

Experiencia chilena en medición y desarrollo de gestión de personas

Delia Ninoscka Cerda Díaz

1. PRESENTACIÓN PONENCIA

La medición en gestión de personas, generalmente, se realiza en forma fragmentada en las organizaciones, a partir de fundamentos específicos o necesidades de medición particulares, que orientan la medición en algunos sistemas, como por ejemplo, gestión desempeño, clima laboral, reclutamiento y selección. Por otro lado, también es posible reconocer algunas tendencias de medición más bien centradas en resultados anuales y focalizadas en estrategias de corto plazo. De esta forma, un desafío importante es avanzar en sistemas de medición más integrales y globales, que consideren aspectos tanto cuantitativos y cualitativos, como estrategias de corto, mediano y largo plazo, que permitan sustentar cambios que generen impacto en las organizaciones e influyan en su cultura. A partir de este desafío, y especialmente, en el ámbito público resulta importante pensar ¿estas tendencias tendrán cambios en el tiempo? ¿Es posible avanzar hacia enfoques más integrales de medición desde lo público? ¿Qué rol juegan instituciones como el Servicio Civil al respecto? ¿Qué desafío tendrá para el Servicio Civil este ámbito considerando las nuevas facultades que le otorgará la ley que fortalecerá sus funciones?

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (en adelante, Servicio Civil), y atendidas las actuales atribuciones que la Ley le asigna, ha desarrollado diversas acciones para constituirse en un referente clave en la gestión y desarrollo de las personas en el Estado de Chile. Las estrategias impulsadas por esta institución han ido variando, a partir de los desafíos particulares que la agenda gubernamental y pública, en distintos momentos, han establecido para mejorar y fortalecer la gestión de personas y la calidad del empleo público en la administración central del Estado de Chile.

Como parte de este esfuerzo, el Servicio Civil se ha propuesto fortalecer la capacidad de los servicios públicos a partir del diseño e implementación de políticas y prácticas de gestión y desarrollo de personas, la promoción de políticas y estándares en la materia, propuestas de reformas legales y normativas, capacitación y formación en contenidos claves vinculados, administración y provisión de información para la función pública, asesorías para autoridades gubernamentales, jefes de servicios, directivos, jefaturas y para equipos de áreas de desarrollo de personas.

En materia de mediciones, el Servicio Civil ha venido realizando distintos levantamientos de información, focalizándose en: diagnósticos globales y específicos; cumplimiento y aplicación de orientaciones y modelos de gestión promovidos para servicios públicos, así como, estableciendo líneas base en determinadas materias (las con menos información a nivel centralizado) y en estándares e indicadores de desarrollo y seguimiento; monitoreo para identificar cumplimiento de normativas y acciones requeridas. Una vez que estos levantamientos de información son registrados y analizados, sus resultados son compartidas y difundidos a nivel de autoridades, directivos, jefes de servicios, y por cierto, con las propias unidades/equipos de las áreas gestión de personas de los servicios públicos.

En particular, el año 2012, el Servicio Civil, se propuso perfeccionar y enriquecer el Modelo de Gestión de Personas, que ha venido promoviendo en la administración central de Chile,

poniendo a disposición de los servicios públicos una guía de contenidos y procesos relevantes para la definición de prioridades y decisiones de gestión que contribuyeran a cumplir la estrategia institucional de cada servicio. Este nuevo Modelo ha buscado que los servicios públicos de Chile puedan identificar qué elementos de gestión y desarrollo de personas están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar (diagnóstico).

Según los resultados que cada servicio ha identificado, el paso posterior sugerido desde el Servicio Civil, es que las instituciones sean capaces de definir un plan/agenda estratégica en gestión de personas que, vinculado con la planificación y metas institucionales, les ayude a avanzar hacia el estado y nivel de desarrollo deseado/requerido, considerando los recursos disponibles y las prioridades de cada institución.

Este esfuerzo empírico de medición (diagnóstico) y sus resultados han sido de utilidad para las autoridades de gobierno, directivos y los servicios públicos en general, ya que han permitido visibilizar aquellos ámbitos de la gestión de personas con mayor y menor desarrollo en la administración, y consecuentemente, disponer de evidencia para fundar estrategias, agendas, planes de acción, que contribuyan a fortalecer la gestión de personas en el Estado, instalar capacidades y lograr los resultados que requieren los servicios públicos para entregar mejores servicios a los chilenos y chilenas.

Es así que el año 2013 se decidió realizar el primer ejercicio de aplicación del Modelo anteriormente señalado, lo cual se tradujo en la primera aplicación global de gestión de personas en el Estado denominado "Barómetro de Gestión de Personas", y cuya segunda aplicación, se contempla para el año 2016, lo que permitirá comparar niveles de avances de los servicios públicos en tres (3) años.

En este contexto, el presente panel posee tres (3) perspectivas. Por una parte, y desde el rol coordinador, este documento presenta algunas tendencias y desafíos en medición de gestión de personas y la experiencia Modelo de Gestión de Personas su diseño y medición. A su vez, participan en el panel el mismo Servicio Civil Chile considerando la aplicación y resultados de mediciones y en específico, la experiencia de Barómetro 2013 y proyección de una segunda aplicación 2016; siendo relevante como mirada complementaria e internacional, la experiencia del Servicio Civil Perú en la implementación de su Sistema de Gestión de Personas.

2. ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A TENDENCIAS EN MEDICIONES EN GESTIÓN DE PERSONAS

Desde la revisión global en mediciones en materia de gestión de persona, es posible circunscribir, generalmente, a la medición en Recursos Humanos RRHH (en adelante Gestión/Desarrollo de Personas) haciendo referencia a las evaluaciones en gestión del desempeño individual, gestión del clima laboral/satisfacción laboral de los trabajadores y medición en reclutamiento y selección; por lo tanto, no se hace referencia explícita a la medición de indicadores globales ni a como se mide la contribución de gestión de personas a la estrategia de la organización.

A partir de la revisión de la temática desde documentos vinculados al Instituto ROI Iberoamérica, estos hacen mención a las tendencias en Gestión de Personas y por qué se

hace relevante medir sistemáticamente:

- El presupuesto de RR.HH. continúa creciendo en la mayoría de los países;
- Fuerte vínculo entre RR.HH. y las metas estratégicas de la organización;
- Funciones de RRHH están siendo externalizadas por lo que es importante revisar y controlar esa contribución;
- Mayor interés en monitorear y administrar el capital humano.
- Más jefaturas de RR.HH. tienen formación en negocios y administración, por lo tanto, hay más interés y exigencia por invertir bien y evaluar el funcionamiento y la contribución de gestión de personas al éxito de la estrategia de las organizaciones.

Por otra parte, autores como I. Fernández, vislumbran que los actuales sistemas de medición en Gestión de Personas no abordan la complejidad organizacional, ya que son acotados; que los indicadores de medición están siempre supeditados a la lógica del negocio y derivan de las creencias y la ideología organizacional subyacente; poniendo énfasis en lo cuantitativo, lo que generalmente, reduce la mirada a lo medido, limitando y simplificando la comprensión de la realidad organizacional. Esto implica que se producen esfuerzos centrados en resultados anuales y en estrategias de impacto de corto plazo en desmedro de estrategias de transformación cultural. Normalmente los estudios de cultura y su mirada cualitativa de totalidad sistémica se usan como un diagnóstico para planificar intervenciones de corto plazo, y no se usa la comparación de estudios de cultura en diferentes momentos del tiempo, como un indicador del impacto en la gestión de personas.

Los sistemas de medición en gestión de personas requieren, por tanto, un balance de indicadores cuantitativos y cualitativos, de corto y largo plazo, de planes operacionales y planes estratégicos, y con foco en la medición de la transformación cultural a la base de las prácticas en gestión de personas.

3. MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE SERVICIO CIVIL A NIVEL DE GOBIERNO CENTRAL

Una experiencia relevante de medición comparada en relación a los sistemas de Servicio Civil en América Latina es lo realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante BID). El BID desarrolló “El Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC)” metodología diseñada en base a la Carta Iberoamericana de la Función Pública para valorar la calidad de los sistemas de Servicio Civil a nivel de gobierno central; realizando el primer diagnóstico el año 2004 en América Latina a dieciocho (18) países y diez (10) años más tarde, una segunda medición a dieciséis (16) países, lo que permitió obtener comparabilidad de los resultados, y evaluar el desempeño de cada país de acuerdo a ocho (8) subsistemas y cinco (5) índices.

Los datos del año 2004 indican que el IDSC en promedio en la región era de 30 puntos (escala de 100 puntos). El año 2013 ese mismo promedio aumenta a 38 puntos. El año 2004 la región mostraba debilidades en la mayoría de sus Servicios Civiles, entre otros: ausencia de coherencia estratégica; acotada presencia de criterios meritocráticos y debilidad de incentivos para estimular el esfuerzo de los empleados, eran algunos de los principales obstáculos; encontrándose once (11) países con situaciones críticas: Honduras; El Salvador; Paraguay, Panamá, Perú, Ecuador; Nicaragua, Guatemala, Bolivia, y República Dominicana. Por sobre el Promedio de la región México, Colombia, Uruguay, Costa Rica, Chile y Brasil.

El año 2013, los resultados indicaron que un grupo importante de países había tenido mejoras sustanciales, habiendo partido de una línea de base relativamente baja. Otro grupo de países, que habían comenzado desde una línea de base media o media-alta, presentaron un relativo estancamiento en esta última medición. Finalmente, solo Chile mostró avances, habiendo empezado desde una línea de base alta. A continuación se visualizan los resultados de la perspectiva regional y también por sistema (ver anexo).

Los resultados señalados, indican que se debe avanzar en reducir dependencia excesiva de medidas genéricas de mérito e introducir mayor flexibilidad, lo que implica dotar de mayor flexibilidad a los gerentes públicos en la gestión de personas. Así también, equilibrar los beneficios de uniformidad y centralización; reducir el énfasis en procedimientos uniformes y centralizados para toda la administración y permitir que las instituciones tomen medidas para atraer, contratar, motivar y retener al personal.

Se sugiere también en este estudio introducir gradualmente características de sistemas de empleo de forma selectiva, combinación sistemas de carrera y empleo; profesionalizar el segmento directivo, ya que son el motor de las organizaciones públicas y debe ser abordada como una parte diferenciada del proyecto de reforma. También se requiere institucionalizar los sistemas de gestión e información; avanzar en la gestión del rendimiento con visión estratégica y realismo y vincular las metas institucionales a evaluación de resultados.

Esta medición entrega una mirada comparada de la región respecto a los avances en la calidad de los Servicios Civiles, que ha permitido a la región, y cada país en particular, disponer de información útil y relevante para fundamentar el diseño de estrategias y planes de fortalecimiento y mejora para cada administración. Por otra parte, y a partir de los resultados obtenidos por cada país, algunas administraciones han realizado otras mediciones vinculadas, que han contribuido a profundizar en ciertos resultados, y/o a disponer de información más específica y continua que cada país requiere. En definitiva, esta medición, es un muy buen ejemplo, de cómo una medición se ha constituido en una gran oportunidad para los Servicios Civiles de la región planteando desafíos a las propias administraciones, quienes a partir de datos agregados disponibles podrían relevar miradas transversales de ciertos ámbitos de gestión y desarrollo de las personas que cada institución/servicio por separado no requieren necesariamente consignar.

4. MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS DEL SERVICIO CIVIL CHILE

En el caso del Servicio Civil Chile, si bien ha generado diferentes mediciones particulares en materia de gestión de personas, el año 2013 realiza una primera aplicación global llamada "Barómetro de Gestión de Personas", instrumento que fue aplicado a los servicios públicos de la Administración Central del Estado (ACE), y cuya experiencia será descrita en la otra ponencia de este panel.

No obstante, parece importante contextualizar la medición de Barómetro del Servicio Civil chileno, considerando la experiencia del diseño del Modelo de Gestión de Personas, como base para la aplicación de Barómetro. El Modelo corresponde a una propuesta de estructura lógica para la gestión de personas en los servicios públicos de la Administración Central del Estado (ACE), compuesta por cuatro (4) procesos globales, que se desglosan en una matriz de componentes e indicadores, operacionalizados en estándares y niveles de desempeño.

Su diseño se enmarca en el trabajo desarrollado por el Servicio Civil desde el año 2007, tiempo en el cual promovió a los servicios públicos un “Modelo Teórico de Gestión de Personas de Ciclos Temporales”, en consultoría con la Universidad Alberto Hurtado (UAH) de Chile, el cual, proponía una forma de ordenamiento de la Gestión de Personas, sin considerar en esa oportunidad estrategias de implementación. A partir de entonces, el Servicio Civil realizó diferentes acciones de difusión en los servicios públicos, como asesorías en la comprensión del mismo y, en esa misma línea, la ejecución de un Diploma en Gestión de Personas para Jefaturas y/o profesionales vinculados al área, formando profesionales con la visión del Modelo de ciclos temporales (gestión transversal, corto, mediano y largo plazo), de tal forma, de generar visión y lenguaje común en torno a un enfoque estratégico de la gestión de personas para el Estado, y su consideración en los servicios públicos del país.

El año 2012, en el marco del convenio de colaboración suscrito entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) de Chile y el Servicio Civil, para el Mejoramiento de la Gestión de Personas de los Gobiernos Regionales (GORES), y según consultoría realizada por la Universidad Alberto Hurtado, se diseñó un Modelo de Gestión de Personas para los GORES, cuya base fue la operacionalización del Modelo de ciclos temporales del 2007. No obstante, en esta oportunidad, se consideraron las particularidades de los Gobiernos Regionales.

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

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

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

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

contemplados en la estrategia. Se trata de un ciclo que articula, por la vía de preparar las capacidades de las personas y de los equipos, para el éxito futuro.

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

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

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

Por su parte, F. Longo propuso un Modelo integrado de gestión del empleo y los recursos humanos, que ha sido de amplia influencia sobre el quehacer y Modelo del Servicio Civil Chile. Desde la plataforma institucional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el autor ha difundido un “Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil” que contempla varios subsistemas de gestión reunidos, para lograr que las personas se adecuen a la estrategia, y logren de esta manera, producir ciertos resultados declarados deseables. Articulándose en un Modelo integrado de gestión del empleo y recursos humanos (ver Anexo).

A continuación se realiza una breve descripción de cada subsistema, con la finalidad de analizar cómo cada uno de ellos se relaciona de cierta forma con los subsistemas del Modelo del Servicio Civil Chile:

- El Subsistema de Planificación, tiene como función definir políticas para los demás subsistemas, a partir del input estratégico y con el mandato de mantener la coherencia general.
- El Subsistema de Organización del Trabajo, establece con mayores niveles de detalle qué funciones deberán cumplirse en cada puesto y precisar qué competencias deben exhibir los funcionarios que tendrán a su cargo la generación de estos resultados.
- El Subsistema de Gestión del Empleo, tiene a su cargo la definición de los flujos de la dotación dentro de la estructura organizacional: ingresos, movimientos y egresos. Corresponde a la tarea de especificar y traducir en términos cuantitativos, y cualitativos las necesidades dotacionales derivadas de la estrategia institucional.
- El Subsistema Gestión del Rendimiento, establece metas, supervisa y estimula el trabajo en pos de las mismas, para finalmente asignarle una evaluación a cada funcionario. Conduce necesariamente a dos subsistemas adicionales: Gestión de la Compensación, que retribuye los buenos desempeños, y Gestión del Desarrollo que

toma a su cargo la función de promover el crecimiento laboral de las personas.

- El Subsistema Gestión de Recursos Humanos, al igual que en el Subsistema de Planificación, corresponde a un proceso de características transversales en la base del Modelo: la gestión de las relaciones humanas y sociales que se producen en la vida institucional y comprende las relaciones colectivas de trabajo, el clima organizacional y la gestión de las políticas sociales (especialmente beneficios en Salud).

Este Modelo ha sido valorado por las siguientes razones: asume un enfoque amplio, capaz de albergar perspectivas diferentes y aproximaciones multidisciplinares. Se adapta bien a la macroescala de análisis que caracteriza a los trabajos de diagnóstico institucional, para los que debe servir de referente. Aunque fue pensado originalmente en el ámbito de la gestión privada, ha sido desarrollado y adaptado al sector público, en los campos de la docencia y la consultoría. A continuación se realiza un cruce comparativo esquemático de los modelos, destacándose la posición de los cuatros (4) subsistemas del Servicio Civil Chile (ver anexo).

El Modelo de Gestión de Personas del Servicio Civil Chile, constituye una propuesta acerca de los resultados que cada servicio público en su conjunto, debe lograr respecto a sus integrantes y en ese sentido, no sólo concierne al área especializada - Gestión de Personas - sino a toda la institución.

Este Modelo se basa en los cuatro (4) procesos fundamentales que organizan la Gestión de Personas, que fueron descritos al inicio del capítulo y se grafican en el siguiente esquema (ver anexo).

Cada ciclo del Modelo de horizontes temporales, ha sido traducido en cuatro (4) Procesos de Gestión de Personas, los cuales, a su vez se desagregan en componentes; y éstos a su vez en indicadores, los que tienen un estándar de gestión y niveles de desempeño asociados:

- Por “proceso” entendemos una serie de actividades secuenciales o simultáneas y más o menos coordinadas – dependiendo de los requerimientos y dinámicas cambiantes de la organización – que en conjunto apuntan a la operacionalización de un determinado ámbito de gestión.
- Los “componentes” vienen a ser los dispositivos claves que forman parte de los procesos, tradicionalmente llamados Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, diseñados idealmente para conectar entre sí y para que en conjunto logren abordar los desafíos que se imponen a la organización.
- Cada componente del Modelo de gestión de personas tiene asociado “indicadores de gestión”. Estos indicadores corresponden a ámbitos de contenido específicos que permiten evaluar cada componente.
- Por “estándar” entenderemos especificaciones técnicas que garantizan el acoplamiento eficiente entre indicadores, componentes y procesos, guiando la gestión hacia los resultados esperados. El estándar, corresponde al estado óptimo o ideal al que una organización puede aspirar y alcanzar en materia de gestión de personas.

Para efectos diagnósticos/medición, se han definido tres (3) niveles de desempeño por estándar. Cada nivel describe una realidad diferente:

Nivel 1: El servicio no ha instalado prácticas o acciones que permitan definir procesos de la Institución. Se limita a la ejecución de actividades solicitadas caso a caso.

Nivel 2: Los procesos en la organización se encuentran en desarrollo, pero no cuentan con prácticas sistemáticas que permitan pasar de un estado inicial a otro de mayor desarrollo. Dichas prácticas se encuentran en perfeccionamiento, faltando posicionar el tema a nivel estratégico.

Nivel 3: Los procesos de cambio planificado en la organización se encuentran en un nivel avanzado. Las prácticas realizadas generan impacto en la actividad principal de la institución y la satisfacción de los/as funcionarios/as. Dichas prácticas se encuentran formalizadas y se utilizan de manera frecuente y permiten tomar decisiones estratégicas y de gestión.

Nivel 3: (estándar): Los procesos de cambio planificado en la organización se encuentran en un nivel avanzado. Las prácticas realizadas generan impacto en la actividad principal de la institución y la satisfacción de los/as funcionarios/as. Dichas prácticas se encuentran formalizadas y se utilizan de manera frecuente y permiten tomar decisiones estratégicas y de gestión

El siguiente esquema presenta la estructura central del Modelo de Gestión propuesto, compuesto por cuatro (4) procesos y diecisiete (17) componentes (ver anexo).

Se refuerza, que con la finalidad de conocer y medir el estado actual de la Gestión de Personas en la Administración Central del Estado, y así, mejorar el diseño de políticas y herramientas, perfeccionando las propuestas de reforma y la asesoría a las autoridades de Gobierno, a inicios del año 2013 se aplicó la consulta Barómetro, el cual se ajusta a los contenidos del referido Modelo.

5. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

Considerando lo anteriormente expuesto, se concluyen los siguientes desafíos en materia de mediciones de gestión de personas en el Estado:

Mediciones en Gestión de Personas:

Es importante avanzar en una lógica de mediciones globales en gestión de personas en forma permanente y sistemática, incluyendo a todos los subsistemas, identificando cómo gestión de personas se relaciona con el entorno y cómo aporta a la estrategia institucional.

Luego, de las mediciones realizadas, se hace necesario identificar estrategias de corto, mediano y largo plazo, estableciendo indicadores cuantitativos y cualitativos, que den sustento a cambios que generen impacto e influyan en la cultura de las organizaciones.

De esta forma, las áreas/equipos de Gestión de Personas podrán ir avanzando a un mayor posicionamiento e influencia en el quehacer de sus organizaciones, siendo vistos como socios estratégicos para las autoridades.

Resulta fundamental para ganar confianza y compromiso en las mediciones/consultas en gestión de personas que se realizan a nivel de organizaciones, grupos de instituciones o a nivel de administraciones globalmente, que los resultados sean difundidos y compartidos y que éstos puedan gestionarse y/o fundar estrategias de cambio.

Desde la función de los Servicios Civiles y las intervenciones que realicen:

Es recomendable identificar medidas, dotar de mayor flexibilidad a los gerentes públicos en la gestión de personas, equilibrando los beneficios de uniformidad y centralización en sus procedimientos y permitiendo que las instituciones tomen medidas para atraer, contratar, motivar y retener al personal.

De igual forma, se ha sugerido avanzar en la introducción gradual de características de sistemas de empleo de forma selectiva, combinando sistemas de carrera y empleo, y profesionalizando el segmento directivo, utilizando instrumentos sencillos.

Se hace imprescindible institucionalizar los sistemas de gestión e información; avanzar en la gestión del rendimiento con visión estratégica y realismo; vincular las metas institucionales a evaluación de resultados, limitando supuesto de vinculación entre evaluación de desempeño y remuneración, así como, mejorar la gestión de la compensación para atraer, retener y motivar al personal, sería uno de estas acciones.

Desde la experiencia en diseño y uso del Modelo de Gestión de Personas:

El Modelo de Gestión de Personas descrito ha constituido una guía de orientaciones para los servicios públicos chilenos, en la definición de prioridades de gestión de personas y toma de decisiones. Lo anterior, se ha visto reforzado con la aplicación y resultados del Barómetro de la Gestión de Personas 2013, que logró identificar el nivel de desarrollo y avance de la gestión de personas en los servicios públicos del Estado.

Este trabajo de actualización realizado por el Servicio Civil y gracias a la invaluable colaboración de 171 instituciones del Estado permitió el perfeccionamiento del Modelo de Gestión de Personas en sus niveles de desempeño y proyectar una segunda aplicación/medición el año 2016, para generar data, comparabilidad y competencia de la gestión de personas.

Además, ha permitido entregar a los servicios públicos un instrumento de intervención más adecuado a la realidad del sector público chileno, pero que al mismo tiempo, está contribuyendo al desafío de seguir profesionalizando la gestión del Estado, fortalecer el compromiso y el desempeño de los funcionarios públicos y al mejoramiento de la calidad y efectividad de la gestión de personas en el Estado.

Este esfuerzo de sistematización/medición ha sido y será de utilidad para las autoridades gubernamentales, directivos y servicios públicos, de manera de seguir fortaleciendo la gestión de personas en el Estado e instalar las capacidades que permitan en forma continua prestar mejores servicios a la ciudadanía.

Es importante señalar que las diferentes mediciones que ha realizado el Servicio Civil para conocer el estado del arte en diferentes subsistemas de gestión de personas, ha permitido el levantamiento de información a modo de diagnóstico, generando orientaciones y modelos de

gestión aplicables para servicios públicos. De la misma forma, esta información ha permitido establecer líneas base, estándares e indicadores de seguimiento para monitorear el cumplimiento de normativa y estados de avance de las instituciones en este ámbito.

Contar con información actualizada sobre el funcionamiento de subsistemas de gestión de personas, de las áreas de Gestión de Personas y antecedentes de las personas que trabaja actualmente en el Estado, han permitido posicionar al Servicio Civil ante la institucionalidad pública y servicios, identificando en virtud de la estrategia de institución y sus recursos disponibles, cuáles son aquellos ámbitos que deben ser fortalecidos y mejorados, considerando responsabilidades de autoridades e institucionalidades centrales, pero también de cada servicio público en particular.

Desde el cambio normativo y nuevas facultades del Servicio Civil:

Para el Servicio Civil constituirse en un interlocutor validado en mediciones y gestión de información no es un proceso simple, ni se garantiza solo a partir de algún ajuste normativo que fortalezca las competencias de la institución. Resulta clave para sumar aliados que asuman los desafíos más allá del cumplimiento formal de una obligación sino por la contribución o aporte que esto conlleva. Las experiencias de medición realizadas anteriormente por el Servicio Civil demuestran que es posible avanzar en el proceso de modernización de la gestión pública, y en particular, de la gestión de personas, sin que para ello sea condición excluyente eventuales modificaciones normativas.

6. BIBLIOGRAFÍA

AECID-FLACSO, “Segundo Barómetro” 2012.

<http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/pdfs/Segundo-Informe-Barometro-2012.pdf>
España.

BID. “Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13)” 2014.

http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/estudio_sc_americalatina_bid.pdf. Estados Unidos.

Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. “Instrucciones operacionales para la implementación del Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. 2015. http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord_743_ip_instrucciones.pdf, Chile.

Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. Informe Ejecutivo”. 2006. Chile.

Dirección Nacional del Servicio Civil. “Modelo de Gestión de Personas” http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/modelo_gestion_personas_2012_V2.pdf. Chile. 2012.

Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. “Barómetro de la Gestión de Personas”. 2013 Resultados Generales de la primera aplicación a servicios públicos y modelo de gestión de personas 2013. http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro_0.pdf, Chile.

Fernández I. “¿Qué medir en la gestión de personas?” 2013 <http://ignaciofernandez.blogspot.cl/2013/04/que-medir-en-la-gestion-de-personas.html>. Chile.

Gobierno de Chile “Ley N° 19.882 que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica” 2003. Santiago, Chile.

Instituto ROI Latinoamérica. Curso “Evaluación de Impacto de la Capacitación y Programas de Recursos Humanos” 2011 Chile.

Longo F. Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Banco Interamericano de Desarrollo. Diálogo regional de Políticas 2002 Barcelona

Presidencia “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. 2015
http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf, 10-07-2015.

7. RESEÑA BIOGRÁFICA

Delia Cerda Díaz, Trabajadora Social Universidad de Concepción, Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones por la Universidad Alberto Hurtado (UAH), Diplomada en Gestión de Personas por la UAH y la Universidad de Notre Dame (EEUU) y en Gerencia Social por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO); a su vez Especialización de Post-título en Desarrollo Familiar y Políticas por la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Chile.

Ha participado como ponente en diversos congresos y seminarios nacionales e internacionales, siendo algunas de las temáticas: Resolución alternativa de Conflictos, Modelos de Gestión y Buenas Prácticas Laborales, Conciliación vida personal, familiar con el trabajo, Prevención del Acoso Laboral y Sexual, Condiciones de trabajo, Modelo de Gestión de Personas y Mediciones “Barómetro 2013”, estos dos últimos, para Servicio Civil de Costa Rica y Paraguay.

Desde 1993 a 1999 se desempeña en el Programa de Asistencia Jurídica del Ministerio de Justicia, dirigiendo programas y proyectos de resolución alternativa de conflictos, específicamente mediación y su vinculación con derechos fundamentales. A su vez, participa en el ciclo de desarrollo y formación en estas materias para todos los profesionales del programa a nivel nacional.

Entre 1999 y 2004 se desempeña como asesora del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del Trabajo, en la Coordinación de Estudios, Programas y Políticas Sociales, implementando acuerdos Gobierno ANEF, Programa de Ambientales Laborales (PMAL), Plan de Igualdad de Oportunidades, Política y Plan Nacional de Infancia y Adolescencia, Política y Plan Nacional de Trabajo Infantil, Evaluación de Impacto del Programa Fondo Sindical de Modernización de las Relaciones Laborales.

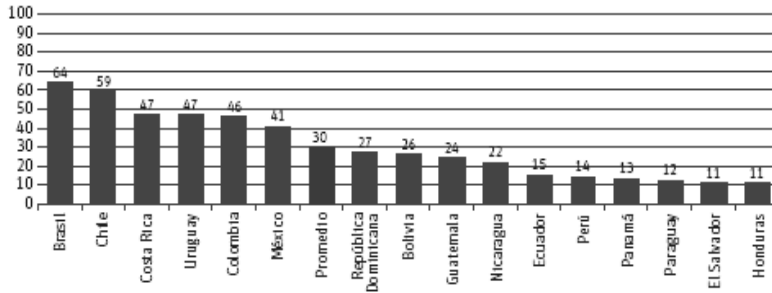
Desde agosto del 2004 se desempeña en la Dirección Nacional del Servicio Civil, como jefa del Equipo de Capacitación y Desarrollo, liderando el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) para los sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño, desde el rol de Organismo Técnico. A partir del año 2007, se desempeña como jefa del Equipo de Desarrollo Organizacional, liderando la implementación y monitoreo del Instructivo Presidencial del Código de Buenas Prácticas Laborales (2006) y diseño del Modelo de Gestión de Personas, así como la primera aplicación de Barómetro 2013. A partir de marzo 2015 asume como jefa del Equipo de Consultores Especialistas de la misma Subdirección, liderando el desarrollo de diferentes temáticas en gestión de personas, articulación de proyectos, y la segunda aplicación de Barómetro 2016.

A su vez, ha desarrollado labores de docencia por más de 10 años en Planificación Estratégica, Políticas Sociales y Desarrollo Organizacional

8. ANEXOS

a) Gráfico N°1: Índice de Desarrollo del Servicio Civil 2004

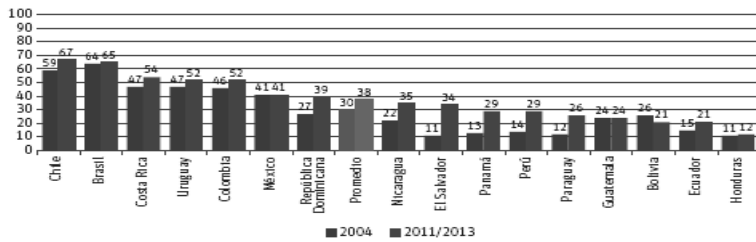
GRÁFICO 2.1: ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL, 2004



Fuente: Recálculo de resultados según Longo e Iacoviello (2010) sobre la base de BID (2006).

b) Gráfico N°2: Índice de Desarrollo del Servicio Civil 2004/2011-2013

GRÁFICO 2.2: ÍNDICE DE DESARROLLO DEL SERVICIO CIVIL, 2004-11/13 (16 PAÍSES)

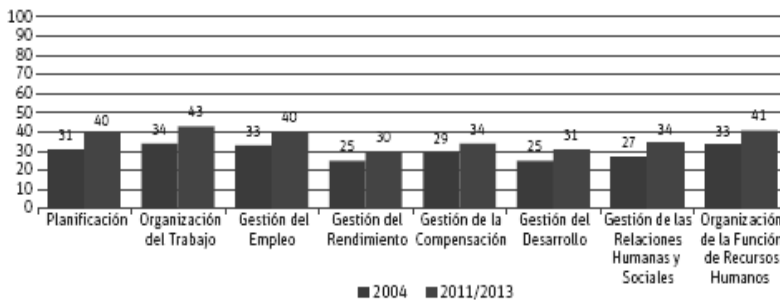


Fuente: Resultados recalculados según Longo e Iacoviello (2010) para 2004 sobre la base de BID (2006) y hallazgos de los diagnósticos nacionales 2011-13.

Fuente: “Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004 – 2013), Cortázar, Lafuente, Sanginés Editores. BID 2014.

c) Gráfico N°3: Índice de Desarrollo del Servicio Civil 2004/2011-2013 Comparación Regional por Subsistemas

GRÁFICO 2.4: COMPARACIÓN REGIONAL DE LOS ÍNDICES POR SUBSISTEMA, 2004–11/13



Fuente: Elaboración propia.

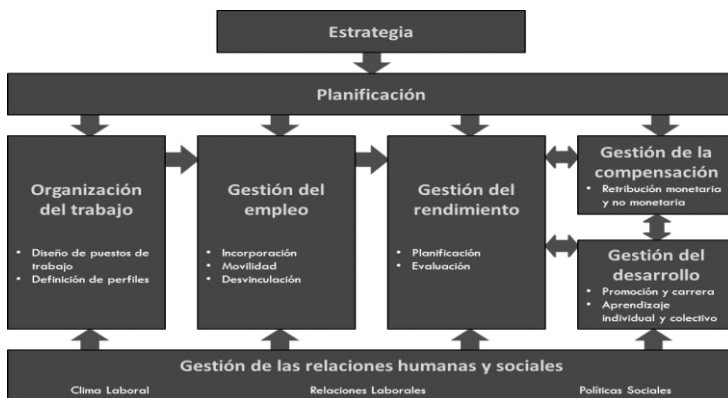
Fuente: “Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004 – 2013)”, Cortázar, Lafuente, Sanginés Editores. BID 2014.

d) Diagrama N°1: Horizontes temporales y procesos de gestión de Personas



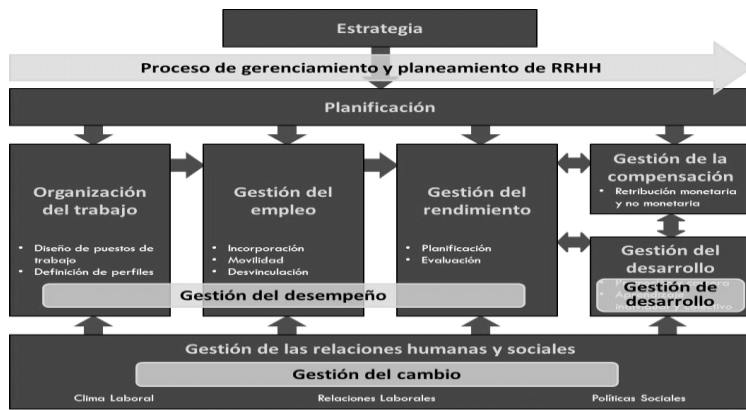
Fuente: Abarzúa E., 2008.

e) Diagrama N°2: Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil



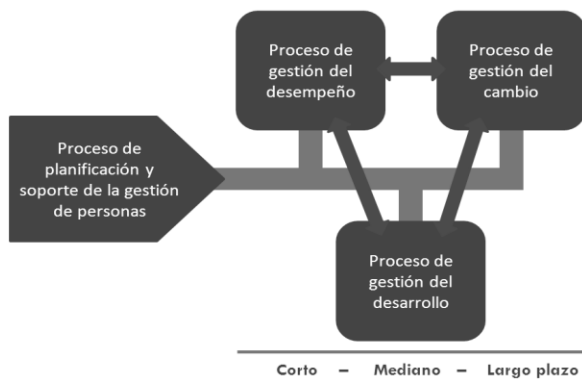
Fuente: BID, 2002.

f) Diagrama N°3: Esquema Modelo Gestión de Personas



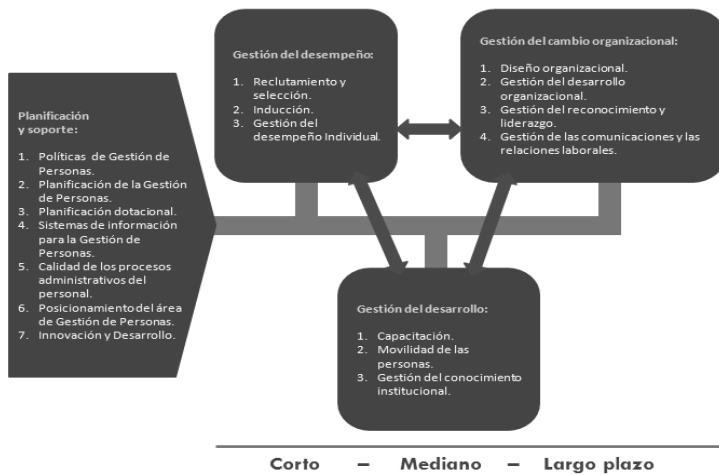
Fuente: UAH, 2008.

g) Diagrama N°4: Esquema Modelo Gestión de Personas



Fuente: Servicio Civil, UAH 2012.

h) Diagrama N°5: Esquema Modelo Gestión de Personas



Fuente: Servicio Civil; UAH 2012.