio cuál es la temática que va a abordar, nosotros sugerimos que en general aborden no más de 2 a 3 temáticas por vez porque cada convenio dura 6 meses pudiendo rehacerse nuevos convenios las veces que sea necesario pero porque lo que buscamos es que existan productos concretos que se puedan realizar en 6 meses. No tener convenios que en la práctica no avancen, no funcionen, etc.

- Y esa identificación con el servicio...

- Esa identificación la hacemos primero con la autoridad respecto de cuál es la realidad que el visualiza y después con la jefatura de gestión de personas para hacer una bajada más operativa respecto de qué está pasando, qué es lo que quieren, si lo que quieren hacer es diseñar una política o quieren rediseñar, o quieren modificar, me entiendes porque finalmente cada convenio en sí mismo es súper particular, la temática es general pero cada uno es particular porque cada servicio está en un momento distinto probablemente, entonces, hay servicios que hoy día tienen reglamentos de calificaciones, por ejemplo, modificados pero quieren avanzar en esa línea. Hay otros que todavía siguen con el reglamento general de calificaciones, entonces, esos tienen otra vuelta más que darle. Hay servicios que hoy día ya tienen todo modificado en términos normativos pero que quieren avanzar en prácticas, entonces, lo que quieren avanzar ahí tiene que ver con sensibilización, por ejemplo, de actores clave. Entonces, yo te diría que cada convenio, cada temática se debe hacer una bajada en específico respecto de qué es lo que esperan que nosotros hagamos porque el rol que esperan de nosotros a veces es bien variado. A veces tiene que ver con un rol netamente técnico en términos de que nosotros les entreguemos cual es el instrumental o los modelos, o sea, los formatos para trabajar determinadas cosas pero en lo otro también es que nosotros seamos una contraparte técnica con sus asociaciones de funcionarios por ejemplo o con las consultoras que ellos han contratado para desarrollar ciertos procesos, entonces, ahí el rol nuestro es variado.

- En la identificación, me mencionabas que era el tema de la autoridad, la jefatura de gestión de personas, RRHH y ¿la metodología que utilizan ahí es de reuniones? ¿En ningún momento por ejemplo, se hacen focus groups con los funcionarios para identificar también otras áreas de...?

- No, por dos cosas. Primero porque, acuérdate que nosotros primero tenemos un portafolio de productos acotados, entonces tampoco la idea es abrir expectativas en los funcionarios de que vamos a trabajar en temas en los cuales no vamos a trabajar. Y en segundo lugar porque lo que a nosotros nos interesa es trabajar mancomunadamente con la autoridad respecto a solucionar aquellos problemas que hoy día son críticos para ellos en esas materias. Ahora, para avanzar en el mejoramiento de los productos y en el diseño de los mismos, nosotros si podemos a trabajar en focus group con ellos y definir algunos actores claves con los cuales vamos a trabajar pero ya en los productos pero hasta la fecha no se ha dado una modalidad en que nosotros para definir la necesidad hacemos una apertura más allá que el jefe de servicios y el jefe de RRHH.

- La otra pregunta va orientada al tema de cuando definen los actores que pueden ser de coyuntura para ustedes en la implementación de la política, en este sentido me refiero principalmente a las asociaciones de empleados. ¿Cómo se relacionan ellos cuando van a realiza este tipo de convenio, son un ente activo por ejemplo?

- Eso también es súper variado. Va a depender de la relación que tenga el servicio con sus asociaciones de funcionarios, ehh. Lo que nosotros siempre hemos señalado a las instituciones es que lo que esperamos que ocurra y lo que les recomendamos que ocurra es que siempre sean procesos participativos y por tanto, buscar la mejor alternativa en conjunto con el servicio para que ese proceso de creación o de rediseño incorpore la perspectiva de varios actores. Primero, porque nos parece que es importante la participación en el marco de que permite complementar una visión respecto a un tema pero además porque permite legitimar y hacer adscripción de los funcionarios o de las asociaciones o de otros actores relevantes respecto de lo que se está haciendo pero ahí la modalidad también va a ser dependiendo de cuánto quiere participar la asociación de funcionarios, están en un proceso de negociación en particular que no tiene que ver con estos temas pero sí va a tener que ver con cual ha sido la relación que ha tenido esa asociación con las áreas de gestión de personas o con la autoridad en ese minuto, entonces, y te diría que ahí es bien “ad hoc” la participación. Nosotros siempre fomentamos que exista y de que exista en la mayor cantidad posible pero esa posibilidad siempre tiene que esta mediada con que eso no

atente contra lo que queremos, que lo que queremos es que efectivamente, este proceso sea de la mejor manera.

- ¿Y el diagnóstico qué documento formal tiene, algún informe dirigido, este es el diagnóstico, eso es lo que sugerimos o es principalmente, en cuando a lo que los servicios requieren?

- Mira, nosotros lo que hacemos una vez definida la temática es que pedimos que las instituciones en primer lugar nos envíe todo lo que tiene respecto de lo que haya trabajado. Si tiene políticas, si tiene procedimientos, si tiene procesos, etc. Y eso nosotros lo analizamos aquí en base a una pauta que tenemos de revisión de políticas y de temas de gestión de personas. Entonces, lo primero que trabajamos con los servicios es cuan cerca o cuan lejos están de esa primera pauta que está basada en el modelo y que está basada además en el barómetro de gestión de personas. El modelo que tenemos ahora además, lo operacionalizamos con el barómetro de gestión de personas y por tanto tenemos indicadores de cada uno de los elemento. Entonces nosotros le decimos a los servicios “mira, están en esta posición de cumplimiento o incumplimiento”, más que incumplimiento, de cercanía o de lejanía respecto del estándar. Y eso es lo primero que le retroalimentamos y decir “mira, en esta posición está usted” pero también identificamos qué es lo que quiere desarrollar porque probablemente quiere llegar a ese nivel de desarrollo pero en fases o hoy día está en un nivel de desarrollo más alto entonces quiere ir de ahí y aún más, entonces, también tenemos que identificar qué es lo que el servicio quiere para poder armar este diseño que es particular para ellos.

- Oye y de los problemas que ustedes pueden evidenciar de estos diagnósticos, ¿Cuáles son, no sé, me atrevo a aventurar y decir quizás demasiado personal administrativo en los proceso clave o reglamentos que ya están un poco caducos quizás...?

- Fíjate que yo creo y hemos llegado a la conclusión de que cada vez más esos supuestos que para nosotros eran súper importantes hace un año respecto de, **por ejemplo, la normativa dice que tenemos que avanzar en estos puntos pero estamos entrampados en cosas administrativas, tenemos instituciones que con la misma**

normativa, con los mismos recursos y con lo mismo han avanzado mucho en prácticas de gestión de personas. Entonces, yo te diría que para nosotros el aspecto clave es la voluntad de la autoridad. Cuando hay una marcada voluntad de la autoridad respecto de avanzar en estos temas, se generan las condiciones para instalar prácticas que siendo consistentes con la normativa vigente, permitan avanzar en materia de gestión de personas de manera importante.(F) En temas como los que tú dices de la participación o en el involucramiento de los funcionarios en las discusiones de estos temas son tremendamente relevantes porque nos pasa que nos encontramos con políticas en gestión de personas súper bien desarrolladas, que tienen todos los elementos y están en un cajón porque nunca son aplicados y no se han aplicado porque nunca se difundieron o porque nunca los funcionarios sintieron que ese documento era parte de que los reflejaba, o porque declaran una cosa y los servicios hacen otra. Cuando se generan esas inconsistencias finalmente es donde yo siento que están los mayores cuellos de botella porque fíjate que hay instituciones en que han avanzado súper poquito en los niveles pero han sido súper consistentes respecto de sus avances y por tanto sus avances tienen un mayor nivel de instalación en la institución pero aquellos que a veces han querido dar como el salto y es más bien un salto declarativo pero con poca consistencia en las acciones, finalmente yo siento que son aquellos en los que es mucho más difícil avanzar porque ya perdiste la legitimidad o ya perdiste la credibilidad de parte de los funcionarios de que los procesos efectivamente funcionen. Yo te diría que esos aspectos son como bien claves, que tiene que ver con la voluntad y por eso para nosotros es súper clave que el jefe de servicio sea quien esté a cargo o entienda que es responsabilidad de la gestión de personas y por tanto lo endose a los jefes de cada área o de cada línea porque la gestión de personas es un tema que es bien importante. El sensibilizar a las autoridades y a los jefes intermedios respecto de que la gestión de personas no es de la gestión de personas sino que es una responsabilidad en línea y que es parte de la gestión propia y directiva es súper difícil y yo creo que ahí se juega bastante de lo que pase en la gestión de personas porque si tú tienes los procesos establecidos pero los jefes, fundamentalmente los jefes intermedios que es el cuadro más amplio de esta estructura en el servicio, no lo aplican, no lo conocen o no lo validan, no tiene ningún sentido tu tengas declarada las políticas.(D) Entonces son elementos que son súper claves,

incluso yo creo que son mucho más fuertes que la normativa, que los recursos, que la cantidad del personal administrativo... sí, inciden, o sea claro, cuando tú quieres desarrollar proceso y no tiene profesionales en tu área de gestión de personas porque son todos administrativos, si po, es súper difícil avanzar pero ahí siempre nos encontramos con la disyuntiva de qué es primero, o yo pido gente para tener resultados, o yo tengo resultados y en función de los resultados puedo pedir más gente...¿me entiendes? Entonces, ¿desde dónde se para el jefe de RRHH?, y eso también es como... desde dónde nosotros empoderamos al jefe de RRHH para que se convierta en un socio estratégico de las autoridades del servicio. Donde las decisiones institucionales siempre consideran la perspectiva de la gestión de personas, donde él no se entere por el diario lo que está pasando en su institución si no es que sea el primero. Y esos aspectos yo diría son los más relevantes y que a veces son lo que primero se consideran. Yo creo que gran parte se juega más bien en tener liderazgo o en el desarrollo que las jefaturas puedan tener y el grado de comprensión de que es su responsabilidad.

- En cuanto a las metodologías, firmado el convenio, ustedes pidieron la información, luego la información acá y la están trabajando sus profesionales. ¿Qué aspectos empiezan a analizar? Porque tú me indicabas que el informe que le podían entregar indicando si están lejos o cerca era en función del tema del barómetro, que ese yo lo revise porque lo tienen publicado en internet, ¿ese informe ustedes lo realizaron con alguna consultoría o fue producto...?

- Ese es un levantamiento que hicimos nosotros a los servicios públicos. Nos respondieron 171 servicios públicos y por tanto es un auto reporte, o sea, es la foto que ellos tienen de si mismos, ¿me entiende? Y esa es como una primera observación. Ahora, ese es el barómetro que ya se entregó a todos los servicios públicos y que nos sirve de revisión pero cuando nosotros revisamos cada política en particular utilizamos el barómetro para... es un análisis que nosotros hacemos respecto de las prácticas y de la documentación que los servicios nos indican que tienen en sus servicios activados... Marce (Analista), me das un segundito...

- Marcela (Analista) y una vez que ya le llegaron los documentos acá y ustedes detectaron, no sé, que el reglamento de calificaciones por ejemplo, puede ser

mejorado o distintos elementos del tema de los RRHH, ¿Empiezan a trabajar directamente con los jefes de servicio en construir un documento? ¿Cómo ahí se configura el trabajo?

- (Analista): Nosotros, bueno en función de esta pauta/diagnóstico como te digo en donde se dicen, bueno para seguir tú mismo ejemplo del reglamento especial de calificaciones, se les dice cuan cerca y cuan lejos y cuáles son las oportunidades de mejora que tiene el instrumento que ellos nos pudieron a disposición y ahí se empieza a trabajar con la gente del área de gestión de personas, en este caso el área de gestión de desempeño y se empieza a trabajar en la elaboración de ese reglamento especial de calificaciones, pero nosotros apoyamos la... la construcción y la elaboración de... evidentemente son con lineamientos nuestros pero evidentemente es una materia del propio servicio...

- ¿Y ahí hay reuniones de trabajo?

- (Analista): Reuniones de trabajo

- Mediante correo electrónico empiezan a enviar documentos...

- (Analista): Claro, efectivamente. Reuniones, se levantan actas de esas reuniones. Quizás es bueno comentarte también que este proceso del convenio de asesorías estamos certificados bajo norma ISO, por tanto, hubo un procedimiento ahí que cumplimos.

- En los tiempos, ¿ustedes ven disposición de parte de los servicios a colaborar en la información o muchas veces los tiempos se extienden? Porque me hablaban de que claro, hacían el diagnóstico pero no sé si ustedes tienen asociados tiempos, me dijiste tu 6 meses, ¿y qué pasa si no se cumplen los 6 meses, se podría dilatar...?

- (Vuelve Carolina) Mira yo te diría que el tiempo es referencial para nosotros, no es perentorio, que se acabó el plazo ahí nunca más le contestamos el teléfono. Es un tiempo relativo que da cuenta de que sentimos que en 6 meses es posible tener esos productos. Sin perjuicio de que pueden pasar situaciones en el servicio, fundamentalmente en que, no sé, haya cambio de autoridades, haya cambio de

prioridades o alguna situación en particular y haya que postergar, y haya acuerdo y se posterga. No hay dificultad en eso. La idea es que no ocurra porque la idea es que efectivamente a los 6 meses podamos evaluar el nivel de cumplimiento que hay respecto de lo que se comprometió pero pueden pasar situaciones porque en realidad como es un convenio de colaboración la idea es que el convenio sirva para el objetivo que está hecho y que trabajemos en función del cumplimiento del convenio. Entonces, sí es necesario para efectos de tener una mejor política demorarnos 2 meses más, bueno se hace, no hay una dificultad en eso. Está puesto referencial para que tengamos todos claro que tenemos que avanzar rápido en esta cuestión y no podemos dilatarlo pero el sentido es eso, de poner un grado de cumplimiento.

- Y acá en el tema, por ejemplo, el sello que da este convenio de asesoría a los servicios públicos, no sé, yo he visto algunos servicios que no se si han recibido la asesoría pero han creado unidades por ejemplo de clima organizacional, entonces, ¿cuál podría ser un elemento distintivo de que estos servicios públicos han pasado por la asesoría, que marque una diferencia con otros servicios que no han tenido la asesoría o el convenio?

- Yo te diría que esa marca es más posible de visualizar en el mediano plazo porque en general cuando nosotros trabajamos con servicios lo que vamos instalando es un mix entre cambio en los procedimientos, pero cambio en las prácticas. Entonces te podemos decir hoy día, y tenemos datos, tantos servicios públicos tienen reglamento de calificación actualizado bajo la orientación del SC. Pero cuántos de esos en la práctica cumplen con todos los elementos de un buen sistema de gestión del desempeño, van uno a uno. Entonces yo te diría que como los procesos en general en estas materias son procesos de mediano plazo porque impacta la postura organizacional, yo te diría que no es tan fácil decir, o sea, uno pusiese decir porque lo podríamos decir mira, todos estos servicios, por ejemplo, que hoy día cuentan con políticas que incorporan estos elementos han pasado por el SC, ¿me entiendes? Y eso sí se puede establecer, lo que yo creo es más difícil de medir tiene que ver con el impacto real de estas prácticas y por eso nosotros, por ejemplo, establecimos el barómetro en el 2003, hoy día los servicios están acá, ok. Si nosotros seguimos trabajando con los servicios en toda esta línea que hemos definido con los proyectos

relevantes, los servicios debieran avanzar en una medición a un nivel distinto en desarrollo. Y si comparamos por ejemplo, la gestión que los servicios han tenido el años 2005 con el primer diagnóstico del área de gestión de personas versus lo que fue el diagnóstico del barómetro 2013 claro que hay una diferencia porque los servicios no tenían políticas en gestión de personas o no tenían políticas en sus sistemas, o no tenían desarrollados sus sistemas. Había áreas donde no existían los servicios públicos, las áreas vinculadas a DO no estaban presentes y si estaban presentes tenían un nombre pero que no era DO. Entonces yo te diría que sí, uno puede medir esas cosas. Pero por un lado, el impacto que tengan los convenios se responden en dos dimensiones. **Una, cuantos hoy día tienen reglamento, etc y otra es decir cuántas de esas prácticas están bien instaladas en los servicios y eso yo creo que es la visión que uno tiene que ir haciendo cada cierto tiempo (N).** Porque implican cambios en las prácticas y nosotros tenemos pensado hacer el barómetro de gestión de personas nuevamente el 2016 para poder medir cuánto ha variado la gestión respecto del que hicimos el 2013 versus tres años después con políticas en gestión de personas, con implementación de modelos, con trabajos piloto, con trabajos con el convenio.

- La consultas cuando las realizan son dirigidas, tú me comentabas que auto reporte fue el barómetro, se les consulto directamente a los jefes de los servicios. ¿Cómo fue la metodología...?

- Fue una encuesta, un formulario/encuesta que se les aplicó a todos los servicios públicos, cada uno tenía su clave, lo respondía el jefe de RRHH a nombre del jefe de servicio por tanto era una información oficial, por sistema y además nos tenían que mandar un oficio indicando que ya habían incorporado la información, fue en plataforma y estuvo 2 meses arriba con procesos permanentes de apoyo a las consultas.

- En cuanto a las reuniones que se tienen desde acá con las asociaciones de empleados, por qué va esta pregunta, porque yo veo que las consultas que se realizan para ver el tema de la estructura en el tema de gestión de personas todavía no enfocaban el ámbito directivo y puedo intuir que quizás para que ustedes no afectaran el normal funcionamiento dentro del servicio porque si aplican una encuesta directa a los funcionarios puede impactar y puede generar un efecto nocivo para la asesoría y el fin del convenio pero cómo ven a esta figura

que, si ustedes pueden poner muy buenas políticas de RRHH pueden parar el servicio ustedes, por ahí va la consulta no sé si ...

- Si, a ver, para nosotros, como te decía nuestro cliente era el jefe de RRHH, o sea del servicio. Sin perjuicio, nosotros siempre hemos estado permanentemente trabajando con las asociaciones de funcionarios, hemos trabajado a nivel agregado con la ANEF en varios de nuestros proyectos y en nuestros procesos y a nivel particular con las asociaciones en específico. Y ahí claro, el punto es como uno va apoyando a las instituciones para que tengan una mejor gestión sin pasar por atrás a nadie, ni al jefe de servicio ni a las asociaciones de funcionarios ni a generar problemas porque cuando están todos contentos no hay ninguna dificultad, el problema surge cuando entre ellos hay dificultad. Yo te diría que hoy día para el SC, el trabajo con las asociaciones de funcionarios se ha vuelto cada vez más relevante, de hecho, nosotros estamos incorporando un área de relaciones laborales en esta subdirección que es un tema que no se había tratado con profesionales destinados a estas tareas pero yo te diría que hoy día sigue siendo un trabajo en dos niveles, en un nivel que nosotros trabajamos con los gremios a nivel agregado respecto de materias generales de preocupación de los gremios entonces ahí hablamos de temas vinculados más bien a empleo público y no a la particularidad de lo que está pasando en el servicio "X", sino que qué está pasando en las contrataciones, que está pasando en las evaluaciones de desempeño, que está pasando a nivel macro del sector público y ahí si tenemos un trabajo permanente con los gremios a nivel agregado. Y hoy día estamos diseñando un programa d trabajo respecto a asociaciones de funcionarios. Yo te diría que para nosotros es una temática incipiente respecto de darle un encuadre de trabajo organizado porque nosotros lo que hacemos hoy día es trabajar con las asociaciones de funcionarios en particular, con aquellas que nos piden, con aquellas que viene la asociación para acá y quiere trabajar ciertos temas o quiere conocer ciertas cosas, o quiere que hagamos una capacitación para ellos o cuando los servicios nos dicen mira, necesitamos que nos ayuden a trabajar con las asociaciones. Lo que estamos hoy tratando de armar tiene que ver con un programa de trabajo más organizado con las asociaciones de funcionarios de los servicios públicos. En eso estamos, es un proceso que está recién incipiente pero que marca un cambio respecto de nuestra visión de la institución y entonces hoy día lo que tratamos de ver en la institución es todos sus ámbitos, en el ámbito directivo, en el

ámbito más operacional en el área de gestión de personas y en el ámbito también de los funcionarios y los trabajadores como para tener una mirada más integral respecto de esta incorporación que hoy día era mucho más específica, yo te diría, como con algunos ámbitos muy en particular o con algunas asociaciones específicas (N).

- Para volver al tema de la asesoría y este ejemplo que hemos utilizado del tema del reglamento, ¿cómo consolidamos que el producto quedo conforme por parte del servicio? Que cerramos, digamos, ese producto. ¿Es validado por el jefe de RRHH...?

- Claro, cada institución define un responsable de su convenio y esa es nuestra contraparte porque no podemos estar mandándole al jefe de servicio todos los días correos, entonces tenemos una contraparte del servicio que, normalmente el jefe de gestión de personas o en algunos casos es algún directivo, y con esa contraparte es con quien nosotros validamos el cumplimiento del convenio. Y una vez finalizado el reporte le mandamos un informe al jefe de servicio. Y con eso cerramos el convenio sin perjuicio de que vamos a seguir trabajando con el servicio pero se cierra ese capítulo del convenio que tenía que ver con un producto en específico.

- ¿La firma del convenio es un convenio estándar?

- Es con convenio estándar en general con la definición de los productos en particular.

- Y de ahí entonces la medición que se podría hacer después tú dices que es difícil porque...

- Yo te diría que la medición no la estamos haciendo en convenios con convenios sino que la estamos haciendo a nivel de instituciones y como te decía, como... porque es bien difícil porque además, nos haría que tuviésemos que estar evaluando cada convenio con sus tiempo, en sus temas, con su particularidad y entonces ahí es mucho más complejo. Entonces, lo que estamos definiendo es que pasemos a evaluaciones transversales cada cierto periodo de tiempo.

- Bueno para ir finalizando, quería consultar el tema de ¿cuánto tiempo les demora a ustedes?, entendiendo que tienen una dotación que es quizás pequeña para lo grande que es la administración pública, las personas, etc. y lo complejo

que es este tema, ¿Cuánto tiempo se demoraron por ejemplo, en aplicar el barómetro como producto desde que se inició...?

- Harto, pero tiene una...

- Porque yo les digo la consulta va porque...miden esto para saber cuál es la complejidad de hacer un tipo de medición así...

- Yo te diría que... no se... esa pregunta no se... yo te diría que en un año tomamos el modelo de gestión de personas, lo adecuamos, lo llevamos a indicadores o lo operacionalizamos, esa operacionalización la transformamos a una encuesta, esa encuesta la subimos internet y estuvo 2 meses, después analizamos los resultados y después los entregamos a los servicios públicos, en un año, quizás un poco menos... Ahora, porque eso implica que hay un equipo que está a cargo del tema, sin prejuicio de que todos los equipos tienen que participar porque finalmente el barómetro recoge información de todas las áreas, pero no los 20 estaban trabajando en barómetro, o sea, mientras tanto un equipo trabajaba en barómetro y el resto del equipo trabajaba en otras cosas. O sea, tampoco es que 20 profesionales estuvieron un año destinado a barómetro. Era un equipo pequeño de 3 personas que coordinaban que esto funcionara con los distintos equipos del servicio o de la subdirección pero tampoco es que 20 personas estuvieron un año haciendo esto.

- Como última pregunta y bueno, también para conocer un poco la mirada de ambas, me gustaría saber ya en una mirada más crítica quizás ¿qué cosas ustedes ven que falta por hacer, por tiempo que no se ha podido... por temas, etc. que ustedes pudieran ver si esto es bueno para realizarlo o no en un horizonte de tiempo que es realizable?

- Mira, yo creo que... nosotros estamos hoy día en un proceso de cambio, en una reestructuración y redefinición de algunas líneas claves para la subdirección y esa realidad tiene que ver en parte con eso, tiene que ver con cómo somos capaces de dejar capacidad instalada en los servicios yo creo que ahí hay una brecha importante de, no sé si del SC porque tiene que ver con varios elementos, tiene que ver con los jefes de RRHH tienen una alta rotación en los últimos tiempos y eso efectivamente afecta la instalación de este sistema en los servicios pero yo siento que ahí ha habido

una falta de poder hacer un programa de instalación de capacidades o de hacer permeable estos temas en las instituciones, no sé, yo siento que uno va avanzando pero a veces no somos capaces de visualizar cómo eso queda en la institución y ahí yo creo que estamos trabajando en esa línea de como avanzamos en materias de dejar instaladas capacidades y no ser entonces el SC solo el referente y el ejecutor de ciertas cosas sino que quien deja la capacidad y es entonces él el que empieza a trabajar desde ahí en adelante su proceso, ehh, y eso yo siento que ha tenido que ver también con un rol que hemos tenido bien paternalista con los servicios de tener una visión muy de acompañamiento en el proceso y de involucramiento nuestro que hace que asumamos, a veces, responsabilidades o asumamos las tareas que debieran estar pensando en ello los servicios incorporarlos a sus líneas. Yo creo que ahí va un cambio. Y otro que tiene que ver con poder sacar partido de la coordinación, del conocimiento, de la cultura a nivel sectorial. Nosotros estábamos organizados por proceso, no por cliente, por tanto, nosotros trabajábamos con áreas de gestión del desempeño y las podíamos trabajar con servicio de salud, con educación, con vivienda... y hoy día lo que queremos traspasar es tener una mirada más de sectores y entonces trabajar la gestión de personas de vivienda, de salud, de economía, etc. porque el sector salud tiene una particularidad súper distinta a la que tiene otros servicios y entonces ahí yo siento que hay elementos comunes que uno pudiese trabajar para los sectores y que permite también dejar esa capacidad más instalada. Trabajar con la coordinación directa con las subsecretarías por ejemplo, y desde ahí tener un alineamiento más sectorial respecto de las materias de gestión de personas. Y que eso nos permita a nosotros aprovechar el conocimiento que cada experto hoy día tiene del tema y de su sector. Entonces, si yo necesito saber cómo está hoy día el INDAP en materia de gestión de personas tengo que ir donde el área de gestión del desempeño y preguntarle, oye tienes el reglamento de calificación y al de capacitación le digo “y tienen capacitación”, etc. No po, yo debiera ir donde una sola persona que me dijera todo para tener una mirada más completa. Entonces esos yo creo que son elementos que uno pudiese mejorar respecto de cómo concebir a los servicios y entonces así los podemos concebir de una mirada de nuestro diagnóstico también más transversal y no estamos diagnosticando desde mi experticia porque yo con el ojo de gestión del desempeño voy a mirar desde ahí.

- (Analista) Yo agregaría un tercer elemento que se dotara efectivamente el SC de facultades fiscalizadoras también apoyando esos proceso porque nosotros tenemos el rol asesor y desde ese rol orientamos, recomendamos pero no podemos exigir o pedir cumplimiento de determinadas directrices y también se está trabajando eso con un proyecto de ley.

- **En estos años entonces que llevan en el servicio se han dado cuenta que faltan algunas facultades para realmente que se cumplan los...**

- (Analista) No solamente nosotros sino que las entidades que han hecho estudios, que han evaluado la gestión así lo han señalado.

Andrea Ampuero Belmar

Encargada de Buenas Prácticas Laborales

Ministerio de Salud

ENTREVISTA 4

- **En primer lugar, saber ¿de qué manera se estructura el sistema de RRHH a través del ministerio y cuáles han sido las principales dificultades que tu visibilizas para la implementación del instructivo?**

- Bueno ahí hay que tener presente que nosotros estamos conformados por dos subsecretarías. La subsecretaría de redes asistenciales que da el sustento de administración a los servicios de salud, que son 29, cada uno con sus establecimientos y la subsecretaría de salud pública que es donde trabajo yo, ehh, y la función de la subsecretaría de salud pública es básicamente hacer cumplir con la autoridad sanitaria que tiene que ver con toda la, fiscalización, promoción de la salud, prevención y toda las acciones orientadas a que las personas no se enfermen.

- **¿Y el sistema de RRHH es centralizado o lo maneja cada una de las subsecretarías?**

- Es centralizado y es desconcentrado para las SEREMIS. Nosotros manejamos los RRHH de la subsecretaría de redes a las personas que trabajan en el nivel central de la subsecretaría, entonces nosotros prestamos ese servicio administrativo a esa subsecretaría, a las personas que trabajan en esta subsecretaría y a quienes trabajan en la SEREMI de salud.
- **Lo otro, ¿los procesos de contratación, evaluación del desempeño, capacitación, ascensos, eso también lo llevan de manera, entonces, centralizadas?**
- Sí, en general la mayoría responde a procesos que son en común, quizás algunos procedimientos, por ahora, están dispersos y son distintos en SEREMI, por ejemplo inducción. Por ejemplo en alguna SEREMI con procesos de selección distintos y algunos productos que pide el instructivo presidencial pero otros que son regidos por reglamento, como evaluación de desempeño.
- **Lo otro, ¿cómo es la relación con la asociación de funcionarios del Ministerio, incide en los lineamientos que se adoptan en el ámbito de Recursos Humanos en el Ministerio?**

- O sea, en ese sentido el **instructivo es bien claro en solicitar participación de asociaciones en las distintas instancias (F)**. Hasta ahora ellos siempre han tenido instancias para presentar su solicitud y tener negociaciones con “entre comillas” la autoridad y siempre están en permanente contacto pero **ahora con el instructivo presidencial la idea es que se incorporen también en el diseño de los productos que solicitan vinculación con los distintos subsistemas de gestión de personas (F)**.

- **Ahora, ustedes tiene y firmaron algunos convenios de asesoría y gestión de personas con la DNSC entiendo.**

- El año pasado firmamos un convenio de colaboración.

- **Un convenio de colaboración. Y ahora está la figura del instructivo presidencial. ¿de qué manera la DNSC a ustedes los ha apoyado, por ejemplo, en ese desafío que se impusieron?**

- Es que hasta ahora el rol del SC es más que nada, como un asesor de contenido, asesor normativo en la aplicación de las distintas directrices del ex código de buenas prácticas del 2006 y ahora con el instructivo presidencial (N). El convenio que nosotros tenemos específicamente, bueno termina ahora en agosto y tiene que ver con cuatro lineamientos que tenía el código de buenas prácticas del 2006, (F)y en ese sentido el apoyo del SC tiene que ver con darnos capacitación respecto, por ejemplo, a metodología para diseño de una política, información de normativa legal acerca del tratamiento del acoso sexual o laboral, contarnos también acerca de la implementación de SUSESO-ISTAS para la medición de ambiente laboral, ese tipo de cosas. (N)

- **¿Y cumple el rol rector que indica sobre prácticas laborales...?**

- Lo que pasa que es rol “entre comillas” rector porque hasta ahora más que nada es un supervisor (N). Es a partir desde el instructivo presidencial, y ese rol empieza a tomar cuerpo con la entrega del plan trienal que ellos establecieron como fecha de entrega máxima el 30 de junio. En eso nosotros estamos trabajando y a partir de que eso se entrega al SC, ellos hacen seguimiento de las acciones comprometidas en ese plan. Y está el compromiso o la función que se le asigna a través del instructivo presidencial de que ellos tienen que hacer un seguimiento anual de todas las instituciones, recibiendo informes anuales en diciembre para ellos generar un reporte a la presidencia y al ministerio de hacienda en abril y que ese informe tiene carácter público y ante eso ellos además hacen observaciones respecto a incumplimientos, riesgos de incumplimientos, sugerencias y tienen el rol más de regulación social de que se haga conocimiento público. (N)

- En ese sentido y en lo que tú me indicas ¿cómo es la metodología de trabajo que ellos tienen?, por ejemplo, ustedes van a trabajar sobre un documento, ¿se lo envían, ellos lo revisan?

- Ellos tienen una plataforma web y ahí se tienen que cargar todos los planes trienales. Ante eso ellos hacen una pequeña revisión para hacer observaciones. Generar los planes trienales no.... a ver, si bien tienen flexibilidad para agregar actividades o compromisos, no tienen la flexibilidad para agregar, por ejemplo, detalles de quienes son los responsables, en qué lugar se van a aplicar las medidas que se están comprometiendo (D). Tiene varios detalles que tienen que ver más con el diseño de cada producto que pide el instructivo presidencial y ellos le hacen seguimiento de que se cumplan algunos plazos que se establecen como obligatorios para algunos productos, por ejemplo, para este año piden como obligación contar con un procedimiento de reclutamiento o selección, o actualizarlo. También tener un procedimiento de egreso para todo tipo de egreso de personas de la institución, sea voluntaria o no voluntaria y un procedimiento interno de tratamiento del maltrato del acoso laboral y sexual, y así para los años que siguen hay distintos requerimientos obligatorios para todos los servicios públicos (N).

- Y esos desafíos y productos que se les han solicitado, ¿cuál es la contribución real que está haciendo la DNSC ahora, el colaborador los asesora o ustedes lo han visto más que nada como una suerte, digamos de cumplimiento de plazos?

- No, o sea, ellos han sido parte esencial de formarnos a nosotros, a quienes trabajamos en esta unidad, como personas que podamos implementar esto en la institución, yo me imagino que en las demás instituciones sienten eso también (F). Entregan gran parte del cuerpo de conocimiento (F), además, ellos hacen investigación de estos temas, por ejemplo, respecto de acoso laboral y sexual tienen estudios cada 3 años, respecto al número de denuncias, cuantas llevan a sumario, cuantas tienen resultados con sanción, etc. Y también diseñan metodología de modelos de gestión para las distintas áreas de RRHH que son aplicables en la mayoría de las instituciones (F).

- **¿Y la pertinencia de los requerimientos, las respuestas son oportunas, cuanto son los plazos de trabajo que tienen?**
- ¿Cómo para solicitud- respuesta?
- **Claro.**
- O sea, no hay nada establecido formalmente, por ejemplo, como parte del convenio. Si nosotros tuviéramos una consulta...pero en general son bastante ágiles con las respuestas incluso considerando que son pocas personas que trabajan en estas asesorías para los servicios (F).
- **Y cuando la asesoría que brinda la DNSC impacta...o sea, ustedes lo ven como eficaz, porque tú nos mencionaste que efectivamente a ustedes los habían capacitado y que gran parte del conocimiento que ustedes adquirieron fue en parte de eso, entonces en cuanto en temas de eficacia de la entrega de esta asesoría ¿tu como la evaluarías?**
- **O sea, bien, súper bien (F).** El tema es que quizás, o lo que en algunas reuniones echamos de menos muchos de los asistentes de las instituciones, es que ellos pudieran tener un rol más fiscalizador de las acciones en las actividades, que sugieran, no tan solo de asesoría(D).
- **¿Una línea más de seguimiento?**
- Sí
- **¿O fiscalización...?**
- De fiscalización, pensando más que nada para asegurar el cumplimiento de las instituciones en estos temas (D).

- Y como ministerio, en cuanto a las expectativas que tienen, tanto tú que trabajas en esta área como la jefa del departamento ¿ustedes consideran que en general la dirección ha tenido la capacidad de poder resolver las necesidades que ustedes han planteado como ministerio?

- Sí, las han cumplido (F) pero ellos tienen ahora un nuevo modelo de funcionamiento que tiene que ver con algunos consultores que son sectorialista, o sea, cada... por lo que entiendo trabajan en pares de personas que se hacen cargo de ciertos ministerios y otro grupo dedicado más que nada a la investigación, diseño de modelos, etc. Y ahí se nota que podrían quedar un poquito faltos de personas para abordar el tema (D).

- Y tu trabajaste con el modelo antiguo que tenía la subdirección de desarrollo de personas que era delineado por procesos y ahora están definidos por sectores y en ese sentido tú me indicas quizás...¿lo percibes o que les está impactando de acuerdo a la forma de trabajo que tenían antes y ahora?

- Sí, desde que cambio el modelo es un poquito más difícil encontrar agenda con las sectorialistas, pero con eso no quiero decir que no tengan disposición o que no contesten igual. Igual hay respuesta pero se nota que en algún momento no van a dar abasto (D).

- Y dentro de eso, en cuanto a la capacidad de retroalimentación desde la dirección, por lo que tú me indicas y por lo que yo percibo, es que son bastante abiertos a recibir....

- Sí, o sea, súper bien. Tanto en lo que nosotros necesitamos a veces para confirmar como se hace cierto trabajo, asesoría técnica, son súper abiertos y en general también dialogo de cómo podemos poder seguir trabajando juntos para hacer mejor las cosas (F).

- Ustedes como organismo centralizado, que me indicabas, están desconcentrados de acuerdo a las SEREMIS, ahí como... ¿ustedes ven todo el tema con la DNSC y después entregan los lineamientos hacia las SEREMIS?

- Claro. Las SEREMIS igual esperan tener sus espacios de caracterización local, entonces igual está la lucha constantes de que ellos quieren hacer sus propias cosas, de que les faltan recursos, versus periodos en que nos dicen: no es que no nos enviaron los lineamientos... esta siempre eso en desequilibrio, no sé cómo explicarte (D).

Norma Fernández Sánchez

Encargada División Gestión y Desarrollo de Personas

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

ENTREVISTA 5

- **Lo primero es conocer ¿cómo se estructura el sistema de recursos humanos en el ministerio y cuáles son las principales dificultades que usted ha visualizado?**

- La subsecretaría es centralizada, ¿ya? Ehh, tenemos una dotación autorizada de 229 funcionarios y en el total de trabajadores a nivel país es de cerca de 400 personas, la diferencia la hacen los honorarios. Ehh, las seremias son chiquititas, 4 o 5 personas por región, no es más. Entonces tampoco hay mucha posibilidad de hacer una descentralización de actividades en lo relativo a personal, no habría capacidad para hacerlo porque las 4 o 5 personas, te estoy hablando del Seremi, la secretaria, el chofer y el profesional de apoyo, nada más. Esas son las seremías. Entonces todo lo que es personal se ve centralizado, ¿ya?. En cuanto a... contamos con hartos apoyo en cuanto a sistemas informáticos. Recientemente compramos el sistemas de browse, el SIGPER, ya? Que tengo entendido que contraloría también estaba explorando por ahí. Ehh, tenemos ese que estamos este año recién con implementación porque recién el año pasado hicimos la compra así que este año estamos con la implementación y en ese sentido todas las actividades son centralizadas, todo, todo, todo.

- **Perfecto, en cuanto al trabajo que realizan con las asociaciones de funcionarios del ministerio, ¿considera usted que inciden los lineamientos que se adoptan en el ámbito de recursos humanos?**

- Sí, sí, el trabajo con las asociaciones de funcionarios, no exento de algunas diferencias que son lógicas y... sería muy extraño que no existieran. Es un buen trabajo con ellos, están siempre presentes, siempre se les está consultando. Por ejemplo, nosotros contamos con políticas de recursos humanos, con reglamentos de selección de personal, siempre ellos están participando. Los documentos se trabajan en conjunto con ellos. Así que lo que está solicitando actualmente el instructivo presidencial no es muy ajenos a nosotros porque ya estaba (D). Y dentro de los lineamientos de las subsecretarías actuales está el trabajo con las asociaciones de funcionarios, por lo tanto, también han sido como una tónica desde este año y medio aproximadamente, ¿ya? y de que participan, participan, ya? Y hay reuniones tanto con gestión de personas, como también directamente con la subsecretaria o con su jefe de gabinete y eso tiene una periodicidad, a lo menos una vez al mes hay reuniones de trabajo con ellos. En gabinete me refiero yo, o con la subsecretaria (F). Respecto de nosotros tenemos una... como tenemos constituidas mesas de trabajo, tenemos reuniones mucho más cercanas, a lo menos una vez a la semana por los temas que vamos viendo.

- **Ahora, ustedes me mencionaban, cierto, esta estructura que tenía el sistema de recursos humanos y cómo funcionaban también a través de las seremías, ehh, ¿qué dificultades ve usted cuando se realizan los procesos de contratación, dado que, me imagino que la demanda igual en región es alta y además esto debe ser visto como una carga quizás para los funcionarios?**

- Siempre es lo mismo, la parte administrativa es vista como enemigo de los bueno pero a la larga se van dando cuenta de que mientras lo administrativo este ordenado y funcionando las cosas funcionan mejor (N). Nuestro reglamento de selección permite que las contrataciones se realicen de una forma que está bastante estructurada. El jefe, mediante una ficha, solicita la contratación. Esa contratación es aprobada o rechazada

por la subsecretaria y de ahí la persona ingresa, ya? Y en el caso de que se hacen los concursos, más que concursos, procesos de selección porque concurso hace mucho tiempo que no tenemos. Procesos de selección es también, hay una ficha de solicitud de que se inicia el proceso, va a la autorización de la subsecretaria y se realiza el proceso, ya?. Entonces en nuestra estructura está siempre un proceso de validación previo de autorización. Entonces aquí no se contrata a nadie que la subsecretaria no haya autorizado previamente que eso ocurra. Esa es una de las formas de asegurar y esté informado en todas las regiones los plazos que nos demoramos, es decir, esa ficha se demora aproximadamente 8 días, es decir, si ellos necesitan una persona para el 15 deben tomar los resguardos para que la ficha este aquí antes del 15 de todas maneras.

- **Perfecto, ahora en cuanto a la experiencia con la asesoría del SC ¿cuál ha sido la experiencia del ministerio con el apoyo y la asesoría otorgada por SC en específico en la implementación del instructivo...?**

- **Excelente, súper bueno. a la subsecretaría nos correspondió ser los coordinadores sectoriales, ya? Eso significa de que aquí contamos el jefe gabinete de la subsecretaria es el coordinador sectorial y hemos contado con el apoyo de nuestra ejecutiva en el SC que es Margarita Meneses y hemos tenido un contacto bastante cercano (F).** Ehh, incluso ella ha participado en reuniones que nosotros hemos organizado para coordinarnos con los servicios y ehh, el apoyo de ellos es bastante bueno con las dos personas que nos toca relacionarnos más directamente por este tema (F). **Es un equipo chiquitito pero un equipo bastante bueno. Por lo menos yo he tenido muy buenas inferencias con relación a ellos en los distintos temas (F).**

- **Y cuando usted indica bueno, ¿es por el tema de la capacidad de trabajo, la capacidad de conocimiento, o también va relacionado con el tema de la capacidad de la transmisión de conocimientos hacia...?**

- **Yo te diría que en todos los aspectos, lo único que adolece un poco es que, como todo servicio, sueña un poco ¿ya?(D) y ehh, hay limitaciones que nos da el estatuto que difícilmente podemos vencer (D).**

- **Ahora, eso que usted me indica ha sido un poco con el rol, ¿si usted considera que la DSC ha tomado este rol rector en el tema de políticas de recursos humanos y cual considera que ha sido el rol desde su experiencia que ha tenido el SC?**

- **Es una asesoría técnica, es una asesoría técnica fuerte pero en ningún momento, y a lo mejor es una de las cosas que adolece, de que muchas de sus propuestas faltan de un respaldo de modificación técnica, perdón, legal, no técnica, legal. Entonces, en ese sentido yo creo que ellos están al debe (D), ya? A lo mejor falta un poco más de coordinación con contraloría (D), tener a lo mejor un sesgo menos técnico y un poco más político para lograr algunos cambios (D) porque en el reglamento, por ejemplo, de evaluación del desempeño, la propuesta de ellos está alejado de lo que la ley nos señala, es decir, se pueden tomar ciertos elementos pero no básicamente es lo que la ley nos señala, es decir, podríamos aceptarlo o no aceptarlo (D), me “cachai”, por ese lado. Entonces también queda como un poco suelto a lo que acomode en ese momento.**

- **Ahora, en cuanto a la contribución del SC ¿ha sido una ayuda para usted la implementación de mejoras en el sistema de recursos humanos?**

- **Yo creo que a través de lo que ellos están, anualmente propiciando, sí. Nos ha permitido irnos ordenando, tomando nuevas, nuevos, ehh, desafíos por el lado que ellos proponen porque si bien sabemos que ellos son orientadores, no son rectores, entonces en ese sentido, sí (F), de todas maneras hay un enriquecimiento para nosotros en ir mejorando muchas cosas, desde una mirada que es transversal y distinta, ya?, sacarnos un poco de la rigidez del estatuto y que las unidades de RRHH solamente se regían a las contrataciones y a los pagos de sueldos(F), es decir, ver un poco desde el desarrollo organizacional además, que es más de trabajo y todo eso ha sido, yo creo que importante porque ha puesto en el tapete de que no es solamente estatuto, han complementado cosas y eso es importante (F).**

- **¿La pertinencia y la capacidad de respuesta que ha tenido con ustedes el SC?**

- Con nosotros, bastante bien. Nosotros tenemos un contacto permanente con ellos, hay llamadas telefónicas o nos contestan correos en forma rápida y oportuna, no sé si será la experiencia de todos (F) pero también lo que pasa es que, a la larga vas haciendo redes y eso también influye y yo ya llevo cierto tiempo y eso va facilitando muchas cosas, como en todo ámbito de cosas, una de las partes importante para hacer tu trabajo es tener redes y mientras seas capaz de crear redes y mantener esas redes, lo que tu estás haciendo siempre se va a ver un poco favorecido (F).

- **En cuanto a la eficacia, y la capacidad que ha tenido esta asesoría que me indica usted, para que el ministerio pueda desarrollar o cumplir sus objetivos, por ejemplo, en el tema del instructivo, ¿es alta la eficacia, realmente se cumplen los objetivos a través de esta asesoría o lo están viendo como una carga más que hay que cumplir ahora con el tema de esta fecha y los plazos?**

- En realidad, hasta el momento somos un servicio ordenado. Todos los servicios dependientes nosotros ya tenemos los planes trienales que ya los revisamos y retroalimentamos a los servicios, es decir, todos nuestros servicios dependientes en estos momentos ya están subiendo o subieron sus planes a la plataforma(F). Entonces, nosotros no lo hemos visto como una mayor carga. Si bien, va a significar una carga importante de trabajo al momento de implementar todas estas medidas, ahí va a ver que revisar que es lo que pasa pero también tengo la esperanza de que por ser eso, también se nos vengán otras facilidades en cuanto a más recursos humanos o contratación de externos para hacer muchas de las actividades pero por el momento el plan trienal, en cierta forma, ha significado para la mayoría de nosotros como servicios de la cartera, el ordenar lo que ya teníamos, no es muy lejano, es decir, cuando uno revisa los planes ya hay muchas cosas que estaban, por lo tanto, lo que se está haciendo es como de aglutinarlas, de ir dándole una mirada o un enfoque distinto (F).

- **Y en cuanto a la calidad y las expectativas que como ministerio consideran y tienen, ¿usted considera que el SC ha tenido la capacidad de satisfacer esas necesidades cuando han requerido apoyo o la asesoría?**

- Sí, para nosotros sí por lo menos. Para la subsecretaría de economía sí. Y hasta donde tengo entendido con los otros jefes de RRHH con los que me relaciono también porque si bien somos los coordinadores por ejemplo, nuestra asesora ministerial ha estado disponible para todos los servicios (F). Entonces, no creo que haya mayores... por lo menos yo que conozca, no.

- **Ahora, usted me indica que, y hago el símil porque yo me reuní con el mismo jefe del departamento de gestión de personas del MINVU y ellos me indicaban que también estaban en la misma línea, muy ordenados, entonces esto viene a ser también una ayuda pero ellos como que estaban en otro nivel y que estaban requiriendo también otro nivel de asesoría, y que estaban en un plano de que eran todos iguales, que esa era la tendencia, ¿usted consideraría que quizás el SC no está siendo capaz de visualizar estos niveles de avance que tiene cada servicio o cada ministerio, en cuanto a la adecuación de los trabajos que realizan en la asesoría?**

- No, yo creo que en ese sentido, lo que están haciendo es establecer una base. Por ejemplo, en la administración pública, en este caso el MINVU, "pucha" que bien por ellos que estén tan bien, por sus servicios dependientes, felices, pero hay otras áreas que no están así, es decir, miremos salud. El de nosotros no está, también con el mismo como tú me dices, de que estamos todos como no, aquí hay brechas y diferencias hay cosas que hay que trabajar entre nosotros pero estamos, más o menos, en esa línea caminando, entonces este va a ser un esfuerzo. **Y lo otro muy importante que tuvo esto, es que involucró desde el SC a los jefes de servicio (F)** En el caso nuestro, **en la reunión que se hizo con el director del SC participaron de los 13 jefes de servicio, 12.** Entonces eso también, porque la mirada de RRHH se tiene que relevar a **otro nivel (F).** **Hasta el momento era como el área de apoyo que estaba allá, pero mientras no se reconozca y los jefes de servicio no entiendan de que para que los productos salgan es parte fundamental en RRHH (F), ese link se está haciendo ahora,(F)** porque de lo contrario se ve también una unidad de RRHH, a lo mejor muy fortalecida, con un desarrollo organizacional muy muy adelantado pero cómo lo vinculas con los productos estratégicos que tiene esa área. **Entonces ahí, claro, puedes tener**

mucho desarrollo, pero, ¿se manifiesta efectivamente en los productos que entregas a la ciudadanía o los productos que se esperan de ti? Entonces, esa reflexión yo creo que también está implícita en esta organización del plan (F).

- Norma, usted considera entonces que, ¿es fundamental contar, digamos con la voluntad política que manifiestan, en distintos ministerios, los encargados y la alta dirección...?

- Por supuesto, por supuesto. El reconocimiento, mira... cuando apareció la, cuando se creó la alta dirección pública se relevaron los jefes de RRHH a ser ADP y esa fue una primera mirada de reconocimiento de RRHH en estrategia.(F) Pero si eso no lo reiteras, no lo apoyas desde abajo, no creas pilares fuertes, no lo vas a lograr porque salvo de que... no se logra visualizar completamente. La mayoría de nuestras jefaturas de áreas de negocios están solo hacia la producción, solo hacia el lograr y muchas veces no tienen tiempo ni de saludar y tu me podrás decir, ¿pero ahora?, sí, pero aún ahora ocurren esas cosas (D). Entonces, cuando la jefatura del servicio está presente, sabe que esto se está haciendo, se ha comprometido también con esto, va a ser mucho más fácil porque va a haber oreja de que algo se está haciendo. Y esta vinculación que se hizo, esta triangulación, RRHH, jefe de servicio, jefe superior del servicio en este caso con nosotros, es importantísimo porque los jefes de servicio escucharon de primera fuente lo que la subsecretaria quiere en materia de RRHH nuestro (F).

- Norma, ¿ustedes tuvieron experiencia como ministerio con los convenios de asesoría en gestión de personas?

- No

- ¿Tuvieron alguna suscripción?

- No

- **Ahora, ehh yo creo que, bueno el trabajo que se ha hecho...**
- Perdón, yo creo que los ministerios, la subsecretaría por las características legales, están un poco más lejos de establecer estos convenios, yo creo que la mayoría de los convenios está a nivel de los servicios dependientes porque, acuérdate que también el SC surgió casi paralelo con la misma ley de los ADP y los ADP quedaron a nivel de servicio. Entonces, **yo creo que ahí están más en base... la subsecretaría, por características, tiene una forma de operar distinta (D).**
- **Perfecto, ahora, la estructura del SC cambió en cuanto a la subdirección de desarrollo de las personas, el señor Pedro Guerra, no es cierto, subdirector, ha hecho un trabajo inmenso en poder traspasar todos los cambios que se han realizado, desde su experiencia, al trabajar con la estructura anterior que planteaba en cuanto a especialista por cada subsistema en RRHH pasar ahora a sectorialista, ¿considera usted que es una buena forma de estructura dentro del SC para atender las necesidades de los servicios?**
- Ahí yo creo que no podría opinar mucho, lo único que yo te podría decir es que cuando tú tienes un sectorialista que es capaz de resolverte todo creo que puede ser mucho mejor a pasar por muchas personas para contactar, ya? pero en la experiencia es como de corto plazo pero creo que puede ser mejor pero no tengo evidenciado las diferencias (N).

Oscar Romero

Jefe de Departamento de Desarrollo Organizacional

Ministerio de Relaciones Exteriores

ENTREVISTA 6

- **Me interesa que me explique sobre la estructura del sistema de recursos humanos en el ministerio y cuáles son las principales dificultades que usted ha visualizado.**

- Primero la Subsecretaría de Relaciones Exteriores tiene una dirección general administrativa, tiene tres directores generales, dos que están en el área de negocios y uno que está en el área de apoyo. La dirección de personas depende del director general del área de apoyo. Generalmente el director de personas es un funcionario de servicio exterior. Han habido diferentes estructuras internas dentro de la dirección de personas. Una vez tuvimos tres subdirecciones. Tiende a funcionar siempre con dos, de alguna manera siempre tienden a volver a ser solamente dos direcciones y que llevan los temas separados por servicio exterior o por la planta de secretaría de administración general que tiene la misma estructura que el resto de la administración pública. Se trató de hacer una distribución más bien funcional pero la cultura institucional tiende a moverlo a exterior y Chile, es como eso. Aun así, si bien hay dos líderes de estas áreas abajo los departamentos, independiente de que pertenecen “entre comillas” a uno de estos líderes, ehh funcionan más bien de manera transversal, ya... Entonces se podría decir que hay como dos minicabecitas abajo del director de personas, ya, que manejan estos departamentos, pero estos departamentos que están abajo responden a diferentes plantas.
- **Y a nivel general ¿cómo se llevan los procesos, por ejemplo, de contrataciones, evaluación del desempeño, capacitaciones, ascensos?**
- Evaluación del desempeño se lleva separado. Hay una evaluación para servicio exterior y una evaluación para la secretaría y administración general, le llevan dos departamentos por separado. Nosotros como desarrollo organizacional, ehh, ayudamos al departamento encargado de las evaluaciones de servicio exterior por que piloteamos el sistema y tenemos dos años, hace dos años, un reglamento de calificaciones nuevo, ¿ya? entonces en teoría, ehh, dos departamentos llevamos las evaluaciones de servicio exterior, porque tenemos una plataforma de definición y evaluación de metas, ¿ya?, ehh, y ves competencias conductuales ya que son, están asociadas a nuestros perfiles de cargo.

- **A nivel global ¿cómo afecta la estructura a llevar de buena manera los procesos dentro de los sistemas de recursos humanos, a modo general?**

- Yo creo que, ehh, la estructura aquí es bien jerárquica, hay hartos niveles que llegar hacia arriba, pero, no he visto problemáticas con eso (N), lo que si, antiguamente había una comunicación muy indirecta, o sea, yo para hablar con el departamento del lado tenía que decirle a mi subdirector, para que ese subdirector le hablara a otro subdirector, y este subdirector le bajara la instrucción al departamento. Yo diría que, en los últimos 7 años eso ha cambiado mucho y ya los departamentos estamos conversando en paralelo informando al subdirector, con respecto a la comunicación dentro de la estructura (F). La estructura es tan alta, que genera, aquí hay un tema... como explicarle, ehh, que genera cierta tensiones, ¿ya? ¿Por qué?, porque todos quieren ser los directores o subdirectores, entonces como hay rotación de servicio exterior, un servicio exterior no quiere volver a ser un jefe de departamento o un analista. Quiere volver a ser subdirector, un director o director general, entonces eso ha tensionado la estructura y ha generado estructuras que no existen, el director adjunto, el director general adjunto, etc. Y se van generando pequeños quistecitos estructurales que tienen que ver más con el rango de las personas que se mueven(D). Todavía no logramos dar una solución concreta a ese problema de rotación, ¿ya? La rotación tensa mucho la estructura (D).

- **Ahora, ¿cómo es la relación con la asociación de funcionarios del ministerio? ¿si incide o no en los lineamientos que se adoptan en términos de recursos humanos?**

- Si incide, pero yo creo que no hemos sabido tener la comunicación como debiese ser con las asociaciones. En el sentido de que, ehh, tenemos un problema de comunicación serio, en el sentido que han habido, no sé, panfletos en los pasillos que tensan un poco la relación acerca de algunas decisiones de recursos humanos como asignación de grado de personas que están en planta con la contrata, etc(D).

- **Se están creando como medios informales para...**

- Existen los medios informales.

- **...para levantar las necesidades.**

- Así es, ¿ya? ehh, yo creo que la labor de recursos humanos ha sido buena y ha tratado de objetivizar su trabajo pero aun así no ha sabido comunicar este trabajo a los funcionarios y a las asociaciones (D). Yo creo que las asociaciones son un buen pie de conversación con las autoridades del ministerio o las autoridades administrativas del ministerio, pero no son necesariamente los interlocutores válidos de la mayoría. Entonces eso también genera ciertas tensiones porque no necesariamente cuando tú informas algo a las asociaciones eso baja las bases. ya? Entonces yo creo que se tiene que tratar de buscar un canal de comunicación tanto como con las asociaciones como con el resto de los funcionarios (D).

- **Lo otro, conocer ¿cuál ha sido la experiencia del ministerio con el apoyo y la asesoría entregada por la Dirección del Servicio Civil en estas materias de desarrollo de personas y en específico con la implementación del instructivo?**

- Hasta el momento ha sido buena, es relativamente reciente. Nosotros antes del gobierno del Presidente Piñera teníamos más relación con la dirección nacional que tuvimos durante el gobierno del Presidente Piñera, ¿ya? porque con el primer mandato de la Presidenta Bachelet estaba el tema del primer código de buenas prácticas laborales que se hizo del 2006 al 2009 y eso en realidad fue una muy buena experiencia institucional en el sentido de que cosas que estaban muy retrasadas se tuvieron que mirar y se tuvieron que repensar, ya? (F). Y hubo prácticas que quedaron, ya? con la dirección nacional y sobre todo con los diferentes PMG que estaban relacionados a recursos humanos, como el de evaluación de desempeño y el otro es el de capacitación, que principalmente metieron todo el tema de gestión por competencia, ya?. y eso si es un plus (F), que nosotros entendemos que es un plus porque los manejamos y ocupamos(F) pero los funcionarios no saben los beneficios que ha tenido ocupar este modelo (D).

- **Ahora, ¿con el tema del instructivo?**
- Ahora tenemos una muy buena relación con la dirección nacional, ehh, puede ser también por las personas con las que tenemos, tenemos un par de sectorialistas, Lorena Ureta y Claudia Cerda, ya? De todas maneras se retomaron como los trabajos con la dirección nacional del servicio civil desde la perspectiva de recursos humanos porque entiendo que de todas maneras piden información a las áreas que responden ehh, control de gestión y ese tipo de cosas ehh, pero...
- **¿Se firmaron convenios de asesoría?**
- Tenemos un convenio pero no lo alcanzamos a terminar.
- **¿No lo alcanzaron a terminar?**
- Porque vino el instructivo, entonces el instructivo se sobrepuso al convenio que nosotros teníamos. Alcanzamos a trabajar un par de meses el año pasado pero no alcanzamos a terminar todo ese trabajo.(N) Entonces, todavía no te podría decir como es el resultado del trabajo con la dirección nacional de servicio civil porque estamos recién empezando (N).
- **Y desde tu perspectiva ¿puedes ver una diferencia? porque anteriormente con los convenios de asesoría lo que hacía la dirección nacional del servicio civil y en específico la subdirección de desarrollo de personas, tenía una división que, la estructura orgánica de ellos se componía de personas que estaban orientadas a los procesos y sus procesos en un sistema...**
- Pero ahora cambió por sectorialista.
- **Ahora cambió a sectorialista entonces desde tu mirada como ha impactado esa...**

- Yo... a ver, no sé cómo vaya a funcionar porque recién lo estamos viendo. Yo creo que el tema de los sectorialistas es un tema que funciona. Ellos nos plantearon una manera de trabajo que es con un sectorialista y si necesitamos una ayuda puntual, ese sectorialista nos consigue el apoyo del técnico del área específica ya sea evaluación de desempeño, capacitación, política, etc. Ehh...yo lo veo bien, yo creo que es una buena idea, ya? y también es una buena idea que ellos plantearon, porque esa es su estructura dentro de la dirección nacional del servicio civil, pero ellos plantearon una muy buena idea en el sentido de que nosotros ahora tenemos que responder como sector, encuentro que es una buena idea que haya un coordinador ministerial dentro de cancillería para ver los temas de los diferentes servicios dependientes, ¿ya? ¿Por qué? porque la dirección nacional del servicio ahorra recursos en ese sentido porque en vez de tener que estar escuchando cuatro voces o cinco voces, solamente escucha una ya unificada (F).

- **En cuanto al rol, la función que ha desempeñado la dirección del servicio civil desde tu perspectiva ¿lo posiciona como referente técnico para el ministerio en materias de recursos humanos?**

- Para nosotros sí, sí, sí definitivamente(F). Lo que pasa es que aparte de eso nosotros estamos en un proyecto de modernización de cancillería, ya? y ha sido interesante contar con este convenio porque cuando nosotros entramos a modernización nos dimos cuenta que una era la reforma de la estructura de normativa del ministerio pero que eso no solucionaba los problemas inmediatos, ya? porque teníamos que de todas maneras enfocarnos en la política de personas. Entonces ahí hicimos el convenio con la dirección nacional del servicio civil y en ese sentido no teníamos a otro interlocutor para trabajar, era la dirección nacional y no existía otra (F).

- **Y en cuanto a la contribución ¿ha sido una ayuda en la implementación de las mejoras en el sistema de recursos humanos?**

- Eso te lo podría responder cuando tengamos más datos. Yo confío en que sea una mejora pero esa mejora va a significar mucho trabajo de nosotros (N).
- **Pero anteriormente, el año anterior, me explicabas que habían tenido los convenios de asesoría en gestión de personas.**
- Sí, pero lo trabajamos muy poco entonces, yo creo que eso es bueno en el sentido que libera un poco de tensión con las asociaciones al trabajar con la dirección nacional del servicio civil (F). Podríamos ver esas mejoras, pero es una mejora muy pequeña cuando la vemos en el principio del proceso, ¿ya? y vamos a ver cómo funciona más adelante. Si nos remitimos ya al código de buenas prácticas laborales yo creo que es una buena experiencia trabajar con la dirección nacional del servicio civil, ¿ya? pero en lo personal me gusta más este equipo que el equipo que teníamos el 2006 (F).
- **La ayuda cuando la brindan y esta asesoría ¿es oportuna al momento en que ustedes la requieren?**
- Ehh, sí, son bastante rápidos en responder, no hemos tenido ningún problema (F).
- **En cuanto a la eficacia, ¿se alcanzan los objetivos que se plantean ya sean en el corto o en el largo plazo...?**
- En el corto plazo sí, vamos bien, ¿ya? pero como te digo la muestra es muy pequeña todavía como para poder tener una conclusión (N).
- **Bueno y en cuanto a la calidad y en cuanto a las expectativas que tiene el ministerio ¿consideras tu que la dirección del servicio civil ha tenido la capacidad de satisfacer las necesidades cuando han requerido el apoyo y la asesoría?**

- Sí, sí, no hemos tenido ningún problema de hecho creo que trabajamos bastante bien con este equipo (F).
- **Lo otro que me interesa conversar desde tu experiencia acá es el tema del nivel de avance, ¿si tu consideras o no que incide el nivel de avance que tenga un sistema de recursos humanos en cuanto a la asesoría que pueda tener el servicio civil y cómo el servicio civil, desde tu perspectiva, puede amoldarse o bien flexibilizar algunos criterios en ir en ayuda de eso?, a que me refiero, en que no vean a todos los servicios iguales sino que si es que tienen o no la capacidad de poder adaptarse a las distintas necesidades de los...**
- Hasta el momento sí, pero yo creo que se alejaron un poco de esa opción cuando buscan al coordinador sectorial porque el coordinador, empiezan a tener una mirada más general del sector y ya no una mirada de la realidad de cada uno de los puntos de ese sector, ya? (D) eso va a funcionar cuando tu tengas realidades muy similares en ese sector pero cuando hayan cosas muy dispares entre ellos puede tener más complicaciones y puede hacer que los servicios dependientes “entre comillas” no sé cómo...ehh, tengan... vayan a tratar de tener más relación directa con la dirección nacional del servicio civil porque este coordinador no necesariamente va a dar abasto para poder responder, ya? (D).
- **Y a modo global, el tema del componente político, ¿consideras que la estrategia que ha utilizado el servicio civil ha sido efectiva como para empoderar a los servicios, o sea, a los departamentos de recursos humanos y con ello también visibilizar la importancia hacia las autoridades?**
- Ha sido un paso, pero yo creo que podría haber sido mejor (N) ya? hasta el momento solamente se planteó de otra manera una reunión con el subsecretario para que... decirle que estaba el plan trienal y todo eso pero aun así todo esa conversación se fue hacia los recursos, ya?(D). Nosotros no tenemos recursos para hacer esto y en ese momento no lograron guiar tanto y explicar que en realidad esto es aparte de los recursos que nosotros tenemos, ya?(D) **por eso también depende mucho de las**

realidades internas de los servicios, ya? porque nosotros en este momento tenemos una cancillería que está muy afligida en términos presupuestarios. Esta con un déficit súper grande entonces cualquier costo extra para las personas que llevan esto es como un susto que no han sabido todavía(D), la dirección nacional del servicio civil, minimizar, porque ellos nos explicaron que todas las conversaciones de empleo público quedaban afuera del instructivo y la verdad es que yo creo que la gente está muy, no sé si ilusionada o esperanzada, pero quiere plata y eso es uno de los problemas por los cuales nosotros tenemos que vivir. Entonces como no se da una respuesta al tema de fondo que es, estatuto administrativo, que es escala única de remuneraciones, ya? (D). yo sin ser muy gremialista yo entiendo que esos son los principales problemas que tú necesitas solucionar para poder hacer un cambio más profundo en la administración de recursos humanos. Por qué? porque nosotros hemos hecho estudios por ejemplo, para asignar grados, ya? en relación al perfil de cargo, valoraciones de mercado, etc. Pero, ¿qué es lo que pasa?, que no tienen los recursos para hacer el cambio completo, ya? entonces como haces un cambio del 40%, del 30% de la gente, te queda un 70% que se quedó mirando la carnicería y ese 70% te genera un problema dentro de la institución, ya? entonces yo creo que habría que plantear una estrategia más...primero reconocer que el estado chileno es un estado pobre en este sentido y buscar una estrategia para minimizar ese... esa tensión que existe, aunque es un problema súper complicado porque se meten las asociaciones de funcionarios y te queda...es complejo (D).

- **Oscar, entonces dentro de las conversaciones que se están dando obviamente los ministerios están traspasando y están instalando esos temas que tienen que ver con temas remuneratorios para poder avanzar en esto...**
- Sí, la dirección nacional nos explicó que mandó un oficio a DIPRES, ya?, explicando que venía en el instructivo y probablemente se pidan recursos para esto. **Pero estos son recursos que están asociados a estudios de clima y a este tipo de cosas porque, obviamente cuando tu empiezas a tener un buen sistema de gestión por competencia y puedes estandarizar tu puedes saber cuánto cuesta el trabajo que tú estás haciendo y ahí hay un tema súper ingrato, que tú te puedes dar cuenta que de**

repente estas pagando más de lo que tienes que pagar en algunos sectores y menos de lo que tienes que pagar en otros (D). Entonces eso genera un impacto. Yo creo que el problema de remuneración en el estado es un problema de fondo porque la escala de sueldos genera muchos problemas porque es muy plana lo cual puede ser muy bueno en cierta medida, ¿ya? pero dentro de las instituciones no se está dividido, en relación a tu responsabilidad o tu grado por lo menos en sistemas como nuestro ministerio (D).

- Oscar, ¿hay algo más que te gustaría agregar para finalizar la entrevista?

- Ehh, si como contradiciendo con lo que te estaba diciendo. Independiente de que el problema, yo creo que en el estado es un problema de recursos y de lógica de remuneraciones, creo que el instructivo es una muy buena oportunidad para mejorar cosas que tenemos, ¿ya? (F). pero es una oportunidad que hay que tomarla de manera muy inteligente y que los funcionarios entiendan que es un beneficio para ellos y que la autoridad también entienda que es un beneficio para ellos (F)

Oscar Villagra

Encargado de Asociaciones de Funcionarios

Ministerio de Agricultura

ENTREVISTA 7

- Lo primero es conocer ¿cómo se estructura el sistema de RRHH en el ministerio y cuáles son las principales dificultades y desafíos que usted visualiza?

- Bueno, acá, mira... El ministerio de agricultura... Específicamente acá estamos en la subsecretaría de agricultura, ¿ya? La subsecretaría de agricultura ehh, es la única, perdón, tiene una división solamente, tiene la división administrativa a diferencia de lo que tú puedas encontrar en otras realidades ministeriales, aquí hay una división que

es la división administrativa, que es la DIVA, la que... todo esto aquí donde estamos. Y de la división administrativa dependen los departamentos de gestión de personas, compras, finanzas y contrataciones, departamento administrativo y TI, que es informática. Entonces, es bien “sui generis” al tener esta estructura. Ahora, de la subsecretaría también se desprenden o se relacionan con distintos servicios que son relacionados o dependientes del MINAGRI porque la realidad es que es bien especial, es bien particular. El ministerio de agricultura tiene servicios dependientes, servicios públicos pero también tiene corporaciones de derecho privado y tiene fundaciones y tiene otras organizaciones que se rigen por el código de trabajo... La fundación de las comunicaciones y de la capacitación en el agro, pero también están servicios públicos propiamente tal como el INDAP, instituto de desarrollo agropecuario, el servicio agrícola ganadero, pero esas realidades que son pequeñas... “servicios dependientes”... y la subsecretaría se relaciona con todos ellos. Ahora, gestión de las personas propiamente tal, donde estamos acá de subsecretaría ve temas relacionados con gestión de las personas en la subsecretaría de agricultura que somos una planta acotada, no alcanzamos a ser 300 personas, y contrataciones a honorarios de los programas que puedan haber con servicios como por ejemplo, la comisión nacional de riego o con los gobiernos regionales, solamente eso. ¿Por qué? porque cada servicio o cada institución tiene su propio departamento de gestión de las personas, RRHH...

- **¿Y ahí la subsecretaría tiene seremi en las regiones?**
- Claro, por cada región hay un seremi...
- **Y ahí ¿cómo funcionan? ¿es centralizado el tema de gestión RRHH o tienen a un...?**
- Es centralizado, es centralizado...
- **¿Tienen a un jefe administrativo en la seremía...?**

- Claro, cada seremía tiene la figura de un encargado administrativo que dialoga con el nivel central, con nosotros, pero todo se gestiona desde acá, todas las tramitaciones se ven desde acá.

- **Y ahí en cuanto a las dificultades, por ejemplo que visualizan ustedes desde el nivel central, quizás puede ser los temas de los tiempos en requerir a personal... ¿cuáles son los principales desafíos que usted ve a mejorar dentro del sistema de RRHH en el ministerio en específico en la subsecretaría?**

- Es que aquí el equipo de personas es acotado, a ver... aquí nosotros somos 6 personas porque como la dotación de la subsecretaría es chiquitita si la comparamos con otros servicios como el SAG o como INDAP, que son unos gigantes, son servicios públicos gigantescos, dada las necesidades que tienen una economía como la nuestra, por ejemplo SAG es importante porque es una economía que exporta, pero nosotros no, como subsecretaría que vemos la parte administrativa somos más acotados. Entonces, si tú me preguntas por dificultades, dificultades tenemos desde el punto de vista de la gestión que hacemos, la gestión de las contrataciones para que sea rápida en tiempo. Ahora las dificultades que nosotros hemos tenido últimamente tienen que ver, lamentablemente, con la implementación de sistemas de gestión automatizados, por ejemplo, el SIAPER, el SIAPER para nosotros ha significado un cambio tremendo, yo lo incorpore aquí recién este año pero he visto toda la transición y ha sido muy complicado, SIAPER.... la toma de razón, entonces eso ha requerido mucha hora hombre y ahora si tú me preguntas respecto a las coordinaciones con las seremías, claro que ahí tenemos que trabajar muy coordinadamente porque las contrataciones tienen un plazo. Solamente vemos a modo de marcha blanca en este momento, visaciones de contrataciones con otros servicios en este caso con INDAP pero vamos a tener un problema no menor, creemos nosotros y lo estamos visualizando, cuando este sistema se implemente ya para los servicios relacionados del ministerio de agricultura porque si pensamos que SAG e INDAP son gigantes y nosotros somos pequeños, no me preguntes como lo vamos a hacer.

- **¿Ustedes internamente funcionan con algún sistema informático de apoyo a la gestión de RRHH?**
- Sí, hay un sistema que se llama PyR, para personal y para remuneraciones que es un software para todo lo que tiene que ver con gestión de personas y remuneraciones.
- **Cuénteme Oscar, ¿cómo es la relación con las asociaciones de funcionarios del ministerio, se mantienen mesas de trabajo y si es que estas asociaciones tienen la capacidad de levantar sus demandas e instalarle los lineamientos en gestión de RRHH?**
- Actualmente acá y antes de que saliera el instructivo presidencial del 26 de enero, se instaló por parte de la subsecretaría del ministerio de agricultura, del ministro y subsecretario el año pasado en septiembre, una mesa de trabajo con las asociaciones de funcionarios. Acá existe, dada la realidad, asociaciones de funcionarios y sindicatos de trabajadores, pero están aglutinadas en la confederación nacional de trabajadores del agro, la CONFAGRO, ya?... esta CONFAGRO aglutina a las asociaciones de los servicios como INDAF, SAG, CONAF y los sindicatos de trabajadores de las otras organizaciones. Estas mesas están trabajando en generar, y esto es antes de que saliera el instructivo y en esto el ministerio innovó, en generar política en gestión de personas y se ha trabajado en mesas, en mesas bipartitas digámoslo así, entre la parte ministerial y las asociaciones de funcionarios, escuchando a todas las asociaciones, de hecho se reúnen periódicamente las mesas y están trabajando temas como política de ambientes laborales, políticas de gestión de las personas, políticas de capacitación, evaluación de desempeño, movilidad funcionaria, etc, etc, etc. Se han hecho también dentro de esas mesas trabajos de estudio de las realidades de los distintos servicios que hay dentro del ministerio de agricultura, para hacerse una idea, aquí hay 10 servicios relacionados da agricultura y cada uno de ellos tiene su asociación o un sindicato de trabajadores, entonces, en las mesas están todos representados y para aplicar una innovación aun mayor, se ha utilizado una plataforma que se utiliza para enseñanza de aprendizaje pero ahora se ha utilizado como canal de comunicaciones.

- **Ahora con el tema del instructivo presidencial, ¿cómo ha sido la experiencia del ministerio con el apoyo y la asesoría que otorga la dirección del servicio civil?**

- Bien, con la contraparte acá...primero, el instructivo llegó acá en enero...fue un poquito lenta la instalación (D), pero yo creo que fue también que fue por la coyuntura que estábamos viviendo, en un momento a principio de año fue conflictivo, todos sabemos...los motivos no vienen al caso mencionarlos...(D) pero la instalación propiamente tal del instructivo y después la operacionalización fue lenta, no dificultosa pero se retrasó un poco(D). Ahora, el coordinador ministerial es propiamente tal el jefe de división acá entonces eso hace que esté dialogando con todos los servicios. **Vuelvo a insistir, o sea, la realidad que vive el ministerio de agricultura es bien particular, yo no creo que vayas a encontrar una realidad similar en otro ministerio que tenga tantos servicios relacionados con tantas realidades, entonces, eso supone mayor complejidad, dificultad y un desafío mayor (D).** Ahora el SC, nosotros tenemos una contraparte para la implementación del instructivo que es una profesional... pero antes de eso nosotros y en el contexto de las mesas de trabajo que se habían conformado el año pasado, nosotros como subsecretaría, se firmó un convenio con el SC en junio...(N)

- **¿2014?**

- **Claro, convenio que caducó ahora en junio del 2015 pero eso era para el acompañamiento, seguimiento y asesoría a la instalación de las mesas de trabajo con la CONFAGRO (F).** Entonces, si tú me preguntas ¿cuál ha sido el trabajo con el SC? Ha sido un trabajo, primero, de apoyo, de asesoría y de acompañamiento en todo esto.(F)

- **Ahora, en cuando al rol y entendido como la función que desempeña la dirección del SC, ¿usted considera que el SC actualmente se posiciona como un referente técnico para el ministerio en temas de RRHH?**

- Si, si, a mí me ha tocado ir a capacitaciones allá, ehh... me ha tocado...he conversado con los profesionales, nos han acompañado cuando tenemos dudas, cuando estamos con algunas interrogantes, nos resuelven(F), ehh... si tal vez, y eso yo lo he escuchado, no solamente lo que...sino que más allá de la respuesta, con lo que uno puede conversar con los otros servicios públicos, puede estar un poco contaminada mi respuesta por lo que uno conversa con otros colegas...ehh... que tal vez al SC le faltan RRHH, son pocas las personas...una cosa es que tengan las capacidades, que las tienen, las competencias (F)...pero otra cosa es que la realidad de los servicios públicos es...por ejemplo, este ministerio es muy grande y las realidades son diversas. Si pensamos que esto lo multiplicas por no sé cuántos serán los servicios públicos en Chile, ¿250?... creo que el SC es muy pequeño es muy acotado para tomar toda esta carga de trabajo y desarrollar e implementar y apoyar a los servicios(D),. Solamente un hecho, nosotros ya entregamos el plan trienal, se supone que ahora nosotros estamos a la espera de que este plan trienal sea revisado por parte del SC pero también entiendo que eso va a estar en agosto, ya?... y nosotros mientras tanto vamos a tener que ir trabajando. Aquí nosotros como subsecretaría, como departamento de gestión de personas, tenemos un plan de trabajo para ello pero imagínate lo que supone estar desde junio a agosto esperando una respuesta para algo que en algunas decisiones nosotros tendríamos que ser más proactivos (D), ese mes y algo nos puede jugar en contra. A eso me refiero cuando digo que a lo mejor tienen las competencias en el SC pero a lo mejor y desde mi mirada, y lo he conversado con otros colegas es muy poca capacidad humana (D).
- **Y ahí en el tema del instructivo presidencial, la contribución que realizó el SC, aparte, por ejemplo, generar el instructivo que es lo que se manda en instrucción de la presidencia pero luego a ustedes les dejan el espacio para que generen su plan trienal, en ese intertanto ¿hay contribución o ahora viene esta parte....?**
- Si, de todas manera y lo vuelvo a reiterar también con el convenio porque... separemos las dos cosas, Aquí hay un convenio que ya caduco pero era para la instalación de esta metas y para la obtención de estas políticas (F). El instructivo

presidencial solamente pide avanzar en buenas prácticas pero nosotros ya estábamos trabajando como subsecretaría en la creación de políticas (N). Lo vuelvo a reiterar yo llevo aquí este año y mi primer trabajo aquí fue como secretario técnico de estas mesas. Entonces conozco el trabajo a cabalidad y se lo que está avanzado en las políticas y se lo que ha tenido como producto esas mesas, mayor acercamiento con las asociaciones lo que va generando confianza, para trabajar con las asociaciones tu tienes que basarte en la confianza y aquí a eso se trabaja(F). El SC ha estado en todo eso. Los profesionales del SC, ya sea vinculados a través del convenio, que era Hugo Marchant o Claudia Cerda que ahora es por el instructivo presidencial, siempre ha estado acompañando y se han generado reuniones con los jefes de RRHH de la totalidad de los servicios, con las asociación de funcionarios porque esa fue una solicitud que se hizo de la subsecretaría(F), que no estaba considerado en el instructivo pero dado que aquí se ha venido trabajando con las asociaciones se pensó y se le planteó al SC que no era bueno, tal vez, en el hito de inicio de la instalación del instructivo presidencial, dejar afuera las asociaciones, entonces se invitó y eso las asociaciones lo valoraron. Ahora, también se generó el hito con las autoridades del ministerio, entonces en todo esto, siempre ha habido acompañamiento con los profesionales del SC, no tenemos ninguna queja, dudas son aclaradas inmediatamente (F).

- **Usted me mencionaba el tema de la capacidad de respuesta y la capacidad en cuanto de las personas no de las capacidades, y si tuviésemos que evaluar por ejemplo la pertinencia, ¿usted considera que con los convenios de asesoría, que fue lo que usted estuvo trabajando inicialmente acá en el ministerio y ahora con el tema del instructivo, es pertinente, es oportuna o igual podría ser mejorable en cuanto a los tiempos o alguna modalidad de trabajo distinta que usted se le ocurriera que se pudiese generar desde el SC?**
- No, mira...la plataforma... hay distintas formas de abordar el tema metodológicamente...a ver, persona a persona, la capacidad que nosotros hemos tenido de dialogar con los profesionales del SC, con los dos profesionales ningún problema(F). Plataforma, vamos a la página web del SC, tu encuentras todas las

respuestas si necesitamos una respuesta está el teléfono y la respuesta es inmediata(F), si a lo que voy yo es que, yo me pregunto y eso lo converso con otros colegas es que son doscientos y tantos servicios públicos, es la instalación del instructivo presidencial que es primordial para el gobierno, entonces la pregunta es, oye la capacidad que debe tener el SC para atenderlos a todos y es ahí donde nos surge la duda, a mí me surge la duda y es lo que me plantean otros colegas (D).

- **Y desde esa perspectiva, el tema de la eficacia entendida como el tema de los logros de los objetivos es lo que se puede ver quizás un poco puesto en riesgo, dado que, yo considero desde mi perspectiva, el plan trienal es muy ambicioso para algunos servicios públicos dependiendo de las realidades de los temas de RRHH que se tengan pero ahí el tema de la eficacia, ¿usted cree que actualmente se logren los objetivos que se tienen planteados con el plan trienal?**

- En algunas materias sí, pero es que... disculpa que caiga en la casuística pero nosotros aquí como subsecretaría, como ministerio, al estar trabajando ya en unas mesas de trabajo con las asociaciones de funcionarios, nosotros partimos antes, el instructivo llega en enero y la instalación fue tardía, de hecho, hay una comunicación que nosotros tenemos con el ministerio ...preguntando cuando va a llegar la metodología para implementar el plan trienal, y esto fue por ahí por marzo y esto recién llego en abril...para mayo... entonces tuvimos solamente un mes para el desarrollo del plan trienal que había que entregarlo el 30 de junio. Entonces eso tiene que ver con esa capacidad que tiene el SC para atender en este momento a la totalidad de los servicios públicos, que nosotros al ir un poquito más avanzados a lo mejor estábamos demandando más... “oye sabes que nosotros ya tenemos desarrollado esto a través de las mesas, estamos avanzando en políticas”, “No es que el instructivo no pide políticas, pide buenas prácticas” Entonces nos dijo, bueno sigan trabajando así y el instructivo les va a servir como una carta gantt para avanzar algunos temas que ustedes ya tienen avanzados(D).

- **Ahora, en cuanto al tema de la calidad y la satisfacción de las expectativas que tiene el ministerio con la asesoría del SC, desde su perspectiva ¿cómo lo podría eso indicar?**

- Mira ahí la verdad te puedo responder yo pero puede ser...la respuesta porque aquí hay una persona que es el coordinador ministerial como te dije anteriormente, el jefe de división y él te puede responder como voz autorizada de esa respuesta. Yo te puedo dar una respuesta pero basada en mi experiencia, ya?... y me hago cargo de esa respuesta, es una respuesta personal y no es la respuesta oficial del ministerio de agricultura, no soy la voz autorizada para dar esta respuesta...pero como profesional y administrador público, viendo esta instalación del instructivo presidencial y el acompañamiento del SC que ha sido profesional el trabajo (F), ha habido preocupación pero vuelvo a lo anterior que a lo mejor la capacidad de respuesta es un poco, ehh, reactiva, no sé si reactiva sea la palabra pero un poco tardía, pero dado que nosotros estamos avanzando y a lo mejor nosotros estábamos acá y avanzábamos y cuando llega el instructivo estábamos esperando instrucciones para algo que nosotros ya habíamos avanzado, entonces en ese lance nosotros dijimos “que hacemos ahora” y entonces el SC dijo “bueno, sigan avanzando porque ustedes están un poquito más avanzado” porque nosotros ya veníamos avanzados(D).

- **Oscar, acá el tema que usted plantea es otro tema también ha salido en el tema de la entrevista que tiene que ver con la flexibilidad que tiene el SC para adaptarse a las realidades de los servicios públicos y como da respuesta a estas mismas realidades y a los niveles de avance que tiene cada sistema de RRHH dentro de un ministerio, etc. Ahora, me gustaría conocer, en cuanto a la flexibilidad que ha tenido el SC para adaptarse a toda esta realidad que me indicaba usted en el ministerio, con el tema de los contratos de honorario, con el tema de que tengan corporaciones, fundaciones, etc.**

- Mira, aquí también se nos presentó esa... cuando yo estaba a cargo de las mesas y llego el instructivo, el instructivo habla en todo...tú lo revisas y en todas partes habla de asociaciones de funcionarios, entonces la primera es... bueno aquí no solamente

hay asociaciones de funcionarios y estamos trabajando en las mesas también con los sindicatos, entonces hay temas en que los sindicatos también participan y en otros que dicen “no, nosotros no nos compete porque...” como tenemos nosotros, por ejemplo plata, entonces en la mesa eso está bien abordado, bien trabajado. Cuando llega el instructivo, el instructivo... incluso cuando llega un oficio, solamente mencionaba a los servicios públicos, estaba direccionado a ellos y a CONAF entonces eso ya como que nos hizo un “poquitin” de ruido. ¿Y cómo tratamos esto? y se habló en una reunión con el SC y esa fue la pregunta que hicieron los servicios que nos son servicio público, para que se entienda, ¿cómo vamos nosotros en esto, nos aplica el instructivo? entonces, cual fue la decisión, y en eso también el SC civil nos apoyó, que eso fue lo bueno, también nos apoyo (F). Bueno, como esto se trata de instalar buenas prácticas en desarrollo de personas del estado, si bien estas son empresas, son fundaciones, son corporaciones, no son servicios públicos propiamente tal, no es problema que se avance en estas buenas prácticas y que se sumen los servicios cuando sea pertinente, cuando no aplica, bueno, no se aplica aquello, ehh, como poco pero sí que se deje instalado como buena práctica (F), me explico, si el instructivo presidencial habla de que hay que generar buena práctica en la movilidad funcionaria para generar después una política ,que es algo que nosotros ya estamos trabajando en las mesas, pero a lo mejor eso aplica para los servicios públicos, ¿y los que no tienen planta?, pero no sería malo revisar los mecanismos y los instrumentos que se están utilizando en las empresas que dependen del ministerio...de como se está dando la movilidad interna(D).

- Oscar, para ir finalizando ya la entrevista, ¿quisiera agregar algo más o algún corregir algún tema o alguna idea que no haya quedado bien...?

- No, en la materia yo creo que el SC viene a llenar, pienso yo, como funcional del ministerio público una necesidad que era avanzar en la politización del estado a un modelo weberiano completo...(N) hay un modelo de estado weberiano, racional, burocrático que se dice desde la teoría no se instaló completamente, entonces ese es un vacío que estuvo por años en la administración pública... Segundo, en la administración pública convive lo técnico y lo político, entonces, eso es un tema que ha

salido aquí tanto en la instalación de mesas y en esto del instructivo con respecto hasta donde se puede avanzar en estas buenas prácticas en un contexto técnico político donde hay un espacio también que dejar a la autoridad, porque esto es política, para la discrecionalidad y en eso yo creo que ahí todavía nos falta un poco y le falta un poco (D), y me hago cargo de lo que digo, al SC, en hacer ese acompañamiento, y decir que, “ok, nos los acompañamos técnicamente” pero hay un espacio también para los servicios, para el andamiaje político, primero, y segundo, en el tema de desarrollo de gestión de personas, nosotros nos dimos cuenta aquí con otro profesional con el que estamos a cargo de las mesas que el instructivo presidencial da una mirada a la gestión de personas que no es la que ha venido dando el SC que era un modelo, en el SC el anclaje de la gestión de personas esta teóricamente en un modelo, que es un modelo que va por si y el instructivo presidencial,(D) sin embargo, habla de avanzar en ejes y estos ejes son derechos laborales, ambientes laborales, etc. Entonces, a nosotros nos costó en un momento, cuando estábamos viendo esto, para tomar el plan trienal y desarrollarlo, ¿cómo lo desarrollamos, como nos anclamos?, ¿el anclaje teórico o el anclaje...? que yo creo que va más de la mano con lo que manda la OIT, levantar el empleo decente. Entonces ahí nos costó (D). Nos resolvió eso una profesional del SC, Claudia Cerda, sobre que enfoque utilizar la mirada teórica o la mirada de los ejes(F) pero yo creo que ese problema también lo deben haber tenido más de algún servicio público.

Rodolfo Cuevas Pinto

Jefe de Departamento de Gestión de Personas

Ministerio de Vivienda y Urbanismo

ENTREVISTA 8

- **Lo principal es saber ¿cómo se estructura el sistema de RRHH acá en el ministerio y cuáles son las principales dificultades que tu visualizas?**

- El sistema de RRHH del ministerio de vivienda, tiene dentro de las complejidades que nosotros presentamos es que tenga una presencia nacional, ya? Al tener las 15 regiones tenemos un SERVIU y un SEREMI, donde nosotros tenemos que dar lineamientos para todos y logremos entender que las realidades regionales siempre son particulares, tienen ciertas características, tienen cierto funcionamiento, por tanto, hemos tenido que ir adaptando el modelo central de la línea estratégica referente, hoy día, hace ya un mes más menos que nosotros cambiamos oficialmente desde RRHH, en el entendido que para nosotros las personas no son un recurso, nunca lo hemos sentido así, pasamos a ser gestión de personas, me entiende, entonces estamos hoy día haciendo una bajada estratégica de modo de ir cambiando un poco el concepto clásico, de ser una oficina de personal en donde se recibe documentación, donde se tramitan los actos administrativos, pasar a preocuparnos de ambientes laborales, de vida saludable, de conciliación familiar y vida laboral, de buenas prácticas, entonces el enfoque de hoy día está mucho más preocupado por el trato, por el respeto del funcionario, por sentir que hay una carrera inclusiva, como el incorporar los honorarios que para nosotros es un gran número, y finalmente, hemos tratado de evangelizar, si se puede decir de alguna manera, en regiones con esto. ¿Cuáles son las dificultades que nos generamos con eso? muchas veces la comunicación no bajan de la manera que están previamente establecida o baja de manera distinta, un poco como el juego del teléfono, ya? tu transmites una idea, una directriz, una política, muchas veces, o no llega o llega de la forma que no se quiso ser transmitido?
- **Rodolfo, ¿ustedes funcionan entonces de manera centralizada y desconcentrado hacia las regiones, pero los lineamientos también, de lo que tiene que ver con el sistema de gestión de personas que ustedes instalaron baja desde el nivel central?**
- Sí y ahí tenemos también una diferencia, dentro de tu análisis, nosotros tenemos un servicio centralizado y desconcentrado en cuanto a SEREMI, los SERVIU, ya que están presentes en todas las regiones, ellos son organismos descentralizados, ¿ya? ellos tienen un presupuesto asignado, tienen las definiciones...casi todas recaen en

la dirección de cada SERVIU pero, en políticas de gestión de personas, ellos si reciben de nosotros el lineamiento más allá que ellos tengan esos bemoles locales pero si tienen que regirse por la directriz del nivel central.

- **Y bajo esta lógica de la gestión de personas, ¿cómo se llevan a cabo los principales procesos que llevan los sistemas de RRHH en el tema de contratación, capacitación, asensos?**

- Perfecto, en el caso del nivel central y SEREMI, todo pasa por el nivel central en cuanto a contrataciones, asensos, estructuras orgánicas, ¿ya? directamente por nosotros. En el caso de SERVIU es más difuso por lo mismo porque ellos tienen esa autonomía, que pueden definir sus orgánicas, sus lineamientos, su política local, etc. que finalmente, si bien un poco dijimos nosotros, cuando ellos necesitan nuestra ayuda se acuerdan de nosotros y nos llaman a nivel central pero cuando ellos la embarran ahí nos están pidiendo el apoyo, pero cuando ellos aciertan, finalmente nosotros no somos partícipes a no ser que igual nosotros estemos monitoreando por ejecución presupuestaria, ejecución en RRHH, viendo un poco los saldos en viáticos, etc. Una de las cosas que está transversal en ambos si, son las remuneraciones, un proceso que para nosotros es fundamental, le tenemos que pagar a más de 6000 funcionarios y también nosotros tenemos la realidad del parque metropolitano que también es parte de nosotros, que está en la región metropolitana donde nosotros también prestamos asesoría en todo lo que es remuneración.

- **Perfecto, ¿y con las asociaciones de empleados, las negociaciones, mesas de trabajo, desde tu perspectiva, influyen o han influido también en algunas modificaciones que se han hecho en los...?**

- Sí, de hecho nosotros tenemos hoy día 34 organizaciones y una federación y hoy día incorporamos también una coordinadora nacional de honorarios. Nosotros tenemos alrededor de 9 sindicatos de honorarios donde se han puesto temas en la mesa sobre todo en el tema de contratación porque finalmente, como ustedes ya saben, en el caso de los colaboradores a honorarios los rige lo que es el contrato, entonces

habíamos tratado de asimilar lo más posible lo que la ley nos permite, ¿ya? a las contrata de las plantas y ese es un avance que yo reconozco absolutamente por parte de las organizaciones sindicales. En el caso de las asociaciones de los funcionarios de planta y contrata, nosotros tenemos una asociación de funcionarios a nivel central y es potente, que tiene hartos asociados y a su vez cada una de las regiones tiene sus propias organizaciones. Se concentra en la federación, nosotros hemos establecido mesas sectoriales, mesas de trabajo puntual y el año pasado establecimos, como modelo de gestión, mesas de trabajo de distintas temáticas, gestión de personas una, buenas prácticas, infraestructura y cumplimiento de PMG. Donde se integran las mesas por parte de los dirigente y por parte de la plana directiva donde vamos tomando ciertos temas, viendo como avanzamos, planteando objetivos, ciertos hitos y venimos trabajando bien, yo creo que es una súper buena medida y personalmente creo que avanzar en este tipo de cosas, no sirve de nada enviar una directriz que viene cortada entre cuatro paredes con un papel y...hazlo, porque no vas a tener el impacto que tu esperas, en cambio, creo fielmente que si tienes un trabajo coordinado, además con las asociaciones de funcionarios, vas a tener una mucha mejor respuesta y recepción de las directrices.

- **En esta misma línea ¿cuál ha sido la experiencia del ministerio con el apoyo y la asesoría otorgado por la dirección del SC en específico con la implementación del instructivo presidencial?**

- Mira, la verdad es que nosotros estamos bien contentos con cómo ha sido la recepción por parte del SC. Tuvimos hace aproximadamente un mes al director del SC con toda su plana directiva dando una video conferencia para todo el país donde nos destaca, nos destaca como servicio en cuanto a políticas de gestión de personas que ya están bastante maduras (F). Hoy día nosotros tenemos la contingencia, cumplimos 50 años, al ser un servicio grande, un servicio con historia nos ha permitido implementar modelos incluso que han sido copiados por otras, o sea no sé si copiados pero implementado por otros organismos públicos, cosa que destaca el SC, ya? entonces, hoy día el instructivo te establece un estándar mínimo, un estándar mínimo de decir desde aquí la idea es construir y poder avanzar, en el

interinato que hay muchas cosas que nosotros tenemos ya implementadas, ya? y nosotros claramente ya comenzamos a pulir la política, a aspirar a la calidad porque el marco mínimo lo tenemos (F). Hay algunas otras cosas que estamos un poco más al debe pero en ese sentido hemos tenido un muy buen apoyo por parte de una de las gerencias de personas del SC que han venido permanentemente a tener reuniones con nosotros, nos hemos intercambiado mucha documentación para ir mirando cómo se ha ido avanzando y que cosas podemos corregir(F).. Estamos en un proceso hoy día de una propuesta de modificación del reglamento general de calificación, entonces hemos estado avanzando en esas temáticas y yo creo que muy bien con ellos, o sea, es un aporte desde una mirada distinta, una mirada que finalmente te entrega directrices(F) y si tú las conoces de antes o participas en la construcción, yo creo que es mucho más fácil implementarlas(F).

- **Y en cuanto al rol rector que aspira tener la DNSC, ¿tú lo catalogarías como tal de acuerdo a la experiencia o todavía es un órgano asesor u otro...?**
- Yo creo que el SC, si bien es una institución nueva, yo creo que estamos hablando del año 99, debería tener por lo menos, no se...15 años, quizás un poco menos, ¿ya? ha venido a entregar varios aportes pero hoy día considero que ellos tampoco tiene la facultad legal para instruir como de manera taxativa a los servicios o de entregar muchas veces una respuesta que a ti te pueda aventar en alguna dificultad (D). Me pasa, y me ha pasado en el plano personal y de algunas otras situaciones que he revisado que muchas veces cuando existe alguna duda en el concepto te dicen "pucha" nosotros te creemos esto, pensado esto, podríamos orientar nuestra respuesta a esto pero finalmente quien da la última palabra es contraloría. Entonces, nos pasa que a lo mejor debiéramos haber hecho la pregunta directamente a contraloría, me tienes un mes dándome vuelta en una incertidumbre para que finalmente me digas: pregúntale al señor de al lado(D).., pero creo que han avanzado, he visto una orgánica distinta, han crecido orgánicamente y en cuanto a funcionalidades, han abarcado más temas (F). Creo que debiese ser un organismo incorporado dentro de la dinámica de gestión de personas, pero finalmente

SEGPRES es el que da ese lineamiento, creo que han habido avances, han habido hechos que te marcan que tienen una funcionalidad distinta (F).

- **En cuanto a la contribución, ¿tu evalúas desde tu experiencia el tema de que ellos han, efectivamente, realizado contribución al trabajo que han realizado acá en el tema de RRHH, porque tu evalúas...que había un estadio que era superior desde el MINVU, desde la perspectiva y como lo evalúan ellos, y ha sido efectiva esa contribución por el mismo... la DNSC o tu crees que también responde a un tema interno?**
- Yo creo que responde un poco a la realidad también del MINVU, yo creo que el SC se ha adaptado también a esta realidad.(F) Me tocó a mí, en uno de los tantos seminarios que me han invitado, conversar con la subsecretaria y la subsecretaria me decía: “si la verdad es que nosotros hacemos una excepción con el MINVU por la magnitud del ministerio”, o sea, demasiados funcionarios, muchas asociaciones, productos muy maduros, diversidad regional, o sea, ellos se han adaptado un poco a nosotros, contribuyendo desde esa perspectiva de casi como, insisto, ir puliendo un poco lo que se tiene acá y ciertas cosas ir incorporándolas o adaptándolas a lo que el lineamiento central tiene (N). No ha sido, creo yo para nosotros, fundamental el aporte, no quiero decir tampoco que haya sido nada, pero si hoy día creo que ejerce un rol de acompañamiento para nosotros (N).
- **Este avance que tu visualizas en el ministerio, ¿se podría también explicar este tema porque existe voluntad política para realizar estos cambios internamente?**
- O sea , yo creo que sí, o sea, de hecho el código de buenas prácticas que partió en el periodo presidencial de la presidenta, se implementó, eran medidas muy acotadas(F) y tengo la sensación, y también lo he conversado con otros colegas, que durante la administración anterior se estuvo un poco detenido en esos aspectos(D) Se avanzaron quizás en algunas cosas muy puntuales pero hoy día plantearlo como este código de buenas prácticas 2.0 como le digo yo, ya?, viene a resurgir ahora y claramente eso responde a una voluntad política (F) y en ese sentido, en el caso del

ministerio, nos hemos apegado al instructivo presidencial lo que más se pueda de modo de ir cumpliendo con los plazos y finalmente lo entendemos así, que no es un tema puntual hacia el MINVU, sino que un tema hacia el sector público (F).

- Y en cuanto a la pertinencia, cuando los analistas que estén de contraparte con el SC, ¿es pertinente la ayuda que realizan, cuanto son los tiempos de demora que tienen en cuanto a las respuesta?

- Para nosotros por lo menos ha sido bastante fluido, ha sido significativo el aporte porque, como te digo, como los temas en general nosotros los conocemos, no vamos a preguntar desde el inicio (F), en el sentido de decir: “¿sabes que tengo duda en este punto, a que cosas se refieren ustedes?”, sino que son preguntas que van en la casuística, ya casi en el caso más puntual, que pasa con la implementación de esto, si va a ser trimestral o semestral, ya? ha sido en ese sentido, para nosotros, como ir resolviendo ese tipo de dudas, yo creo que ha sido un trabajo muy fluido y también da acompañamiento cercano(F)

- Y esta asesoría este apoyo ¿cumple un poco con el tema de la eficacia, es decir, que ustedes los ayuda a cumplir los objetivos porque, la verdad es que tú me has explicado a lo largo de la conversación, que efectivamente ustedes tienen un estadio que es superior, por ende, debe ser como el modelo ideal de la DNSC para trabajar pero, ustedes lo han visto también como el trabajo efectivo en el tea de este instructivo?

- Yo creo que eso es lo que hay que trabajar yo lo asocio mucho a las normas ISO, ¿ya? Cuando la gente, o los PMG en su tiempo, cuando la gente lo implementaba sentía que era una carga extra de mi trabajo normal, entendiendo “pucha tenemos que estar trabajando para la norma ISO, para los PMG además de todo lo que tenemos hoy día” (D),. Hemos tratado en esta instancia que el instructivo no se transforme en eso, que no sea un trabajo extra para el funcionario que está en el día a día, sino que entienda que son los procesos que nosotros llevamos, instrumentalizarlos y poder ir cumpliendo con ciertos hitos.(F) Efectivamente nos

involucra una mayor cantidad de trabajo, de cumplimiento, de fechas, etc. Pero si nosotros logramos cambiar ese "switch" y entender que a nosotros nos están midiendo por lo que nosotros hacemos, aquí no hay nada nuevo, o no hay nada extremadamente costoso en cuanto a tiempo u hora hombre, creo yo que no será dificultad, ahora si lo entendemos de otra manera, claramente se puede ver como que es un extra a tu trabajo habitual (F).

- Y de las expectativas, desde su visión y desde su experiencia, y también las expectativas que ha tenido el ministerio, ¿el SC cumple con las necesidades de acuerdo al estadio que usted me dicen que están ahora en el tema de gestión de personas...?
- ¿Qué tipo de necesidades?
- Las necesidades que tiene el ministerio en lo que es, por ejemplo, la asesoría en la implementación del instructivo.
- Mira, yo creo que fundamentalmente en este tipo de iniciativas, o de instructivo, hay un temas que estamos bastante al debe pero como sector público, que muy buenas intenciones, yo lo encuentro un instrumento sólido que tiene un horizonte, que tiene una estructura clara y definida de hacia dónde va. Hoy día el principal problema que nos encontramos, y debe ser transversal en el sector público, es el presupuesto. Los recursos que muchas veces tú no cuentas para poder implementar de mayor forma las medidas(D).. Entonces, el SC tampoco te entrega esas respuestas, no se te pone del brazo a decir, ok vamos nosotros como sector público a defender al presupuesto, un incremento en alguna glosa que nos permita desarrollar de manera específica el instructivo, no(D). Entonces, tú tienes que echar mano también un poco a la creatividad, a la gestión interna, ya? y a los productos que nos podamos interrelacionar con otros servicios públicos, o sea, de dar una charla y conseguir el material, de traer a los relatores y que nos cobren, ¿ya?, de ocupar nuestros espacios para hacer capacitación (F).

- **Y ahí la calidad ¿cómo la visualizas tú de la asesoría que entregan?**
- Yo la encuentro muy buena, hasta el momento ha estado muy bien con nosotros, pero como te digo, como estamos en etapa inicial, yo creo que también se nos ha incrementado mucho a nosotros, entonces hoy día yo no he visto la manera más concreta, porque no se nos ha dado porque estamos en otra etapa, estamos en diseño, una asesoría que te diga, sabe que esta asesoría es permanente, una vez a la semana nos manden un informe, que tengamos mesa cada 15 días, eso hoy día no se da, que creo yo, que se me ocurre que debiese plantarse (N).
- **Lo otro que quiero saber es si ustedes firmaron algún convenio de asesoría en gestión de personas, si tuvieron esa instancia porque estos convenios se firmaban entre el ministro y el director del SC**
- No sé, así como un convenio específico para el instructivo no.
- **Pero anteriormente, el SC trabajaba con los servicios públicos a través de esta agenda de convenios, donde se establecían algunos objetivos y era saber si es que ustedes habrían trabajado con...**
- La verdad es que lo desconozco, no sé en qué época se podrá haber dado pero por lo menos en esta instancia yo no lo he visto. **Lo que más hemos podido establecer los compromisos respecto a la política de la gestión de personas, ¿ya? Ahí si hay un instructivo hay una instrucción donde nosotros tenemos que comprometer ciertos hitos, que es lo que me ha tocado ver a mí (F).**
- **Y ahora, porque anteriormente mira, la DNSC tenía un estructura que respondía más que nada a los procesos que tiende a un sistemas de RRHH, ahora lo que hicieron fue transformar esto, rediseñar y generar sectorialistas. Como usuario, ¿satisface las necesidades, la capacidad de respuesta, etc, esta nueva estructura de trabajo o quizás tu puedes visualizar que están sobredemandados, que en algún momento no van llegar a tener la capacidad de respuesta?**

- Yo creo que hay una realidad que ellos mismos han reconocido, ya?, o sea, la sobredemanda ha sido alta porque, obviamente, en abarcar más temas, pero la mecánica de nosotros no ha crecido...entonces... pero hasta el momento los tiempos de respuesta, a lo mejor no ha sido instantánea pero si hemos tenido feedback permanente, no me ha tocado ver alguna una instancia que, pucha sabi que llevamos hace 3 meses esperando una respuesta y ni siquiera nos han dicho ni siquiera lo estamos viendo, no, no lo he visto y la relación con lo sectorialistas ha sido fluida (N).

Jessica Rubilar

Analista Encargada de Reclutamiento y Selección

Ministerio de Desarrollo Social

ENTREVISTA 9

- **Lo primero es conocer y que me expliques un poco a grandes rasgos, ¿cómo es el sistema de RRHH dentro del ministerio, cuales son las principales dificultades o desafíos que se visualizan de acuerdo a la orgánica, etc, del ministerio?**
- Tu sabes que somos un ministerio más o menos nuevo, nosotros ehh...
- **¿Antes eran planificación?**
- Sí, MIDEPLAN, el ministerio de planificación. Esto... comenzamos a trabajar como ministerio de desarrollo social desde el 2012 con resolución del... me parece que desde el 1 de abril, comenzamos a trabajar con esta nueva orgánica, ¿ya?. Esta nueva orgánica divide al ministerio en dos subsecretarías, la subsecretaría de servicios sociales y la subsecretaría de evaluación social. Donde la subsecretaría de servicios sociales está enmarcados en todo lo que son los proyectos y la misión,

digamos, de superar la pobreza y está incluido en todo lo que son los programas sociales ejecutar esos temas, además de otras cosas por supuesto. Y evaluación social se encarga de todas las intervenciones que son más de proyectos en general. Y donde...

- **¿Y están centralizados, funcionan de manera desconcertada, tienen sermías en las regiones?**
- Ahora voy a eso. Servicios sociales cuenta con un número aproximado de 1100 funcionarios y evaluación social cuenta con un número aproximado de 230 personas, ¿ya? Evaluación social no trabaja con regiones pero si... o sea, si bien trabaja con regiones, la que está a cargo de todas las seremías, ¿cierto? es la subsecretaría de servicio social y acá están todas las regiones, ¿ya? Bueno y cada una de estas dos subsecretarías tienen objetivos distintos como te decía antes, tienen una orgánica distinta y funcionan de manera totalmente distinta. Tienen además un departamento de RRHH, de desarrollo de las personas también, entonces a lo mejor también te serviría hacer una entrevista al encargado de desarrollo de las personas, al encargado de personal...
- **¿De cada región?**
- no, de evaluación social.
- **¿Y el tema de RRHH, los procesos de contratación los llevan concentrados en una parte o el servicio social lo gestiona desde el nivel central hacia las regiones?**
- Nivel central hacia las regiones. En cada región hay un jefe administrativo. Está el seremi, está el jefe de departamento, hay un jefe administrativo y hay un jefe de inversiones también, un encargado de inversiones.

- **Entonces acá en el servicio social es donde tienen un jefe del departamento de RRHH, así lo entiendo, y que da los lineamientos a las seremías y que trabaja con los funcionarios en regiones.**
- Claro, lo que pasa que acá en el servicio social hay un departamento y un jefe de departamento de personal y un jefe de departamento de desarrollo de las personas. El jefe de departamento de personal lleva a cargo todo lo que son contrataciones, todo lo que es el ingreso de personas. El departamento de desarrollo de las personas lleva más a cargo los procesos. Gestión de desempeño, reclutamiento y selección, capacitación, beneficios, eso si que es para todo los funcionarios del ministerio, bienestar que también es para todos los funcionarios del ministerio, higiene y seguridad laboral, desarrollo de las personas todo lo que son los procesos y el departamento de personal de todo lo que son las contrataciones, tanto contrata, ¿cierto?, plata...
- **Me interesa saber un poco... conocer la cantidad de asociaciones de funcionarios que tienen acá, ¿si es una o se dividen en el ministerio?**
- Mira, sería un poco... yo sé que es una asociación de funcionarios. No sé cómo funcionan bien, sería así como patuda en poder decirte mira es de tal forma, no sé, no sé cómo funcionan pero si existe una asociación de funcionarios que toma en cuenta para los asuntos, o sea, trabajan conjuntamente con los temas importantes, como son los temas de bienestar, como son el reglamento de calificaciones, en el tema de higiene, en todos los procesos de trabaja con la asociación.
- **Ahora, desde tu mirada y desde el rol que tiene dentro del ministerio la subsecretaría, es un poco conocer y dado que tu trabajaste también el tema de las buenas prácticas laborales, ¿cómo ha sido la relación con la DNSC? en ese sentido el tema de las asesorías y todo lo que tenga que ver con el rol y desde la experiencia que tiene el ministerio en la implementación del instructivo presidencial, ¿consideras tu que la función que ha desempeñado el SC es para**

ustedes un referente técnico en materia de gestión de RRHH? ¿Pueden recurrir a él cuándo tienen dudas, etc?

- Mira, me hiciste varias preguntas en una. Lo primero, nosotros venimos funcionando con la dirección hace ya bastante tiempo. Cuando éramos MIDEPLAN se estableció un convenio con ellos, no sé qué año porque yo llegue...3 más o menos, se estableció un convenio de trabajo conjunto pero exclusivamente, en ese tiempo, ¿cierto?, en los temas de reclutamiento y selección, ese fue el convenio donde nosotros podíamos utilizar la página web para poder difundir el tema de los concursos, mas bien del tercer nivel jerárquico y otro tipos de procesos de selección. Me imagino y hasta ahí se... ellos tienen una página web donde uno puede subir el concurso y hacerlo en línea, ¿cierto?, nosotros esa parte la difundimos por...(F)

- **¿Generan la difusión del proceso...?**

- Nosotros generamos la difusión del proceso pero solo por pizarrón, solo se difunde y se publica en el pizarrón pero no se lleva a cabo todo el proceso que a lo mejor ellos nos ofrecen o nos ofertaron en cierto minuto por un tema de la jefatura en los distintos tiempos que ha pasado esto por un tema cierto, porque han pasado hartas jefaturas, pero por eso, más bien como el trabajo que cada uno quiere realizar y como cada uno lo quiere realizar y para eso el trabajo de difusión y publicación en el pizarrón ha sido bueno.(F)

- Y cuando ustedes tienen dudas en temas de gestión de RRHH, ¿cómo podemos hacer esto o cómo podemos mejorarlo?, ellos trabajan ahora con sectorialistas y esto en el marco también del instructivo presidencial, algunos servicios indicaban que el modelo era súper positivo pero que a veces llamaban y no tenían agenda para atenderlos, entonces que me cuente un poquito de ¿cómo ha sido el cambio que tu has visualizado desde que trabajaste con los convenios de asesoría a ahora en la lógica del instructivo?

- Mira, yo te puedo hablar del primer proceso que te estaba contando antes como funcionaria pública del tema de selección, en las otras áreas no te podría indicar porque sería estar hablando algo que no lo sé. Antes funcionábamos muy bien, teníamos personas que eran técnicas en el proceso de selección y reclutamiento y siempre, por lo menos yo, obtenía ayuda inmediata, segura, con correo así como súper bien, trabajábamos en conjunto, en línea, todo el trabajo de reclutamiento y selección yo te diría muy bueno. Trabajábamos muy bien(F). Hoy se trabaja con sectorialistas y... mira, yo no tuve la oportunidad de ir a las primeras reuniones por temas personales pero no es tan fluida la conversación(D)

- **O sea ahí hay un aspecto que se podría mejorar**

- Si yo creo que el tema de la comunicación, o sea, yo lo estoy viendo en relación como era antes. Se podría mejorar esta cosa de comunicarse inmediatamente, de poder tener respuesta, es lo que te decía antes, si necesitábamos un dictamen o cualquier cosa, la persona estaba ahí para atenderte a cualquier hora y en cualquier minuto. Y el tema de las reuniones y de trabajo también, siempre que hemos tenido reuniones han sido muy buena pero me imagino que abarcan muchos servicios (N).

- **Y en cuanto a la contribución, para ustedes ¿ha sido una contribución ahora la dirección del SC en la implementación de mejoras en el sistema de RRHH? Tu mencionabas que con el convenio de asesoría, si efectivamente ustedes utilizan el pizarrón, ¿y ahora con el tema del instructivo?**

- Seguimos utilizando el pizarrón, ya sabemos cómo funciona, a lo mejor no necesitamos tanta, a lo mejor, directrices para eso. Lo utilizamos bien porque ya sabemos el manejo pero tampoco se me ha puesto el caso donde necesita realmente una ayuda para subir al portal algo (F).

- **Para cerrar el punto anterior, porque tu visualizaste desde el punto de vista de usuario un punto a mejorar que podría ser el tema de la comunicación, en ese sentido, ¿tu crees que quizás podríamos indicar que la sectorialista está**

demasiado demandada o que el flujo de comunicación telefónico y por correo no ha sido el más indicado, se podría generar otra forma u otro soporte, como a modo de usuario y generar una sugerencia al SC para poder solucionar este tema?

- Lo que he visto últimamente o mi percepción de lo que he visto últimamente es que está demasiado demandada la sectorialista, entonces el apoyo que ella puede dar es a través, ponte tú de leer cierto instructivo o por la internet ¿cierto? ehh, yo creo que se podría dar más apoyo, más personalizado, a lo mejor ese sería como la modificación (D). Obtener ésta ayuda técnica más personalizado, más guiado porque uno siempre quieres hacer las cosas como mejor, desarrollar mucho mejor tu trabajo. Yo creo que por ahí puede ir.
- **Y en cuanto a la pertinencia, que es la misma línea. ¿Si es adecuada u oportuna cuando ustedes como encargado la han requerido la asesoría o se demoran, cuanto son los tiempos de demora?**
- Si, lo que pasa es que la asesoría tiene un tiempo de demora, tienen que citar a una reunión, se establecen reuniones de trabajo...(D)
- **¿Trabajan a través de reuniones de trabajo?**
- Eso es lo que me explicaron a mí. Reuniones de trabajo donde se hacen consultas y todo porque además nosotros como subsecretaría de servicios sociales además tenemos otros servicios asociados que son el INJUV la CONADIS, el FOSIS, el servicio de adulto mayor, entonces son más servicios los que tenemos nosotros y se trabaja con todos ellos juntos en una mesa de trabajo, eso es lo que me ha tocado ver a mi al menos.
- **Y cuando se han definido objetivos de trabajo, ¿se han cumplido los plazos o ha quedado trabajo para posterior o no se han podido cumplir bien los objetivos que se plantearon en un inicio del trabajo?**

- Sí, yo diría que sí porque eso depende de cada jefatura, de cada departamento, de cada servicio, si, por lo menos nosotros si hemos podido lograr... o sea, el plan trienal era para el 30 de junio y si logramos tenerlo, subimos y ahora estamos a la expectativa de lo que se nos va a requerir (F).

- Y ustedes como ministerio, ¿cómo se consideran que están en función por ejemplo de esta solicitud del plan trienal? ¿viene a consolidar lo que había o una carga de trabajo porque desde mi perspectiva, es como una figura de que les están imponiendo plazos, etc. por un lado y quizás puede ser una sobrecarga de trabajo o quizás puede ser por un lado también para los servicios públicos y que algunos los han mencionado así, que ha sido una herramienta que ha potenciado el tema de los RRHH dentro del ministerio, que lo ha hecho visible y que ustedes han podido trabajar en función de eso?

- A ver, como herramienta yo te diría que ya se ha trabajado antes así y yo te diría que pudiese ser que ordenara más los procesos y los tiempos y eso pero ya nosotros venimos trabajando y ahora tenemos...a lo mejor tenemos como fecha establecida para entregar cual o tal producto pero sí, yo te diría una forma de ordenarnos (F).

- Y en cuanto al tema de la calidad y para finalizar ya la conversación, en cuanto a las expectativas que se tenían quizás como ministerio por el tema del instructivo presidencial y la dirección del SC, ellos han tenido consideradas la capacidad para satisfacer las necesidades específicas del ministerio...en cuanto a la flexibilidad de que pueden tener los criterios que se apliquen a los procesos que se llevan en el ministerio?

- Sí, yo creo que eso no...lo que pasa es que nosotros lo tenemos bien claro también. Lo que queremos, para donde vamos, que es lo que queremos conseguir, que es lo que queremos de este ministerio y que es lo que queremos como servidores públicos así pero... si se ajusta...yo te diría que falta a lo mejor un asesoramiento de los temas, más discusión, más debate, a lo mejor mostrarnos otra mirada, la de los otros

servicios, como están trabajando y poder agregarlos un plus porque si yo miro lo que están haciendo, como buena práctica digamos, el ministerio de justicia o algo así cierto, ehh, yo voy a optar por eso, a lo mejor darnos otra mirada ser un poco más...(D)

- Oye, entonces entendiendo un poco lo que tu me planteas, es que, la conversación, digamos, es demasiado bidireccional, ministerio-SC y quizás ustedes podrían recoger más buenas prácticas o implementar distintas cosas si es que conversaran con otros ministerios, pero no desde una perspectiva de ministerio sino que a la vez se considerara cuando, por ejemplo este plan trienal, porque...y yo creo que es un poco la línea y ahí a lo mejor tú me puedes complementar, estamos todos trabajando en los mismo entonces se podría hacer un trabajo un poco mas colaborativo.

- Todos queremos lo mismo, todos queremos ser el mejor pero yo diría que a lo mejor como servicios públicos, como lograr como esta unión porque todos vamos para lo mismo, todos queremos lo mismo, a lo mejor ahí nos podría apoyar más. Falta también un tema más jurídico también...(F)

- En cuanto al rol, en fortalecer porque ellos hablaban sobre un tema de que tenían también injerencia el tema de la ley, que la ley los dotabas de muy pocas atribuciones y para ellos es relevante también en el rol fiscalizador.

- Es lo mismo que te iba a decir, de que nos servía, es una percepción mía, de que nos servía estar en tantas reuniones y hacer tantas cosas, todos vamos para lo mismo tenemos todos súper claro, estamos todo en base a lo que dice la presidenta pero si la dirección no tiene direcciones legales...(D)

- Lo otro y para ya finalizar el tema, de que si quieres corregir algo de la entrevista, de lo que acabas de decir, o reivindicar algún punto, este es el momento de hacerlo y lo dejamos consignado en la entrevista que puede haber sido, quizás una mala forma de que entendiste la pregunta, etc, o te

confundiste...¿o corregir algo que dijiste que quizás no era la idea o en la línea de lo que querías expresar?

- No, yo te diría que en la primera pregunta en donde hablamos como de los objetivos de la institución, podría mirarlo para poder saber los objetivos y la lección, si bien todos sabemos... de que quede algo más específico y que quedara más claro porque tenemos a cargo hartas cosas...
- **No pero eso lo puedo revisar ahí en documentación.**
- El último tema que tocamos, esta cosa del derecho...
- **Del cuerpo jurídico.**
- Del cuerpo jurídico que avala la dirección también me gustaría como ver si mi jefa también opina lo mismo, ehh...
- **Pero quizás podemos abordarlo de una perspectiva que diga que desde un punto de vista de gestión, quizás sería recomendable de que se dotara, en cuanto a la ley, para darle mayores facultades y que les contribuya a ustedes, yo desde esa perspectiva lo entiendo...**
- Y que otra cosa más... yo creo que a lo mejor debería revisar esa parte donde está mi percepción como funcionaria pública, como del área de reclutamiento pero con la percepción de mi jefatura, que ella tiene una mirada mucho más amplia, eso podría ser.
- **Ya pues, muchas gracias.**

LISTADO DE INSTITUCIONES DONDE SE REALIZARON LAS ENTREVISTAS

N°	CARGO	NOMBRE	SERVICIO PÚBLICO	DEPENDENCIA
1	Director Nacional del Servicio Civil	Rodrigo Egaña B.	Dirección Nacional del Servicio Civil	Dirección Nacional del Servicio Civil
2	Sub Director Desarrollo de las Personas DNSC	Pedro Guerra L.	Dirección Nacional del Servicio Civil	Sub Dirección de Desarrollo de las Personas
3	Jefe de Desarrollo de las Personas DNSC	Carolina Aguilera L.	Dirección Nacional del Servicio Civil	Sub Dirección de Desarrollo de las Personas
4	Jefe Departamento Desarrollo Organizacional	Óscar Romero A.	Ministerio de Relaciones Exteriores	Subsecretaría de Relaciones Exteriores
5	Encargada de División Gestión y Desarrollo de Personas	Norma Fernández S.	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño
6	Analista Departamento Gestión de Personas	Óscar Villagra	Ministerio de Agricultura	Subsecretaría de Agricultura
7	Encargada Nacional de Buenas Prácticas Laborales.	Andrea Ampuero B.	Ministerio de Salud	Subsecretaría de Salud Pública
8	Jefe Departamento de Gestión de Personas	Rodolfo Cuevas P.	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
9	Encargado de Unidad de Gestión de Personas	Camila Parra N.	Ministerio de Hacienda	Subsecretaría de Hacienda

BIBLIOGRAFÍA

- Abarzúa, E, Contreras, F, Robles, J. (2002), Evolución de la gestión de personas en las empresas: Del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales, en Psykhe vol 11 n.2.
- Abarzúa, Eduardo. (2008), Documento de trabajo: Construcción de un modelo de formación en gestión de personas. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 noviembre 2008.
- Acuña, E., Avendaño, C., Inostroza, J., Lagos. R., & Waissblurth. M., Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: Lecciones para la gestión y el diseño de políticas. Revista Serie Sistemas Públicos, No. 6 Mayo, 2012. Búsqueda

virtual en el sitio http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/1336165347Serie-Sistemas-Publicos-N-6.pdf. Revisión

11septiembre 2014.

- Banco Interamericano de Desarrollo 2006, Red de Gestión Pública y Transparencia:Informe sobre la situación del Servicio Civil en América Latina. Búsqueda virtual en el sitio<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=771944>. Revisión 11septiembre 2014.
- Bardin, L. Análisis de Contenido. (2002). Madrid, España. Akal Universitaria.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo 2003, Carta Iberoamericana de la Función Pública. Búsqueda virtual en el sitio<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>. Revisión 11septiembre 2014.
- Dirección Nacional del Servicio Civil 2006, Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. Búsqueda virtual en el sitio <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/DiagnosticoUnidadesRRHHServiciosPublicosAdministracionCentralEstado.pdf>. Revisión 12 agosto 2014.
- Dirección Nacional del Servicio Civil 2009, Fundamentos Normativos Código Buenas Prácticas Laborales. Búsqueda virtual en el sitio http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/3_Fundamentos%20Normativos%200CBPL%20V.F%20julio%202009.pdf. Revisión 12 septiembre 2014.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2012), Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado. Búsqueda virtual en el sitio http://www.serviciocivil.gob.cl/sdp_politica. Revisión 16 agosto 2014.
- Dirección Nacional del Servicio Civil 2013, Barómetro de la Gestión de Personas. Búsqueda virtual en el sitio <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro.pdf>. Revisión 11septiembre 2014
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2015), Plan Estratégico Sud Dirección Desarrollo de Personas 2014-2018. Presentación institucional no publicada.
- Echebarría, Koldo (2005) Documento de trabajo: La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público tendencias y desafíos. División Estado,

Gobernabilidad y Sociedad Civil. Banco Interamericano de Desarrollo.

- Garrido, Luis. (2010), Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas. Inetarracción estratégica en la implementación de políticas Públicas: El caso de la nueva política de recursos humanos en el sector público chileno (2003-2006). Universidad de Chile.
- González, Rosa Amelia. (2006) La pieza olvidada de las reformas: la gestión de los recursos humanos en el sector público. Venezuela: Un acuerdo para alcanzar el desarrollo. Universidad Católica Andrés Bello.
- Gratton L. (2001). Estrategias de Capital Humano: Como situar a las personas en el corazón de la empresa.
- Longo, Francisco. (2001) La reforma del servicio civil en las democracias avanzadas: merito con flexibilidad, documento de trabajo publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo, Diálogo Regional de Política, Washington D.C.
- Longo, Francisco. (2001) Documento de Trabajo Primera Reunión del Diálogo Regional de Política de Gestión Pública y Transparencia: La Reforma Del Servicio Civil en las Democracias Avanzadas: Mérito con Flexibilidad. Red de Gestión Pública y Transparencia Washington, E.E.U.U.
- Longo, F. (2001) Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad. Revista CLAD, No. 19 Febrero, 2001. Búsqueda virtual en el sitio <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/019-febrero-2001-1/modernizar-la-gestion-publica-de-las-personas-los-desafios-de-la-flexibilidad-1>. Revisión 11 septiembre 2014.
- Longo, F. (2004) La calidad de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación. Revista CLAD, No. 28 Febrero, 2004. Búsqueda virtual en el sitio <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/028-febrero-2004/0047406>. Revisión 11 septiembre 2014.
- Longo, F. (2005) Ponencia: “Planificación estratégica y gestión de los Recursos Humanos”. Nuevos enfoques de la gestión de RRHH en las Administraciones Públicas. Evento realizado en el Palacio de Congresos Europa. Vitoria-Gasteiz. Fechas: 22, 23 y 24 de junio de 2005.
- March, James; Olsen, Johan (1983). Rediscovering institutions: The Organizational

Basis of Politics. New York: Free Press.

- OSGOOD, CE.; SUCI, G.J. y TANNENBAUM, P.H. (1957). The measurement of meaning. Urbana: Univer. of Illinois Press.
- OSGOOD, CE. (1971). Curso superior de psicología experimental. Trillas. México
- Oszlak, O. (2002). Documento de Trabajo de la IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Santo Domingo, República Dominicana.
- Oszlak, O. (2009). La Profesionalización del Servicio Civil en América Latina: Impactos sobre el proceso de democratización. Documento de trabajo elaborado en el marco del Proyecto OEA-PNUD, La Democracia de ciudadanía: una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina. Noviembre 2009.
- Palomar, A. (2000): Derecho de la Función Pública. Régimen jurídico de los funcionarios públicos. Madrid. Dykinson.
- Pérez, Lorena. “El modelo y la estrategia de fortalecimiento en gestión estratégica de personas para el sector público chileno”. Tema del Panel: Fortalecimiento institucional y formación en torno a un modelo de gestión de personas para el sector público: la experiencia del Servicio Civil Chileno. CONGRESO Mfn 0747. P.
- Paris, E. (2014). Presentación: Fortalecimiento de la DNSC y el SADP. Seminario Internacional ADP 2014: Nuevos Desafíos y Reformas Pendientes. Santiago, Chile. 25 de septiembre 2014.
- Longo, Francisco; Iacoviello, Mercedes; Zuvanic, Laura (2011). La calidad de los servicios civiles centroamericanos: una aproximación empírica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (60-61): 9-28, 2011.
- Sampieri, R., Fernández C. & Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación. Iztapalapa. México. McGraw-Hill.
- Weissblurth. M. & Inostroza, J. (2006). Documento de Trabajo “Reforma al Servicio Civil Chileno” El Caso Chileno. Seminario “Reformas y Políticas de Personal del Sector Público”. Brasilia, Brasil. Búsqueda virtual en el sitio http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/1291208901Paper-Brasilia_Nov2006_FINAL_enero2007.pdf. Revisión 16 agosto 2014.

ANEXOS

Anexo A: Tabla Distribución de Ministerios por Sector efectuada por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Sector	Ministerios	N° de Servicios	N° de Sectores
Económico	<ul style="list-style-type: none"> Hacienda Economía, Fomento y Turismo 	26	1
Ciudad, Patrimonio e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Vivienda y Urbanismo * Bienes Nacionales y * Obras Públicas 	31	2
Político	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio del Interior * SEGPRES y *SEGEGOB 	91	3
RREE, Defensa y Justicia	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Defensa * Ministerio de Relaciones Exteriores * Ministerio de Justicia 	16	4
Salud	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Salud 	38	5
Educación, Social, Justicia y Deporte	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Desarrollo Social * Ministerio de Educación * Ministerio del Trabajo y Previsión Social y Deporte 	32	6
Ambiente, Energía y Transporte y Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Medio Ambiente * Ministerio de Energía * Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones 	10	7
Productivos	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Agricultura Ministerio de Minería 	9	

Anexo B: Categorías de Análisis

Son los indicadores de la investigación y se determinan como conjuntos o clases de significados determinados, este proceso se llama categorización. Esta etapa es una de las más complejas dentro del análisis de contenido y cuenta con reglas específicas para su aplicación.

- Homogeneidad: debe haber una relación lógica entre las categorías y las variables.
- Utilidad: el conjunto total de categorías debe ser inclusivo.
- Exclusión mutua: debe haber sólo un lugar para codificar las respuestas.
- Claridad y concreción: se deben expresar en términos sencillos y claros de manera de no dejar lugar a interpretaciones.

(VE) verde = Cambios en la Gestión de Personas y existencia o no de nuevas prácticas institucionales.

(FU) fuxia = Desarrollo de nuevas capacidades en la Gestión de Personas.

(CE) celeste = Impacto de los ciclos políticos en la implementación de buenas prácticas laborales.

(AM) amarillo = Influencia de la cultura organizacional en la consolidación de buenas prácticas laborales.

(GR) gris = Valoración hacia la DNSC en aspectos como estructura, recursos, conocimientos y capacidad de gestión.

Anexo C: Tabla de Codificación DNSC

AGREGADO														
VERDE		FUXA		CELESTE		AMARILLO		GRIS						
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %						
FAVORABLE	9	60	FAVORABLE	4	28,57	FAVORABLE	5	31,25	FAVORABLE	5	33,33	FAVORABLE	13	40,63
DESFAVORABLE	3	20	DESFAVORABLE	4	28,57	DESFAVORABLE	5	31,25	DESFAVORABLE	8	53,33	DESFAVORABLE	11	34,38
NEUTRO	3	20	NEUTRO	6	42,86	NEUTRO	6	37,5	NEUTRO	2	13,33	NEUTRO	8	25,00
TOTAL	15	100	TOTAL	14	100	TOTAL	16	100	TOTAL	15	100	TOTAL	32	100,00

RODRIGO EGAÑA														
VERDE		FUXA		CELESTE		AMARILLO		GRIS						
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %						
FAVORABLE	2	13,33	FAVORABLE	1	7,14	FAVORABLE	2	12,50	FAVORABLE	2	13,33	FAVORABLE	8	25,00
DESFAVORABLE	1	6,67	DESFAVORABLE	0	0,00	DESFAVORABLE	1	6,25	DESFAVORABLE	1	6,67	DESFAVORABLE	5	15,63
NEUTRO	1	6,67	NEUTRO	2	14,29	NEUTRO	1	6,25	NEUTRO	1	6,67	NEUTRO	7	21,88
TOTAL	4	26,67	TOTAL	3	21,43	TOTAL	4	25,00	TOTAL	4	26,67	TOTAL	20	62,50

PEDRO GUERRA														
VERDE		FUXA		CELESTE		AMARILLO		GRIS						
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %						
FAVORABLE	6	40	FAVORABLE	2	14,285714	FAVORABLE	3	18,75	FAVORABLE	3	20	FAVORABLE	5	15,625
DESFAVORABLE	2	13,33	DESFAVORABLE	4	28,57	DESFAVORABLE	4	25,00	DESFAVORABLE	6	40,00	DESFAVORABLE	5	15,63
NEUTRO	1	6,67	NEUTRO	1	7,14	NEUTRO	3	18,75	NEUTRO	0	0,00	NEUTRO	0	0,00
TOTAL	9	60	TOTAL	7	50	TOTAL	10	62,5	TOTAL	9	60	TOTAL	10	31,25

CAROLINA GUERRERO														
VERDE		FUXA		CELESTE		AMARILLO		GRIS						
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %						
FAVORABLE	1	6,67	FAVORABLE	1	7,14	FAVORABLE	0	0,00	FAVORABLE	0	0,00	FAVORABLE	0	0,00
DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	1	6,67	DESFAVORABLE	1	3,13
NEUTRO	1	6,67	NEUTRO	3	21,43	NEUTRO	2	12,50	NEUTRO	1	6,67	NEUTRO	1	3,13
TOTAL	2	13,33	TOTAL	4	28,57	TOTAL	2	12,50	TOTAL	2	13,33	TOTAL	2	6,25

Anexo D: Tabla de Codificación SPAC

AGREGADA											
VERDE		FUXIA		CELESTE		AMARILLO		GRIS			
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %			
FAVORABLE	2	18,2	FAVORABLE	5	100,0	FAVORABLE	1	50	FAVORABLE	14	45,2
DESFAVORABLE	6	54,5	DESFAVORABLE	0	0,0	DESFAVORABLE	1	50	DESFAVORABLE	14	45,2
NEUTRO	3	27,3	NEUTRO	0	0,0	NEUTRO	0	0	NEUTRO	3	9,7
TOTAL	11	100,0	TOTAL	5	100,0	TOTAL	2	100	TOTAL	31	100,0

ROL											
VERDE		FUXIA		CELESTE		AMARILLO		GRIS			
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %			
FAVORABLE	2	40	FAVORABLE	0	-	FAVORABLE	0	0	FAVORABLE	6	42,86
DESFAVORABLE	2	40	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	1	100	DESFAVORABLE	7	50
NEUTRO	1	20	NEUTRO	0	0	NEUTRO	0	0	NEUTRO	1	7,14
TOTAL	5	100	TOTAL	0	0	TOTAL	1	100	TOTAL	14	100

PERTINENCIA											
VERDE		FUXIA		CELESTE		AMARILLO		GRIS			
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %			
FAVORABLE	0	0	FAVORABLE	1	100	FAVORABLE	0	0	FAVORABLE	5	71,43
DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	2	28,57
NEUTRO	0	0	NEUTRO	0	0	NEUTRO	0	0	NEUTRO	0	0
TOTAL	0	0	TOTAL	1	100	TOTAL	0	0	TOTAL	7	100

EFICACIA											
VERDE		FUXIA		CELESTE		AMARILLO		GRIS			
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %			
FAVORABLE	1	100	FAVORABLE	4	100	FAVORABLE	1	100	FAVORABLE	0	0
DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	3	75
NEUTRO	0	0	NEUTRO	0	0	NEUTRO	0	0	NEUTRO	1	25
TOTAL	1	100	TOTAL	4	100	TOTAL	1	100	TOTAL	4	100

CALIDAD											
VERDE		FUXIA		CELESTE		AMARILLO		GRIS			
FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %		FRECUENCIA %			
FAVORABLE	0	0	FAVORABLE	0	0	FAVORABLE	0	0	FAVORABLE	3	50
DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	0	0	DESFAVORABLE	2	33,33
NEUTRO	0	0	NEUTRO	0	0	NEUTRO	0	0	NEUTRO	1	16,67
TOTAL	0	0	TOTAL	0	0	TOTAL	0	0	TOTAL	6	100