

BARÓMETRO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS 2013

RESULTADOS GENERALES DE LA PRIMERA APLICACIÓN A SERVICIOS PÚBLICOS Y
MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS 2013

SERVICIO CIVIL



Esta publicación corresponde a la Dirección Nacional del Servicio Civil.
BARÓMETRO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS 2013. Resultados generales de la primera
aplicación a servicios públicos y Modelo de Gestión de Personas 2013.
Registro de Propiedad Intelectual N° 236.749
Edición de 2000 ejemplares.
Diciembre de 2013, Santiago de Chile.
Todos los derechos reservados

PRESENTACIÓN

Director Nacional del Servicio Civil | Carlos Williamson Benaprés

Desde su creación el 2003, el Servicio Civil ha participado activamente en el proceso de profesionalización y mejoramiento de la gestión pública, impulsando y asesorando a servicios, organismos públicos y autoridades de gobierno de la administración civil del Estado en materia de gestión estratégica de personas.



El 2010, al asumir el Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, el Servicio Civil comenzó a dar pasos adicionales para llevar la gestión de personas a un nuevo estadio de desarrollo, y sentar las bases para posicionarse como la Dirección de Personas del Estado, con un solo norte: mejorar la calidad de vida laboral de los funcionarios públicos y aumentar la productividad de un Estado que se vuelca integralmente al servicio de la ciudadanía.

En este contexto, el Servicio Civil modificó su misión y estrategia para “fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía”.

Con este nuevo mandato, durante estos años el Servicio Civil ha impulsado con éxito la implementación descentralizada de políticas de gestión de personas en materias como atracción del talento e ingreso basado en mérito; y gestión del desempeño, para lograr sistemas de evaluación más justos para los funcionarios y útiles para la gestión. Junto con ello, se ha avanzado en el mejoramiento de la calidad de la capacitación, para optimizar el desempeño en los puestos de trabajo; se han perfeccionado los incentivos al desempeño institucional como el Premio a la Excelencia y creado nuevos reconocimientos como el Incentivo de Gestión, ambos con el fin de promover la pasión por el trabajo bien hecho y el compromiso de nuestros funcionarios. Se ha avanzado también en la consolidación de información relevante y oportuna en materia de gestión de personas para que el Estado pueda

hacer mejor gestión de los recursos de todos los chilenos y se ha definido como un tema transversal la calidad de vida y las condiciones laborales como aspectos centrales de preocupación y gestión de los servicios públicos.

Buena parte de estas iniciativas se sustentan en el Modelo de Gestión de Personas para el Estado, que ha sido desarrollado, perfeccionado y enriquecido permanentemente por el Servicio Civil en los últimos años. Ello, porque entendemos que para avanzar hacia una mejor gestión resulta imprescindible contar con una carta de navegación acorde a la realidad del sistema público que, a partir de ejes relevantes, permita definir acciones concretas para el mejoramiento de la gestión de personas.

Pero los Modelos pueden convertirse en letra muerta si no son utilizados. No basta la conceptualización, es necesaria la acción. Por ello, el Servicio Civil aplicó el 2013, y por primera vez, el Barómetro de la Gestión de Personas, que contó con la participación de 171 servicios públicos. Esta iniciativa nos ha permitido recolectar la mejor evidencia disponible con el fin de perfeccionar el diseño de políticas y herramientas de gestión de personas para el Estado y, potencialmente, identificar descentralizadamente cuáles son los mejores caminos de crecimiento y desarrollo para cada institución en virtud de su estrategia y recursos disponibles.

Junto con agradecer el esfuerzo de todos los servicios públicos que han participado de esta iniciativa pionera para la Administración Central del Estado, nos llena de satisfacción el hecho que tanto el Modelo de Gestión de Personas como el Barómetro constituyen herramientas que ya están siendo utilizadas crecientemente por autoridades y equipos técnicos para tomar las mejores decisiones de gestión, que permitan en forma continua prestar servicios de alta calidad y en tiempo oportuno a los chilenos y chilenas.

Carlos Williamson Benaprés
Director Nacional del Servicio Civil



SERVICIO CIVIL



SUBDIRECCIÓN DESARROLLO DE LAS PERSONAS

DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

WWW.SERVICIOCIVIL.CL

CONTENIDO

I. BARÓMETRO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS 2013.....	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	11
1.1. Resumen de los contenidos del Modelo de Gestión de Personas evaluados en el Barómetro.....	11
1.2. ¿Cómo se deben leer los resultados de este informe?	14
2. PRINCIPALES RESULTADOS	16
2.1. TASA DE PARTICIPACIÓN	16
2.2. RESULTADOS POR PROCESO	16
2.2.1. Planificación y Soporte de la Gestión de Personas.....	17
2.2.2. Gestión del Desempeño	18
2.2.3. Gestión del Desarrollo.....	19
2.2.4. Gestión del Cambio	19
2.3. RESULTADOS POR COMPONENTE	21
2.4. RESULTADOS POR ELEMENTO.....	24
2.4.1. Elementos que muestran mayor nivel de desarrollo.....	24
2.4.2. Elementos que muestran menor nivel de desarrollo.....	25
2.5. INDICADORES DE RESULTADOS.....	26
2.5.1. Nivel de formalización de las políticas	26
2.5.2. Porcentaje de Servicios por Nivel de Desarrollo de las Políticas Globales de Gestión de Personas.....	27
2.5.3. Indicadores de resultado por componentes	28
2.6. ANÁLISIS ENTRE VARIABLES	29
Reclutamiento y Selección en la Contrata.....	29
Gestión del desempeño individual	30
Capacitación y formación.....	31
Desarrollo Organizacional.....	32
3. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES DE LOS RESULTADOS DEL BARÓMETRO.....	34
II. MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS 2013.....	37
OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS 2013.....	41
RESUMEN Y DESAFÍOS.....	56
III. ANEXOS	59
ANEXO 1: FICHA TÉCNICA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS DEL BARÓMETRO.....	60
ANEXO 2: LISTADO 171 SERVICIOS PARTICIPANTES DEL BARÓMETRO 2013.....	61





BARÓMETRO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS 2013

RESUMEN EJECUTIVO

En el marco del mandato gubernamental que establece como eje prioritario de la gestión pública el fortalecimiento de la calidad de los servicios que las instituciones entregan a la ciudadanía, el Presidente Sebastián Piñera ha determinado que es necesario avanzar en el perfeccionamiento de la gestión de personas en los servicios públicos en su conjunto, como eje central de la modernización del Estado, siguiendo los principios del mérito, la equidad y la eficiencia.

Por ello, la Dirección Nacional del Servicio Civil ha implementado a partir del año 2010 una nueva 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 ha incluido, entre otros, la asesoría proactiva 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 permita consolidar modelos y herramientas para la toma de decisiones cotidianas.

En este contexto, el Barómetro de la Gestión de Personas 2013 es una iniciativa pionera impulsada a partir de nuestro Modelo de Gestión de Personas¹, que busca medir de manera periódica la calidad y los resultados de la gestión de personas en la Administración Central del Estado, con la intención de perfeccionar el diseño e implementación descentralizada de políticas y herramientas de gestión. Esto porque hasta el año 2010, y propio de otro estadio, no existía información a nivel central sobre elementos sustantivos de la gestión de personas, más allá de contenidos formales derivados de otras herramientas de gestión no destinadas para estos efectos.

Con este nuevo desafío, imperativo para fortalecer la calidad de la gestión, 171 servicios públicos se comprometieron en esta primera medición, que como resultado entregó cifras auspiciosas. A nivel agregado, 33 servicios -un 19% de las instituciones que contestaron el instrumento- se clasifican en nivel alto de desarrollo en la calidad de la gestión de personas; 113 en nivel medio (66%) y 25 en nivel bajo (15%).

Complementariamente, de los 16 componentes o ámbitos evaluados, 14 de ellos se ubican en un nivel medio de desarrollo. Los dos elementos con mayores niveles de desarrollo lo obtienen el uso y disponibilidad de sistemas de información (73%) y la implementación de metodologías de capacitación (68%), incluyendo la detección de necesidades y la planificación estratégica de la capacitación. En el otro extremo, las estrategias de reconocimiento y liderazgo (25%), la implementación de políticas de gestión de personas (35 %) y la gestión y promoción de la innovación (36%) presentan los desarrollos más incipientes, todos vinculados a procesos más sofisticados de gestión del cambio.

En cuanto al diseño e implementación de Políticas de gestión de personas, 78 servicios (46%) implementan políticas de gestión del desempeño; 88 servicios (51%) poseen políticas de capacitación y formación; 61 servicios (36%) políticas de reclutamiento y selección; y respecto a este último componente, 72 servicios (42%) utilizan criterios transparentes de selección para las Contratas basados en el mérito, idoneidad y el uso de perfiles de selección.

Estos y otros resultados que se detallan en el informe muestran que a pesar de no existir imperativos legales para avanzar en mejorar la calidad de la gestión de personas, cada vez son más los servicios que han decidido modernizar su gestión, definiendo reglas más claras y promoviendo el mérito y el desarrollo de las personas en el marco de la eficiencia y la prestación de mejores servicios a la ciudadanía. Hoy la gestión de personas de calidad ya no es privilegio de unos pocos.

Por cierto queda mucho camino por recorrer, pero gracias a iniciativas como ésta, esperamos contar crecientemente con información de mayor calidad para direccionar los esfuerzos en el diseño e implementación de una gestión de personas moderna, alineada con las estrategias institucionales y a las demandas de la ciudadanía.

1 Modelo de Gestión de Personas, documento publicado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en noviembre del año 2012.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Resumen de los contenidos del Modelo de Gestión de Personas evaluados en el Barómetro.

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, se decidió diseñar la consulta Barómetro, la cual se ajusta a los contenidos del Modelo Gestión de Personas del Servicio Civil, publicado el año 2012.

Ambos, el Modelo y el Barómetro, se estructuran en 4 procesos generales, 16 componentes y 54 elementos. Todos ellos definidos por su contenido y nivel de agregación.

Los 4 procesos generales o grandes ámbitos de la gestión de personas son los siguientes²:

1. Planificación y Soporte: permite analizar las capacidades y rol de la función de Gestión de Personas en la planificación y control de las actividades asociadas. Es especialmente relevante el posicionamiento e influencia del área, así como los sistemas de soporte para su desempeño.
2. Gestión del Desempeño: permite analizar la traducción y el alineamiento de las metas organizacionales a los equipos y las personas, como también la calidad y disponibilidad de éstas, para el desempeño de las tareas, incluyendo la calidad del entorno en que se desenvuelven en la organización.
3. Gestión del Desarrollo: permite analizar cómo la organización se prepara para garantizar las capacidades individuales y de los equipos, para los requerimientos futuros de la estrategia organizacional.
4. Gestión del Cambio Organizacional: permite analizar las acciones y sistemas para anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios y adaptarse y/o influir en los cambios mayores del entorno.

Cada proceso está formado por una serie de componentes o factores, que entre otros incluyen: Planificación de la Gestión de Personas, Gestión del Desempeño Individual, Gestión del Conocimiento Institucional, Diseño Organizacional.

Finalmente, los componentes a su vez están constituidos por elementos, la unidad menor de análisis, como: Plan estratégico de gestión de personas, Planificación del desempeño, Definición de roles y metas individuales vinculadas con los desafíos institucionales, Carácter estratégico de la capacitación para la institución, Medición y gestión de clima organizacional.

² Para enriquecer la consulta, la implementación del Barómetro incorporó un nuevo proceso relacionado con la planificación, seguimiento y retroalimentación del desempeño de los Altos Directivos Públicos.

En la siguiente tabla se detalla los contenidos del Modelo, a nivel de Procesos, Componentes y Elementos.

PROCESO	COMPONENTE	ELEMENTOS
Planificación y Soporte de las Gestión de Personas	1.1. Políticas de Gestión de Personas	1.1.1. Política de gestión del desempeño. 1.1.2. Política de gestión del desarrollo. 1.1.3. Política de gestión del cambio organizacional.
	1.2. Planificación de la Gestión de Personas	1.2.1. Plan estratégico de gestión de personas. 1.2.2. Metas del área. 1.2.3. Inclusión de los desafíos de gestión de personas en la planificación institucional. 1.2.4. Monitoreo de la planificación.
	1.3. Planificación Dotacional	1.3.1. Definición de requerimientos dotacionales. 1.3.2. Identificación de los perfiles requeridos para afrontar las necesidades futuras de la institución. 1.3.3. Perfiles de cargo actualizados. 1.3.4. Optimización del presupuesto asignado para la contratación a honorarios.
	1.4. Sistemas de Información para la Gestión de Personas	1.4.1. Accesibilidad de la información sobre las personas. 1.4.2. Actualización de la información sobre las personas. 1.4.3. Ámbitos de la gestión de personas que cuentan con información agregada. 1.4.4. Reportes de gestión.
	1.5. Posicionamiento del Área de Gestión de Personas	1.5.1. Influencia del área. 1.5.2. Presupuesto del área de gestión de personas. 1.5.3. Calidad de la infraestructura del área.
	1.6. Innovación y Desarrollo	1.6.1. Innovación. 1.6.2. Investigación y desarrollo.
Gestión del Desempeño	2.1. Reclutamiento y Selección	2.1.1. Reclutamiento y selección de honorarios. 2.1.2. Reclutamiento y selección de contratistas. 2.1.3. Concursabilidad de ingreso de plantas. 2.1.4. Utilización de los perfiles de cargo en reclutamiento y selección.
	2.2. Inducción	2.2.1. Inducción al personal nuevo. 2.2.2. Inducción nuevos directivos. 2.2.3. Utilización de los perfiles de cargo en inducción del personal.

PROCESO	COMPONENTE	ELEMENTOS
	2.3. Desempeño Individual	<p>2.3.1. Planificación del Desempeño: Definición de roles y metas individuales vinculadas con los desafíos institucionales.</p> <p>2.3.2. Seguimiento y Retroalimentación sobre tareas a desarrollar y metas.</p> <p>2.3.3. Fundamentación de decisiones de gestión asociadas a personas, basadas en resultados de desempeño.</p> <p>2.3.4. Utilización de los perfiles de cargo en definición, retroalimentación y calificación de cumplimiento de metas.</p>
Gestión del Desarrollo	<p>3.1. Capacitación</p> <p>3.2. Movilidad de las Personas</p> <p>3.3. Gestión del Conocimiento Institucional</p>	<p>3.1.1. Carácter estratégico de la capacitación para la institución.</p> <p>3.1.2. Participación del proceso de capacitación.</p> <p>3.1.3. Metodologías de diagnóstico de necesidades de capacitación.</p> <p>3.1.4. Metodología de elaboración del Plan de Capacitación.</p> <p>3.1.5. Metodología de diseño instruccional.</p> <p>3.1.6. Metodologías de evaluación hasta niveles de transferencia y/o impacto de la capacitación y consideración de resultados.</p> <p>3.2.1. Oportunidad de los concursos de Jefaturas de Departamento.</p> <p>3.2.2. Movilidad de las contratas.</p> <p>3.3.1. Identificación de conocimientos claves de la organización por proceso de trabajo.</p> <p>3.3.2. Sistematización y actualización de los aprendizajes en los procesos de trabajo y buenas prácticas institucionales.</p>
Gestión del Cambio Organizacional	<p>4.1. Diseño Organizacional</p> <p>4.2. Gestión del Desarrollo Organizacional</p>	<p>4.1.1. Estructura organizacional y procesos de trabajo.</p> <p>4.1.2. Formalización de procesos de trabajo.</p> <p>4.1.3. Requerimientos dotacionales para afrontar las necesidades futuras de la institución.</p> <p>4.1.4. Identificación de desafíos de desarrollo y cambio.</p> <p>4.2.1. Medición y gestión de las condiciones de trabajo.</p> <p>4.2.2. Medición y gestión de clima organizacional.</p> <p>4.2.3. Prevención del maltrato, acoso laboral y sexual.</p> <p>4.2.4. Denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y sexual.</p>

PROCESO	COMPONENTE	ELEMENTOS
	4.3. Gestión del Reconocimiento y Liderazgo	4.3.1 Programas de reconocimiento. 4.3.2. Desarrollo de habilidades de liderazgo en jefaturas intermedias (Departamento y Unidad).
	4.4. Gestión de las Comunicaciones y Relaciones Laborales	4.4.1. Plan y medios de comunicación interna. 4.4.2. Canales de comunicación ascendente. 4.4.3. Gestión de las relaciones laborales y condiciones de trabajo.

1.2. ¿Cómo se deben leer los resultados de este informe?

En la aplicación del instrumento se realizaron dos tipos de consultas. El primer tipo, cualitativo relacionado al juicio de la propia institución sobre los **niveles de desempeño** para cada uno de los elementos del Modelo, y un segundo tipo cuantitativo, con **indicadores de resultado** que complementaron y permitieron validar los datos cualitativos.

Para los niveles de desempeño, en cada uno de los 54 elementos del Modelo se definieron tres niveles; nivel bajo, nivel medio y nivel alto, dependiendo del grado de desarrollo en el servicio para cada temática. Cada nivel se encuentra **operacionalizado**, es decir, cuenta con una descripción exacta de las prácticas, herramientas y procedimientos necesarios para cumplir sus estándares. Al momento de contestar el instrumento, cada servicio debía seleccionar la alternativa más representativa a su nivel de desarrollo para cada elemento.

El siguiente cuadro es sólo referencial y muestra el Modelo lógico utilizado para construir los niveles de desempeño:

NIVEL DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN GENERAL
Nivel Bajo (0 puntos)	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 Medio (50 puntos)	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 Alto (100 puntos)	Los procesos 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.

Fuente: Modelo Gestión de Personas 2013.

Como el resultado final de un componente es la combinación de los resultados de los elementos que lo constituyen (ejemplo: componente Diseño Organizacional tiene 4 elementos) y el proceso es el resultado agregado de los promedios de sus componentes, fue necesario construir una nueva escala para transformar las notas discretas de los elementos en **rangos**.

Una vez recolectados los datos agregados de las 171 instituciones que contestaron el instrumento se definieron rangos empíricos de desarrollo (no teóricos), determinados por la desviación estándar obtenida de los resultados agregados. De esta forma, se estableció como puntos de corte una desviación estándar por sobre la media y otra por debajo la media.

De esta forma, los niveles de desarrollo fueron traducidos en los siguientes puntajes:

Tabla N° 1

Nivel de Desarrollo	Rango de Clasificación
Bajo	0 - 33,8
Medio	33,9 - 68,2
Alto	68,3 - 100

El informe también da cuenta de un segundo tipo de consulta, llamados indicadores de resultados. Estos corresponden a datos cuantitativos y objetivos (no niveles de desempeño, que requieren un juicio cualitativo) de cada servicio que reflejan el esfuerzo de la institución por implementar en forma efectiva políticas y prácticas de gestión de personas.

A cada Servicio se les solicitó incorporar un valor determinado, según corresponda (número, porcentaje, fechas, presencia de datos, entre otros). Estos indicadores complementaron y en muchos casos sirvieron como medios de verificación de la información cualitativa de los niveles de desempeño antes señalados. De esta forma, por ejemplo, un Servicio podría presentar como “indicador de resultado” la documentación de una Política de Gestión de Personas actualizada, y como complemento, una descripción de nivel 2 -de desarrollo medio-, en la implementación de dicha Política (estándar de calidad); o el índice de rotación como complemento al nivel de desempeño de las prácticas de reclutamiento y selección.

Adicionalmente se incorpora una sección con análisis comparado entre ambos tipos de variables: indicadores de resultado del Modelo y el nivel de desarrollo de algunos elementos. Esto, bajo el supuesto que para alcanzar ciertos resultados en la gestión de personas (sistemas de gestión del desempeño más informativos y justos, mayor nivel de mérito en la contratación de servidores públicos o mejores oportunidades de desarrollo), es necesario implementar prácticas permanentes y de valor agregado, que generen cambios sustantivos y no sólo formales en los procedimientos de las instituciones públicas.

En las próximas secciones se presentarán gráficos y tablas que representan los principales resultados agregados del Barómetro 2013. Siempre se usarán los colores del semáforo para señalar gradualidad en los niveles de desarrollo. De esta forma rojo representará un nivel bajo de desarrollo, amarillo nivel medio y verde nivel alto.

Con todo, se espera que la aplicación de esta herramienta y el análisis de información que produce, entre ellos benchmarks, se transforme en una práctica habitual que permita definir estrategias de intervenciones pertinentes y oportunas en el marco de una gestión de personas moderna y eficiente.

2. PRINCIPALES RESULTADOS

2.1. TASA DE PARTICIPACIÓN

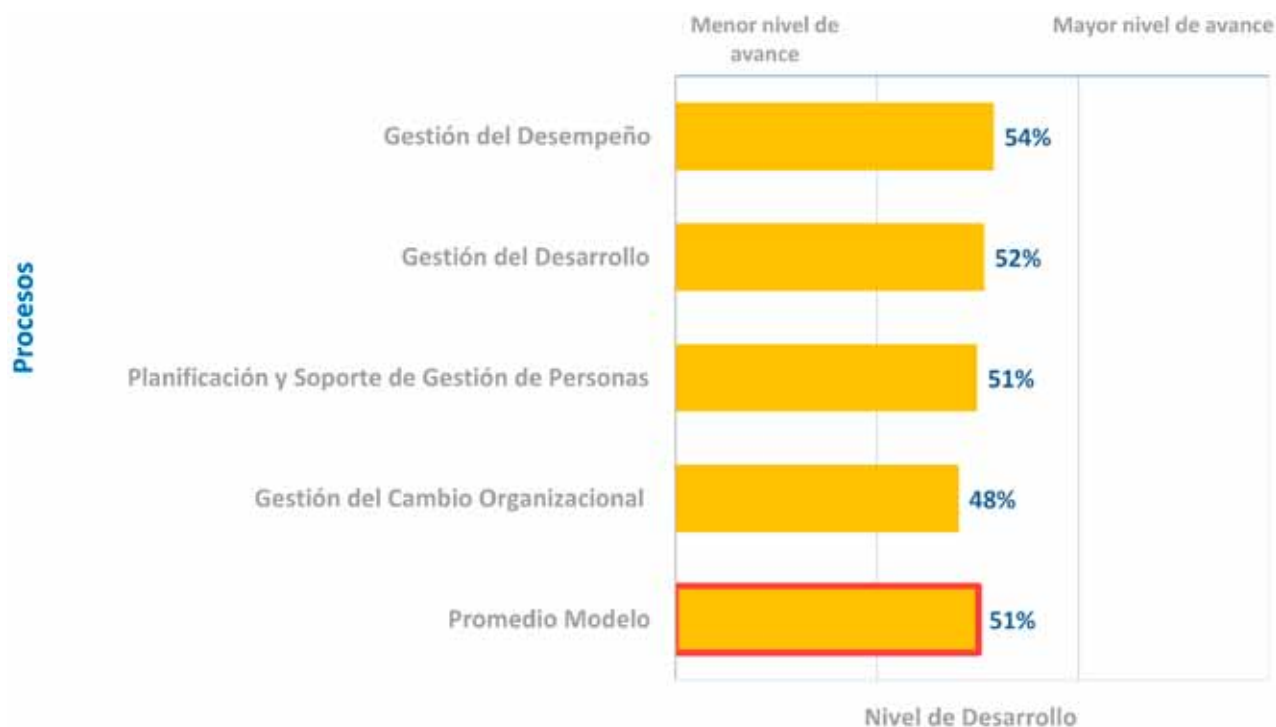
171 servicios públicos de la Administración Central del Estado (ACE), los que presentan en cobertura al 77% de los funcionarios públicos³ para el año 2012.

2.2. RESULTADOS POR PROCESO

El promedio de logro de los 171 servicios en los cuatro procesos del Modelo es de 51%⁴ y considerando la desviación estándar de los datos obtenidos, se ubican en el nivel medio de desarrollo. Este resultado se descompone de la siguiente manera: 54% el proceso de Gestión del Desempeño, 52% Gestión del Desarrollo, 51% Planificación y Soporte, y 48% Gestión del Cambio Organizacional, todos estos ubicados en el nivel medio de desarrollo.

Lo anterior implica que los servicios públicos se encuentran en un nivel de avance intermedio en estos procesos, existiendo implementación de acciones y prácticas, en pos de la estandarización y mejoramiento de su gestión. A su vez, demuestran que se han tomado acciones para mejorar la prestación de sus servicios a la ciudadanía, al modernizar su gestión y avanzar en calidad de la gestión de personas.

Gráfico N° 1: Nivel de Desarrollo de los Procesos⁵.



En relación al quinto proceso de consulta, Gestión del Desempeño de Altos Directivos Públicos, los resultados lo ubican en un 58%, lo que también corresponde a un nivel de desarrollo medio.

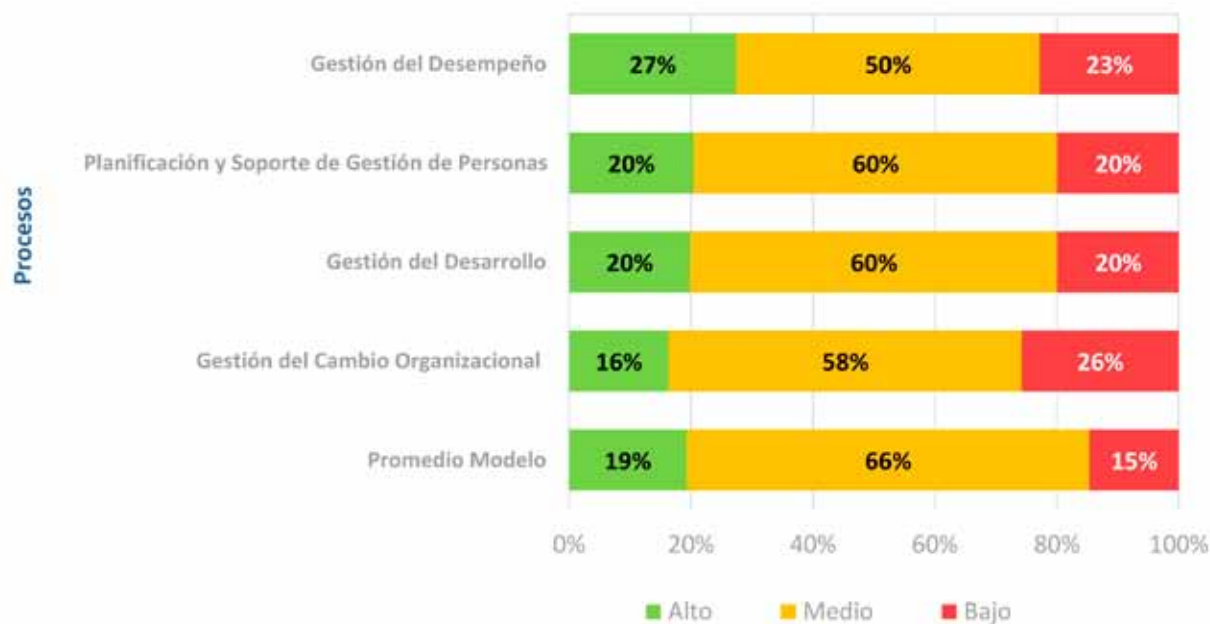
El siguiente gráfico muestra para cada uno de los procesos, que porcentaje de servicios obtuvo un nivel de desarrollo bajo, medio o alto:

³ Fuente: Estadísticas de Recursos Humanos en el Sector Público 2002-2011, DIPRES, 2012.

⁴ El promedio de logro de 51% corresponde al promedio simple del logro obtenido por los 171 servicios.

⁵ Escala [0 - 100].

Gráfico N° 2: Porcentaje de Servicios por nivel de desarrollo, por proceso y para el promedio del Modelo.



En gráfico N°2 muestra el porcentaje de instituciones que se encuentran según nivel de desarrollo por cada proceso y para el promedio del Modelo. Con los datos agregados de los 171 servicios y los elementos evaluados, no se observan diferencias significativas entre los servicios por proceso. En general, entre el 50% y el 60% de los servicios se encuentran en el nivel de desarrollo medio para todos los procesos del Modelo, mientras que un grupo no superior al 20% demuestra un desarrollo alto en la implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, mientras, siguiendo los parámetros de una distribución normal, la diferencia se ubica en el otro extremo, con desarrollos insuficientes.

En una mirada general, se puede apreciar que la mayoría de los servicios que contestó este instrumento ha realizado acciones para fomentar políticas y prácticas de gestión de personas, pese a la ausencia de imperativos legales para hacerlo. Si bien el desarrollo es heterogéneo entre servicios -como se verá más adelante-, buena parte de ellos demuestra avances por sobre niveles básicos de gestión.

Reconociendo estos y otros esfuerzos, pero además para dar un nuevo impulso a la gestión de personas en el Estado, el Presidente de la República ha señalado mediante Instructivo Presidencial N°003 del 7 de Noviembre de 2013, el diseño, actualización e implementación descentralizada de políticas de gestión de personas. Este gran desafío permitirá consolidar los avances ya realizados por muchos servicios al mismo tiempo que plantear un nuevo estadio de desarrollo para el mérito, la eficiencia y la eficacia de la gestión pública.

A continuación se presenta un resumen con los principales resultados para cada uno de los componentes del Modelo.

2.2.1. Planificación y Soporte de la Gestión de Personas

En materia de planificación, si bien se han producido avances en el diseño de Políticas de Gestión de Personas, muchas de ellas son aún formales. Los datos muestran una brecha entre el nivel de formalización y el nivel de implementación de dichas Políticas. De allí la importancia del nuevo Instructivo Presidencial que impulsa cambio sustantivos -y no sólo formales- en el diseño e implementación descentralizada de políticas de gestión de personas en materias como reclutamiento y selección, gestión de desempeño y movilidad.

Otro tema relevante en relación a la planificación de la gestión de personas es el posicionamiento de las áreas encargadas de cumplir esta función. Dentro de este ámbito, la Calidad de la Infraestructura del Área presenta un alto nivel de desarrollo (69%), lo que implica que las áreas de gestión de personas cuentan con espacio y equipamiento suficiente para desempeñar las tareas que, en cumplimiento de las necesidades institucionales, les han sido encomendadas.

Adicionalmente, cuando se analiza la Influencia del Área de Gestión de Personas en decisiones estratégicas del servicio, ésta alcanza un 55% de desarrollo -nivel medio-. Esto debe complementarse con que las jefaturas de personas suelen corresponder a un tercer nivel funcional, con una influencia sobre decisiones institucionales que es muy heterogénea entre servicios; en algunos servicios relevante mientras que en otros, escasa.

Otro ámbito del posicionamiento es el presupuesto con que cuenta el área para financiar sus actividades, el que en promedio alcanza un bajo nivel de desarrollo (26%). Ello significa que en general los recursos asignados a gestión de personas no permiten cubrir las necesidades del área.

2.2.2. Gestión del Desempeño

El componente de Reclutamiento y Selección tiene un nivel de desarrollo medio al interior de la administración, ya que un 36% de los servicios muestra un nivel de desarrollo de acuerdo a los estándares propuestos por el Servicio Civil. Por otra parte, un 41% de los servicios muestra bajos niveles de desarrollo en la materia, existiendo un alto número de servicios con un desarrollo heterogéneo de los diversos elementos que integran el componente, lo que permite concluir que para muchos de estos servicios el reclutamiento y selección no es una práctica instalada en la gestión, lo que representa espacios de mejora para que puedan avanzar en el diseño e implementación de políticas y procedimientos que garanticen el mérito y la idoneidad en el acceso a los cargos públicos, estableciendo reglas del juego claras y transparentes que brinden conducción a la gestión de personas, específicamente, respecto al reclutamiento y selección en el Estado.

A dos años del egreso del Sistema de Evaluación del Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), los resultados muestran que a pesar de este periodo sin mecanismo de control de gestión centralizado en la materia, algunas prácticas vinculadas a la Gestión del Desempeño han tendido a mantenerse.

Tal es el caso de la Inducción, donde el 42% de los servicios declara contar con procedimientos sistemáticos de inducción que se aplican a la mayoría del personal nuevo o que asume nuevas funciones y la Retroalimentación en que 26% de los servicios consideran procesos de retroalimentación continua, y en un 57% existen a lo menos espacios de retroalimentación asociados a los informes de desempeño, aunque sin medición de calidad. Con todo, el campo de mejoramiento en cobertura y calidad es aún muy amplio, y se aprecian desafíos en otras de las prácticas necesarias de implementar (sólo un 24% define roles y metas de desempeño individual basadas en perfiles, metas institucionales y del equipo).

En general, parte importante de los servicios ha avanzado en la formalización de políticas en la materia (46% la tiene formalizada), pero el número disminuye notablemente (al 22%), si se considera que ellas deben contemplar un diagnóstico integrado del proceso, identificar y monitorear desafíos de largo plazo, como alinear el desempeño individual con las tareas de la institución e implementarse sistemáticamente.

Por otra parte, si bien los servicios han avanzado en capacitar a las jefaturas con un mayor foco en planificación, retroalimentación y/o evaluación del desempeño y menos en cuestiones reglamentarias y procedimentales, la cobertura sólo alcanza el 42%.

Al contrastar estos resultados con el Modelo de Gestión del Desempeño impulsado por el Servicio Civil, queda de manifiesto que aún quedan desafíos relevantes en la materia, especialmente en relación a aumentar la cobertura y calidad de las prácticas. Sólo un 18% de los servicios declara que las decisiones de gestión, tales como cese de relación laboral de contratados y honorarios, recontractación en grado superior, elaboración o diseño de planes de mejora, entre otras, se fundan exclusivamente en constataciones sistemáticas del desempeño.

Desde el año 2011 se está implementando el plan ChileGestiona, que incorpora a 18 subsecretarías y sus servicios relacionados. Una de las tareas que han debido desarrollar durante el año 2013 es avanzar en un sistema de calificaciones más informativo y justo, a través del diseño de planes de trabajo y la definición de una meta de aumento de la dispersión dentro de la lista 1. De los servicios que el año 2013 comprometieron la tarea, el 61% logró avanzar en aumentar la dispersión de las precalificaciones dentro de la lista 1 o mantener el esfuerzo realizado el año 2012. Aquellos servicios que hicieron un esfuerzo adicional para obtener un sistema más informativo para la gestión, en promedio lograron avanzar un 37% sobre su propia línea base del año 2012. Todo lo anterior confirma que, dentro del mismo marco normativo, es posible impulsar avances significativos y con resultados útiles para la gestión.

2.2.3. Gestión del Desarrollo

Los componentes de este proceso (Capacitación, Movilidad y Gestión del Conocimiento) muestran un disímil grado de desarrollo, mientras Capacitación se encuentra en un destacado nivel, las temáticas relacionadas con Gestión del Conocimiento y Movilidad muestran un desarrollo incipiente.

En el componente Capacitación, existen etapas del ciclo que se han logrado posicionar con un buen nivel (metodologías de elaboración del Plan Anual de Capacitación, participación en el proceso, aplicación de metodologías de detección de necesidades). Estos factores se encuentran internalizados en la gestión permanente, por lo que el desafío está en mantener el nivel alcanzado y realizar acciones en búsqueda de su optimización. No obstante lo señalado, existen otros aspectos del ciclo de capacitación, que muestran un bajo nivel de desarrollo y que deberían gestionarse para una mayor instalación en los servicios públicos, tales como metodologías e instrumentos de planificación (diseño instruccional) y evaluación de la capacitación, con especial énfasis en la medición de la aplicación de lo aprendido a los puestos de trabajo (transferencia).

Respecto del componente Movilidad, se evidencia que ésta no ha sido una temática de preocupación de los servicios públicos. Por una parte, sería conveniente avanzar en la creación y/o aplicación de procedimientos para regular la movilidad del personal a contrata, y por otra, tender a la realización de los concursos para la provisión de cargos de jefaturas de departamento (tercer nivel jerárquico) en la oportunidad que cada cargo requiera.

Finalmente, el componente Gestión del Conocimiento Institucional también muestra un bajo nivel de desarrollo en los servicios públicos. El desafío pendiente es identificar los conocimientos claves de la organización y su preservación, como asimismo, levantar y actualizar buenas prácticas en los procesos de trabajo, promoviendo su uso como conocimiento relevante para la organización.

2.2.4. Gestión del Cambio

Los componentes de este proceso muestran un nivel medio de desarrollo, encontrándose Diseño Organizacional con un 60%, Desarrollo Organizacional 47%, Gestión del Reconocimiento y Liderazgo 25% y Gestión de Comunicaciones y Relaciones Laborales 59%.

Un 8% de los servicios declara haber formalizado su Política de Gestión del Cambio Organizacional, mostrando que si bien un número creciente de servicios ha identificado desafíos a largo plazo sobre cómo facilitar la

transformación organizacional para enfrentar desafíos de la institución, considerado planes operacionales a corto plazo y diagnósticos integrados del proceso. Es necesario impulsar iniciativas y direccionar los esfuerzos en el diseño e implementación descentralizados de estas temáticas.

Los elementos medición y gestión del clima organizacional que presenta 31% de logro y programas de reconocimiento con un 23%, dan cuenta que es necesario avanzar en el diseño e implementación de planes de acción que contribuyan a generar ambientes laborales más saludables y con funcionarios/as públicos respetados, reconocidos y cuyos espacios laborales les permitan potenciar su desarrollo individual y colectivo.

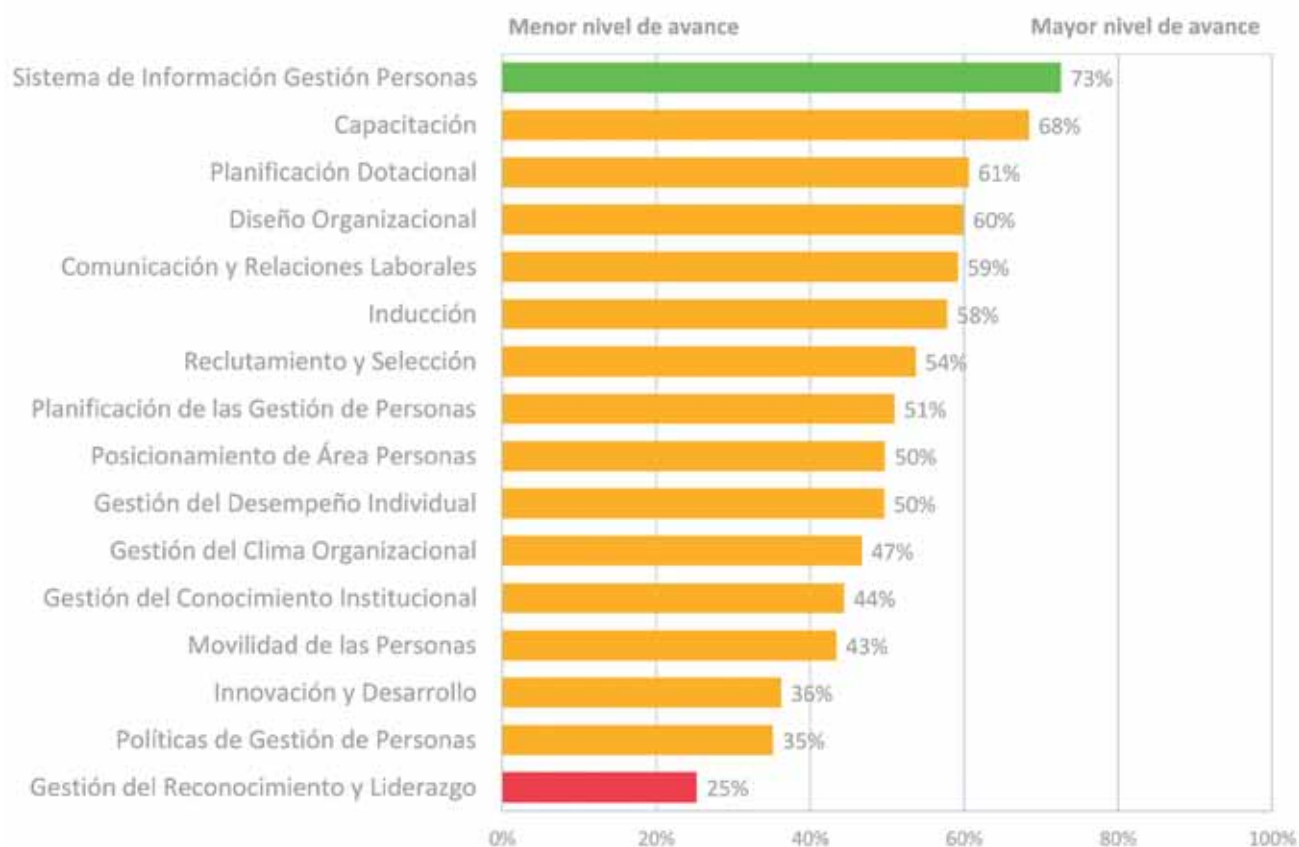
Otro aspecto a destacar, es el interés demostrado por los servicios públicos en el tratamiento y prevención del acoso laboral y sexual. 90 servicios públicos han formalizado procedimientos de denuncias en sus instituciones y se aprecia una importante relación entre la existencia de estos procedimientos y el desarrollo de acciones de prevención realizadas por los servicios (49%).

Los resultados obtenidos en este proceso al parecer corresponden a ámbitos que implican una mayor demanda de recursos y capacidades para las áreas de gestión de personas y para las autoridades en general, lo cual constituye un desafío a nivel de diseño e implementación de prácticas y políticas, con la finalidad de avanzar en una gestión de personas moderna, alineada con las estrategias institucionales y a las demandas de la ciudadanía.

2.3. RESULTADOS POR COMPONENTE

De los 16 componentes, 14 de ellos ocupan un nivel de desarrollo medio, lo que indica que los servicios públicos no cuentan con prácticas sistemáticas que permitan pasar de un estado inicial a otro de mayor desarrollo, faltando posicionar el tema a nivel estratégico. Por una parte, el mayor nivel de logro lo obtiene el componente Sistema de Información Gestión de Personas (73%) y en el extremo, un componente que presenta bajo nivel de desarrollo, el cual corresponde a Gestión de Reconocimiento y Liderazgo (25%).

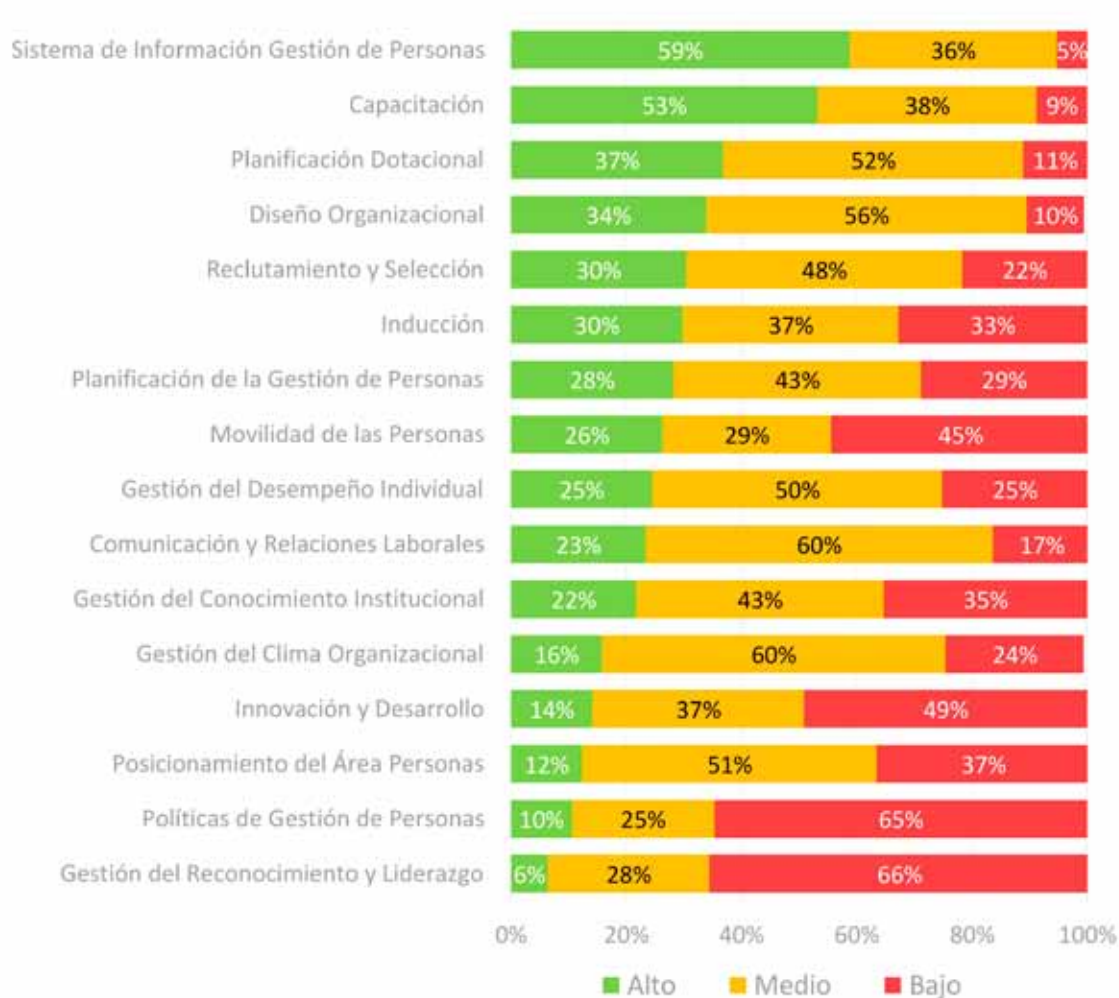
Gráfico N° 3: Nivel de Desarrollo de los Componentes.



De los 14 componentes que se ubican en nivel medio de desarrollo, es importante destacar que el componente Políticas de Gestión de Personas (35%), se constituye como el segundo con menor nivel de desarrollo, dando cuenta de la necesidad de avanzar en el perfeccionamiento de esta línea estratégica en los servicios públicos, impulsando el diseño, actualización e implementación de políticas que permitan avanzar en la eficiencia y calidad de la gestión, formalizando procedimientos y prácticas que definan y expliciten los criterios, estándares y lineamientos generales que guiarán la toma de decisiones de la institución en las materias propias de su gestión de personas.

A su vez, el siguiente gráfico indica el nivel de desarrollo de los 171 servicios públicos que participaron en la encuesta, en relación a los 16 componentes del Modelo consultado.

Gráfico N° 4: Porcentaje de Servicios por Nivel de Desarrollo de los Componentes.



Al realizar un análisis más detallado por componente, el gráfico muestra diferencias entre los diferentes servicios públicos. Se visualiza un importante contraste entre los componentes que con mayor prevalencia se encuentran en nivel alto, de aquellos que se encuentran en el polo opuesto. Mientras un 59% de los servicios declara un nivel destacado de desarrollo en sistema de información de gestión de personas, esto es en el registro, disponibilidad y uso de información para la gestión de personas, sólo un 6% de los servicios declara tener prácticas regulares, sustantivas y de valor agregado para gestionar la Gestión del Reconocimiento y Liderazgo de sus directivos y de los funcionarios públicos en general.

Es interesante el resultado obtenido en capacitación, donde un número significativo de servicios (53%) declara la existencia de prácticas de formación en la organización, mientras que sólo un 9% de los servicios se ubica en un nivel bajo de desarrollo. Lo anterior se puede explicar debido a la instalación y avance alcanzado -al menos al nivel de procedimientos- por el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en esta materia. Por otra parte, desde el punto de vista de reformas sustantivas, el resultado es coincidente con el esfuerzo de más de cerca de 40 instituciones públicas que desde el año 2011 participan en un proyecto piloto del Servicio Civil para fortalecer la calidad de la capacitación en el Estado y aumentar la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo.

Llama la atención que el mayor porcentaje de servicios en el nivel medio de desarrollo, se concentra en gestión del clima organizacional y comunicación y relaciones laborales, con un 60% cada uno. Si bien sólo un 16% y 23% de los servicios alcanza niveles destacados en las materias, sólo el 24% y 17%, declaran niveles insuficientes de desarrollo. Al parecer, es un ámbito que suele involucrar gran demanda de tiempo y recursos para las autoridades y para las áreas de gestión de personas en general, pero que se encuentra en un nivel de operación regular, alejada de los extremos.

Respecto al resultado sobre políticas de gestión de personas, si bien un número significativo de servicios declara haber diseñado y publicado sus políticas, sólo un 10% de los servicios las cataloga como una práctica regular que ha generado cambio organizacional, mientras el 65% de ellos considera que sólo han sido avances formales, no sustantivos. De allí la importancia del Instructivo Presidencial N° 003 del 7 de Noviembre de 2013 que impulsa la implementación descentralizada de Políticas de Gestión de Personas en las instituciones del Estado. A través de él, se impulsa el diseño de políticas sustantivas y de calidad que permitan avanzar en mérito, eficiencia y calidad de la gestión de personas en el Estado.

2.4. RESULTADOS POR ELEMENTO

De los elementos evaluados, a continuación se presentan los 10 que obtuvieron mayor y menor nivel de desarrollo para los 171 servicios:

2.4.1. Elementos que muestran mayor nivel de desarrollo

Gráfico N° 5: Nivel de Desarrollo de los elementos con mayor porcentaje de logro



Los 10 elementos con mayor nivel de desarrollo, ocupan un nivel de avance alto. El 50% corresponden a Procesos de Planificación y Soporte a la gestión de personas, 40% a Gestión del Desarrollo y el último grupo a Gestión del Cambio Organizacional.

En relación al primer grupo de Planificación y Soporte, nos encontramos con elementos vinculados a perfiles de cargo actualizados e información de personas que ocupan un mismo nivel de desarrollo (78%), luego con un 76% optimización del presupuesto a honorarios, e infraestructura del área de personas con un 69%. Estos datos demuestran que algunos elementos estructurales de la gestión de personas -asociados a la gestión de recursos -son y han sido prioritarios en las instituciones, lo que confirma la tesis sobre el nivel relativamente homogéneo de las prácticas administrativas en las instituciones del Estado.

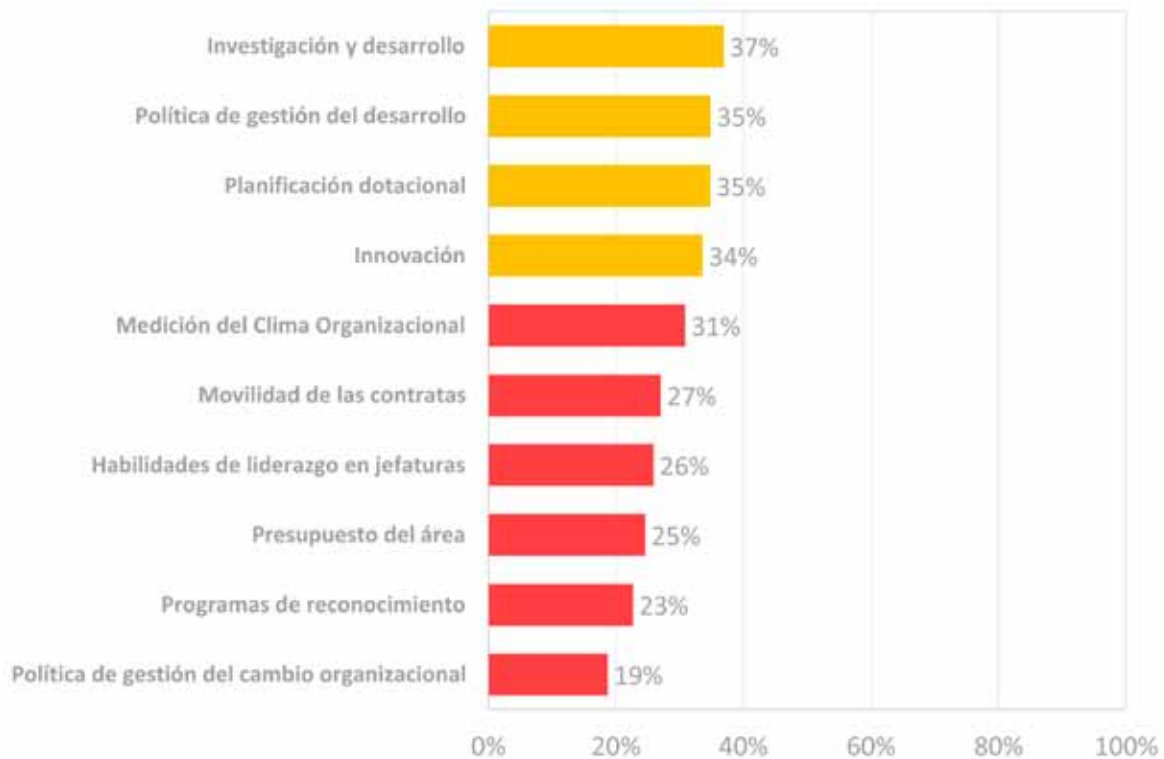
En relación al segundo grupo de Gestión del Desarrollo, los elementos se vinculan con el sistema de capacitación y, si bien ocupan un 40% del universo, posee los elementos más destacados y con mayor nivel de desarrollo. Entre ellos se cuenta la implementación de una metodología anual para planificar la capacitación (85%), seguida del carácter estratégico de la capacitación para la institución (84%), el nivel de participación de los funcionarios en el proceso (81%) y la implementación de metodologías de detección de necesidades de capacitación, con un 71%.

Se puede inferir que estos altos porcentajes de logro se relacionan al menos en parte con el trabajo desarrollado por el Servicio Civil, primero a través del PMG de Capacitación y luego a partir de las asesorías estratégicas, que han contribuido a instalar un Modelo de gestión de la capacitación en el Estado.

El tercer dato, se relaciona con Cambio Organizacional, donde el diseño de estructuras de división e integración del trabajo aparece con un 78% de desarrollo, lo cual señala la preocupación de los servicios por el funcionamiento y los procesos de trabajo para facilitar el adecuado cumplimiento de los objetivos y estrategia institucional.

2.4.2. Elementos que muestran menor nivel de desarrollo.

Gráfico N° 6: Nivel de Desarrollo de los elementos con menor porcentaje de logro.



De los elementos con menor porcentaje de logro, 50% corresponden al proceso de Planificación y Soporte, 40% al proceso Gestión del Cambio y el último grupo al proceso de Gestión del Desarrollo.

Estos resultados dan cuenta del escaso nivel de desarrollo de estas temáticas en los servicios públicos, probablemente debido a las mayores capacidades y conocimientos que demandan a las áreas de gestión de personas y a las autoridades en general, lo cual constituye un desafío a nivel de diseño e implementación de prácticas y políticas en estas materias. En este sentido –y por dar sólo algunos ejemplos –, probablemente resulta complejo para la mayoría de las instituciones del Estado investigar y desarrollar nuevos contenidos, promover la innovación o planificar dotaciones en forma estratégica con una mirada de largo plazo, en tanto destinan sus recursos y capacidades a cubrir otras prioridades institucionales.

Adicionalmente, los bajos niveles de desarrollo, relacionados a la Gestión del Cambio, podrían corresponder a que las acciones desarrolladas en esta materia, son de carácter incipientes, vinculadas específicamente a buenas prácticas laborales, cuya instalación es más bien reciente.

2.5. INDICADORES DE RESULTADOS

En el Barómetro 2013, además de evaluar los niveles de desempeño de los servicios en diversos ámbitos, también se consultó por indicadores de resultados, entendidos como datos cuantitativos y objetivos que reflejan el esfuerzo de la institución por implementar en forma efectiva políticas y prácticas de gestión de personas.

Un primer indicador cuantitativo que hemos considerado relevante es la formalización de las Políticas de Gestión de Personas. A través de él se mide si un servicio ha formalizado o no su política mediante las vías administrativas que corresponda.

2.5.1. Nivel de formalización de las políticas

Tabla N° 2

Políticas específicas formalizadas	N° de servicios que formaliza la Política	% respecto al total de servicios que contestan el Barómetro
Gestión del Desempeño Individual	78	46%
Gestión de la Capacitación	88	51%
Reclutamiento y Selección	61	36%
Las 3 Políticas presentes	36	21%

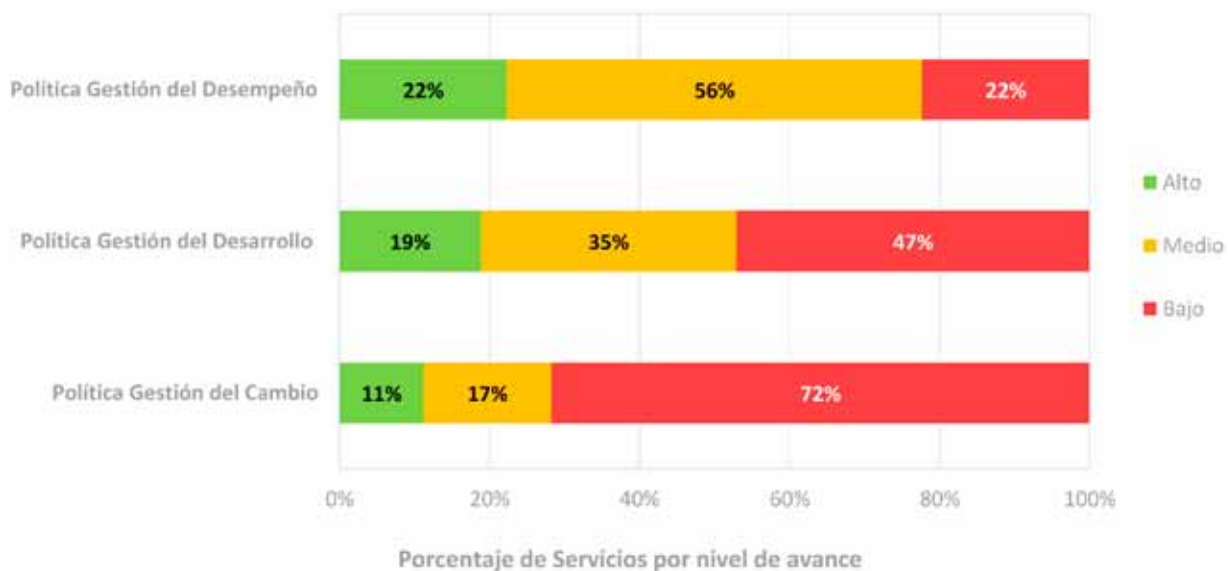
La tabla N°2 muestra en qué medida las políticas específicas, de diversas materias, se encuentran formalizadas y documentadas, a través de resoluciones exentas u otras herramientas del aparato público. Este indicador es sólo formal y no hace mención a su calidad.

Se observa un interesante resultado sobre Políticas de Gestión de Personas, si bien un gran número de servicios declara la existencia de políticas formalizadas en diversas materias, éstas muestran un bajo nivel de desarrollo. Por ejemplo, de los 78 servicios que han formalizado su Política de Gestión del Desempeño, sólo el 22% han alcanzado un nivel de desarrollo alto, que contemple la identificación y monitoreo sistemáticos de desafíos para alinear el desempeño individual con las tareas de la institución.

El siguiente gráfico complementa esta información, y señala a juicio de los propios servicios, en qué medida éstas y otras Políticas han sido implementadas en forma sustantiva para provocar cambios en la gestión de personas de la institución.

2.5.2. Porcentaje de Servicios por Nivel de Desarrollo de las Políticas Globales de Gestión de Personas

Gráfico N° 7: Porcentaje de Servicios por Nivel de Desarrollo de las Políticas Globales de Gestión de Personas.



Respecto al desarrollo de la Política Global de Gestión de Desempeño (Reclutamiento y Selección, Gestión del Desempeño Individual e Inducción), el 56% de los servicios cuentan con una política formal y sumado a este grupo, un 22% de los servicios contemplan además un diagnóstico integrado del proceso, identificando y monitoreando desafíos de largo plazo sobre cómo alinear el desempeño individual con las tareas de la institución, que se implementa sistemáticamente y es conocido por sus funcionarios.

Al considerar las políticas de Gestión del Desarrollo (Capacitación, Movilidad y Gestión del Conocimiento) esta cifra desciende; el 34% de los servicios declara tener una política formal, a lo cual se le suma un 19% que incluye un diagnóstico integrado al proceso y contempla cómo provocar un desarrollo efectivo en las personas que aporte al futuro de la institución.

Por último, las políticas de Gestión del Cambio (Diseño y Desarrollo Organizacional, Reconocimiento y Liderazgo y Comunicaciones y Relaciones Laborales) son las que presentan un menor desarrollo, ya que solo el 17% de los servicios presentan una política formal y luego un 11% que incluye un diagnóstico integrado y considera procesos de transformación organizacional, para enfrentar los desafíos de la institución y planes operacionales de corto plazo.

Pese a los avances, estos resultados muestran que es necesario seguir avanzando en mejorar la calidad de la gestión de personas, a través de promover el mérito y la transparencia en el Reclutamiento y Selección; fomentar el desarrollo de las personas a través de la Capacitación y Formación y la Gestión del Desempeño; gestionando en las organizaciones Ambientes Laborales Saludables, en el marco de la eficiencia y la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

2.5.3. Indicadores de resultado por componentes

La siguiente tabla muestra un resumen de los principales indicadores de resultados analizados en el Barómetro 2013:

Tabla N° 3: Principales indicadores de resultado de la gestión de personas levantados en el Barómetro 2013.

PROCESOS	COMPONENTES	INDICADORES Y RESULTADOS
1. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	Gestión del Desempeño individual	<ol style="list-style-type: none"> 42% de los servicios ha capacitado a más del 50% de las jefaturas en planificación, retroalimentación y/o evaluación del desempeño en el periodo 2012. 39% declara que los funcionarios tienen metas de desempeño individual (MDI), en el periodo 2012. 37% cuentan con algún mecanismo de monitoreo/evaluación de la COBERTURA del proceso de retroalimentación. 16% cuentan con algún mecanismo de monitoreo/evaluación de la CALIDAD del proceso de retroalimentación. 36% utilizan algún sistema informático para la gestión del desempeño individual. 43% cuentan con un procedimiento formal (a través de resolución, sistema de calidad u otro) de elaboración, seguimiento y evaluación de Convenios de Desempeño de ADP⁶.
	Reclutamiento y Selección	<ol style="list-style-type: none"> 50% de los ingresos que se realizaron a contrata el año 2012 fueron a través de un proceso de reclutamiento y selección de amplia difusión y con criterios basados en el mérito, lo que corresponde a 4.476 vacantes. En el 88% de dichos procesos se constituyó una Comisión de Selección o de Ingreso (en 3.918 vacantes de cargos de contrata el año 2012). En el 93% de dichos procesos se utilizó una Pauta de reclutamiento y selección (para 4.144 personas ingresadas a la contrata el año 2012). 36% de los servicios tiene una política formal en reclutamiento y selección, y dentro de este grupo, un 87% declara la existencia de procedimientos para efectuar la selección del nuevo personal, con una cobertura del 63% en la aplicación de este procedimiento.
2. GESTIÓN DEL DESARROLLO	Capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 71% de los funcionarios fueron capacitados en el año 2012, respecto de la dotación efectiva. El 43% de las actividades de capacitación y/o formación, fueron ejecutadas sin costo el año 2012, versus un 57% con costo año 2012. 44% cuenta con una estrategia formal de seguimiento y monitoreo de la calidad de las actividades de capacitación 2012. 47% de las actividades de capacitación fueron evaluadas tanto con "evaluación de reacción" como con medición de aprendizaje, en el año 2012, así mismo, el 17% de las actividades fueron evaluadas en transferencia.
3. GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	Desarrollo Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 45% de los servicios ha realizado mediciones de clima laboral desde el año 2007. 7% ha aplicado el cuestionario para la medición de riesgos psicosociales ISTAS-21. 53% ha formalizado por resolución exenta su actual procedimiento de denuncias de acoso sexual y 52% su procedimiento de denuncias de acoso laboral.

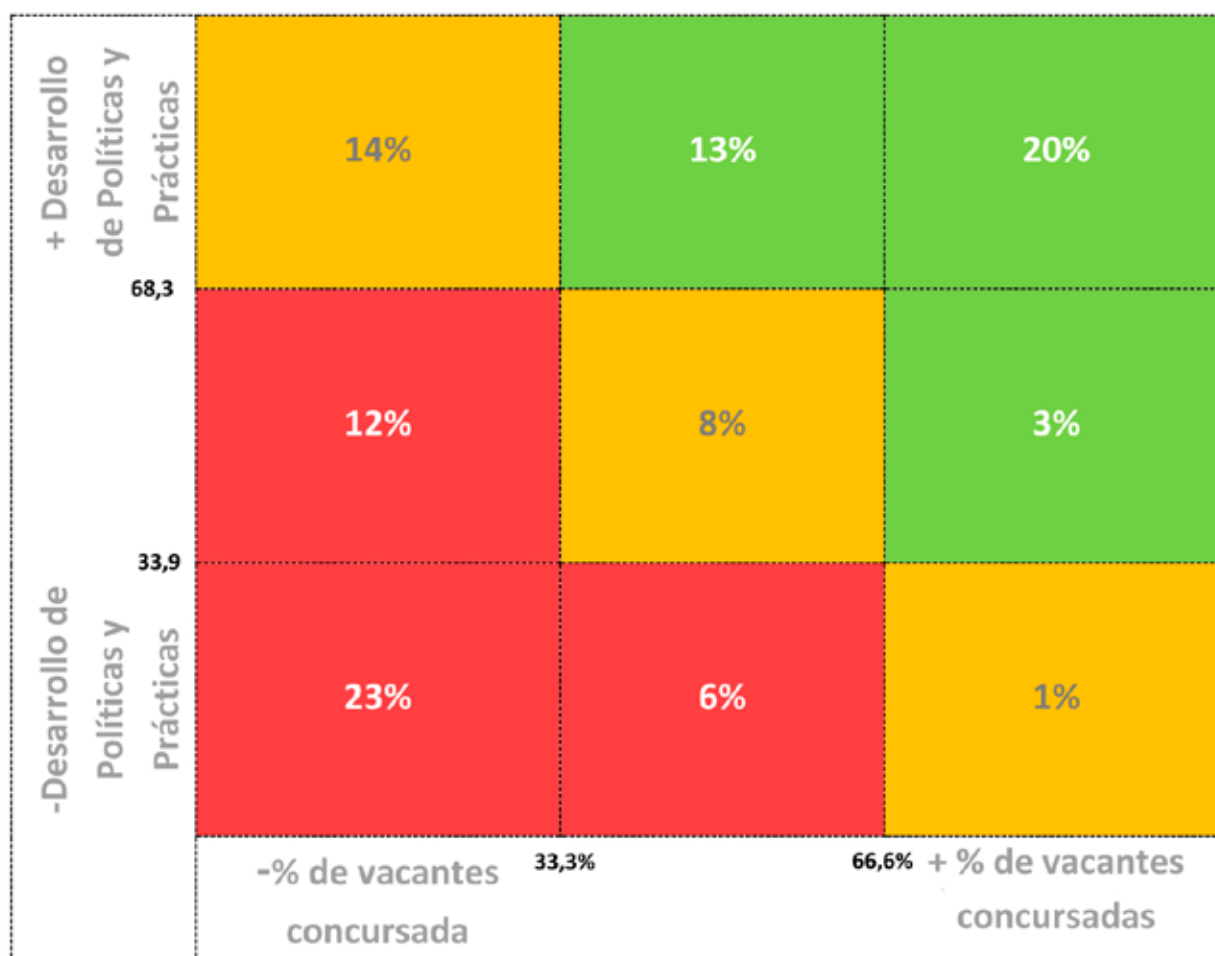
⁶ Calculado bajo el total de Servicio adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública que contestaron el Barómetro 2013.

2.6. ANÁLISIS ENTRE VARIABLES

Esta sección busca realizar el análisis comparado entre algunas variables relevantes del estudio, por ejemplo, entre algunos indicadores de resultado del Modelo y el nivel de desarrollo en la implementación de políticas y prácticas de gestión. Esto, bajo el supuesto que para alcanzar ciertos resultados en la gestión de personas (sistemas de gestión del desempeño más informativos y justos, mayor nivel de mérito en la contratación de servidores públicos o mejores oportunidades de desarrollo), es necesario implementar prácticas permanentes y de valor agregado, que generen cambios sustantivos y no sólo formales en los procedimientos de las instituciones públicas.

Reclutamiento y Selección en la Contrata

Gráfico N° 8: Porcentaje de Vacantes en la Contrata cubiertas por proceso de Reclutamiento y Selección, comparado con el Nivel de Desarrollo en la Política de Reclutamiento y Selección.

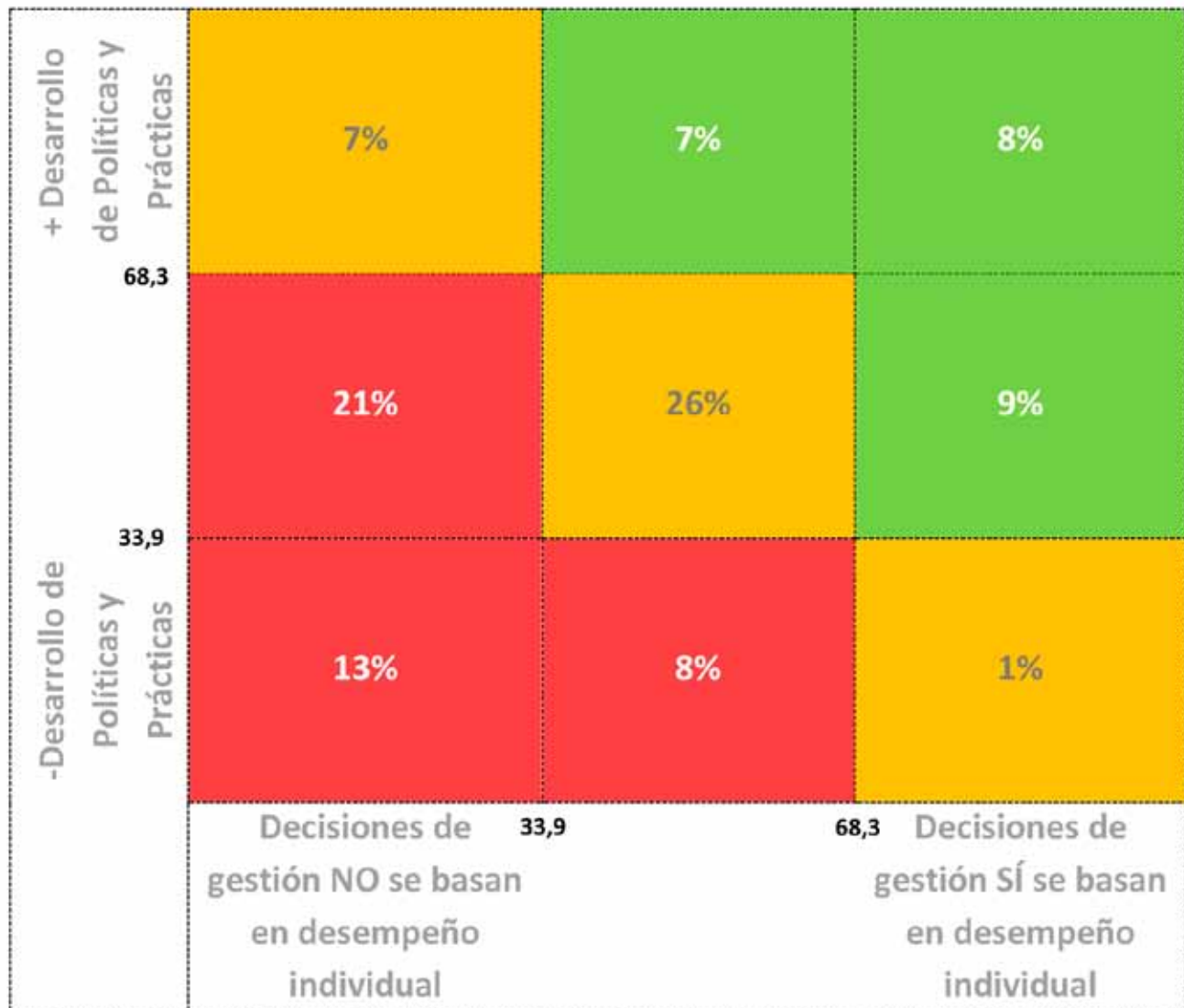


Para el análisis de la información, se indica que el desarrollo de políticas y prácticas, eje Y, considera para la selección del personal a contrata, la formalización de una política específica en reclutamiento y selección y la utilización de procedimientos transparentes, basados en el mérito. En tanto, el eje X corresponde al porcentaje de vacantes concursadas, se obtuvo a partir del indicador "porcentaje de personal de contrata ingresado por un proceso de reclutamiento y selección".

El gráfico permite apreciar que un 36% de los servicios ha avanzado en el desarrollo de políticas y prácticas de reclutamiento y selección, lo cual correlaciona positiva y moderadamente con el mayor número de vacantes en la contrata cubiertas mediante procesos de reclutamiento y selección transparentes, de amplia difusión y basados en mérito. En el polo opuesto, se puede señalar que el 41% de los servicios, ha avanzado escasamente en el desarrollo de políticas y prácticas de reclutamiento y selección, lo que correlaciona directamente con el bajo porcentaje (23%), de vacantes de contrata cubiertas por procesos de Reclutamiento y Selección. Esto permite inferir que la gestión de un número importante de servicios (69) no ha estado centrada en la generación de políticas y procedimientos formales en el desarrollo de criterios y mecanismos de idoneidad técnica para proveer los cupos de contrata, lo que plantea la necesidad de fomentar la implementación de prácticas formales y estandarizadas en esta materia. Este último resultado, se encuentra avalado estadísticamente, dado que el coeficiente de correlación entre estas dos variables alcanza un $r=0,51$.

Gestión del desempeño individual

Gráfico N°9: Nivel de Desarrollo respecto a Decisiones de Gestión basadas en Desempeño Individual, comparado con el Nivel de Desarrollo en la Política de Gestión del Desempeño.



Este gráfico indica en el eje Y, el desarrollo de políticas de gestión del desempeño las cuales consisten en que la organización cuenta con una política formal de gestión del desempeño, publicada y conocida, que incluye un diagnóstico integrado de proceso, identifica y monitorea desafíos de largo plazo, y en el eje X, decisiones de gestión basadas en los resultados del desempeño individual. Los resultados obtenidos muestran una débil correlación entre una Política de gestión del desempeño y las decisiones de gestión ($r=0,27$).

De acuerdo a lo anterior, se calcularon otras correlaciones con la finalidad de complementar el análisis, en este contexto. Encontramos una mayor correlación entre Políticas y Prácticas ($r=0,37$), lo cual quiere decir, que si bien los servicios implementan políticas, no necesariamente avanzan en todas las prácticas que componen el Modelo en forma sistemática y homogénea.

Ahora bien, si se analiza la relación entre algunos componentes, en este caso, definición de metas y retroalimentación, se evidencia una correlación positiva fuerte ($r=0,63$) lo que muestra que para esos casos los servicios están efectivamente avanzando en implementar mejoras a sus sistemas de gestión del desempeño, independiente de si paralelamente se construyen políticas y reglamentos especiales de calificaciones que formalicen dichas prácticas.

Capacitación y formación

Gráfico N°10: Nivel de Desarrollo respecto a Metodología de Evaluación de la Capacitación centrada en Transferencia, comparado con el Nivel de Desarrollo en la Política de Capacitación.

+ Desarrollo de Políticas y Prácticas		5%	7%	7%	
	68,3	6%	24%	4%	
-Desarrollo de Políticas y Prácticas		17%	23%	7%	
	33,9				
		NO existe metodología sistemática de Ev. de la Capacitación centrada en Transferencia	33,9	SI existe metodología sistemática de Ev. de la Capacitación centrada en Transferencia	68,3

Este gráfico analiza dos variables, por una parte el eje Y, desarrollo de prácticas y políticas en capacitación y el eje X, existencia de metodología sistemática de evaluación de la capacitación centrada en la transferencia. Se puede inferir que un porcentaje significativo, 75 % de los servicios que contestaron la encuesta (zona roja más dos cuadrantes amarillos superiores), han avanzado escasamente en generar metodologías e instrumentos que permitan medir la calidad de la capacitación, evidencia de que este aspecto no ha sido el foco central en el desarrollo de sus políticas. Lo anterior se encuentra avalado estadísticamente, dado que el coeficiente de correlación entre estas dos variables es débil, alcanzando sólo un $r=0,16$.

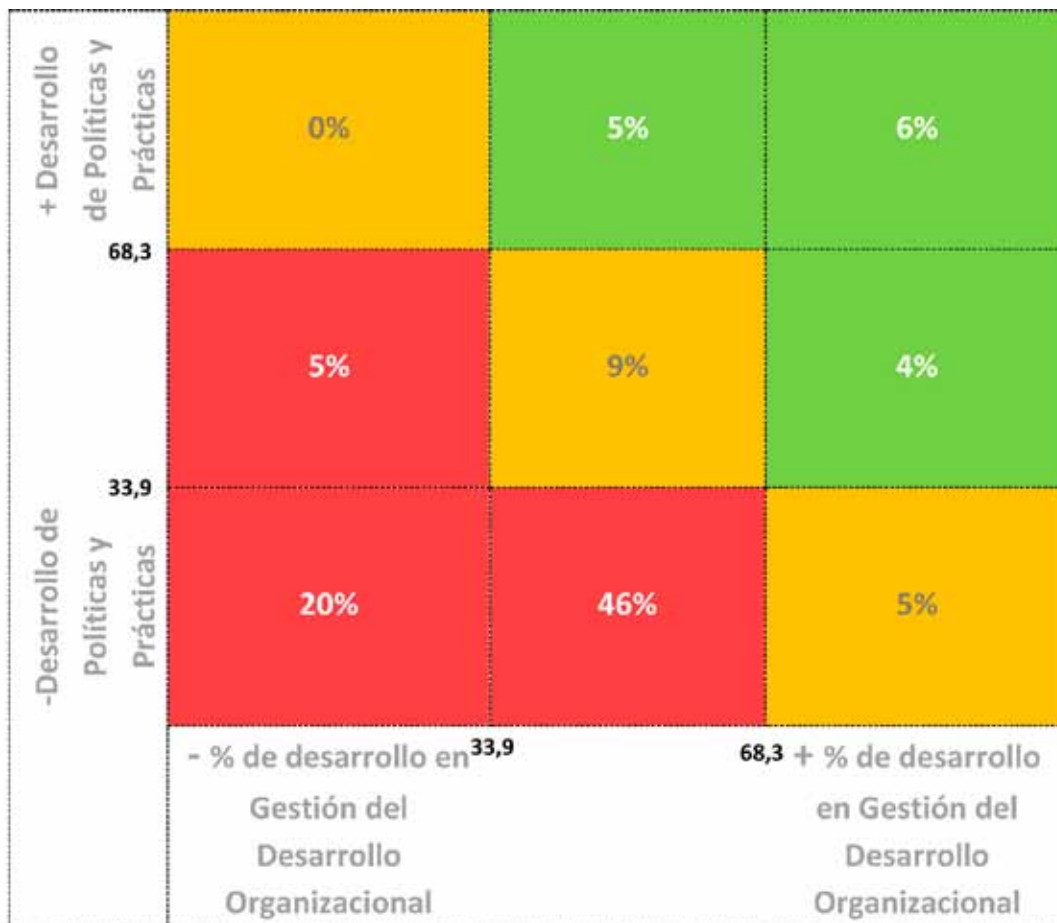
Otras áreas del ciclo de la capacitación, tales como la detección de necesidades de capacitación (DNC), planificación y ejecución han sido incorporadas como prácticas habituales en la gestión, logrando un desarrollo importante.

Por otra parte, existe un grupo de servicios que representa el 25% de la muestra en análisis (zona verde más cuadrantes amarillo inferior) han incorporado la evaluación sistemática en sus actividades de capacitación, buscando evidencia para medir la calidad de la misma, lo que ha sido declarado en sus políticas con distintos énfasis.

Los resultados implican un desafío para las instituciones públicas, en la formalización de prácticas y políticas para la búsqueda permanente de la calidad y excelencia en las actividades de capacitación, para fortalecer los desempeños en el puesto de trabajo y, con ello, cumplir con las metas y objetivos estratégicos de cada institución.

Desarrollo Organizacional

Gráfico N°11: Nivel de la Gestión del Desarrollo Organizacional, comparado con el Nivel de Desarrollo en la Política de Gestión del Cambio Organizacional.



Este gráfico muestra dos variables, por una parte el eje Y, el nivel de desarrollo de la Política de Gestión del Cambio Organizacional y en el eje X, la Gestión del Desarrollo Organizacional. Se observa que el 15% (zona verde) de los servicios declaran haber realizado intervenciones o acciones, a través de procedimientos formalizados, que incluyen mediciones sistematizadas, planes de gestión y/o programas de acción, en temáticas relacionadas con la medición y gestión de las condiciones de trabajo y clima organizacional, como también, denuncia, investigación y prevención del maltrato, acoso laboral y sexual. Lo anterior se encuentra avalado estadísticamente, dado que el coeficiente de correlación entre estas dos variables es débil, alcanzando un $r=0,38$.

Si bien, el 71% de los servicios que contestaron la encuesta no han desarrollado procedimientos en estas materias (zona roja), estos resultados son consistentes con la reciente instalación de estas temáticas en la administración pública, que ha estado ligada a la promoción de buenas prácticas laborales y condiciones de trabajo.

A través de estos resultados, se observa que aún queda mucho camino por recorrer para fomentar Políticas y Prácticas en Desarrollo Organizacional, relevando la necesidad de direccionar los esfuerzos en el diseño e implementación de estas materias, con la finalidad de avanzar en una gestión de personas moderna, alineada con las estrategias institucionales y a las demandas de la ciudadanía.

3. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES DE LOS RESULTADOS DEL BARÓMETRO

Hasta hace pocos años no existía en el Gobierno Central información sustantiva que permitiera evaluar el desarrollo y avance en la implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, más allá de los datos formales derivados de los desaparecidos PMG de Capacitación y de Evaluación del Desempeño. Hoy, en cambio, luego del esfuerzo persistente del Servicio Civil y de los servicios públicos en general, por primera vez se cuenta con información de calidad que permite conocer regularmente el estado de las políticas de gestión de personas y a partir de ello avanzar en mejoras y optimizaciones.

El Barómetro de la Gestión de Personas es una de esas iniciativas pioneras, que logra entregar información rica en calidad y cantidad, permitiendo al Servicio Civil perfeccionar el diseño de políticas, reformas y asesorías a las instituciones del Estado, y a los propios servicios públicos optimizar su gestión.

Los resultados generales del Barómetro 2013 demuestran los avances y al mismo tiempo la heterogeneidad de los 171 servicios públicos que contestaron el instrumento, la que sólo pudo constatarse gracias a la dedicación y transparencia con que cada uno de los servicios públicos contestó -en forma voluntaria- este instrumento. Ello habla de la seriedad del trabajo realizado por los servicios e imprime al Servicio Civil el imperativo por el uso responsable de dicha información.

Las cifras son auspiciosas. A nivel agregado, 33 servicios -un 19% de las instituciones que contestaron el instrumento- se clasifican en términos generales en un nivel alto de desarrollo en la calidad de la gestión de personas; 113 (66%) lo hacen en nivel medio y 25 en nivel bajo (15%). De los 16 componentes, 14 de ellos ocupan un nivel de desarrollo medio.

Los dos elementos con mayores niveles de desarrollo lo obtienen el uso y disponibilidad de sistemas de información (73%) y la implementación de metodologías de capacitación (68%). En el otro extremo, las estrategias de reconocimiento y liderazgo (25%), la implementación de políticas de gestión de personas (35%) y la gestión y promoción de la innovación (36%) presentan los desarrollos más incipientes, todos vinculados a procesos de gestión del cambio. Se infiere que los primeros estarían mejor instalados en los servicios públicos por iniciativas anteriores vinculadas a la implementación de procedimientos, como por ejemplo el desarrollo de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), mientras que los de menor desarrollo - relacionados a la Gestión del Cambio-, presentarían niveles incipientes en la medida que demandan mayores capacidades y recursos de las instituciones en general así como un mayor compromiso directivo.

Estos datos muestran que a pesar de no existir imperativos legales para avanzar en mejorar la calidad de la gestión de personas, cada vez son más los Servicios que han decidido modernizar su gestión, definiendo reglas claras y promoviendo el mérito y el desarrollo de las personas en el marco de la eficiencia y la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

Cabe destacar que la información y resultados obtenidos a partir del Barómetro sólo tendrán sentido si se utilizan de manera activa para la toma de decisiones, de lo contrario, sólo se transformará en un estudio más de tantos realizados en el Estado. Estos datos pueden ser vistos y analizados desde muchas perspectivas, por lo cual, cada

servicio debe encontrar la forma que le sea más útil como herramienta de gestión. Ante la pregunta sobre cómo transformar esta información en cambio real, sólo podemos señalar que ninguna estrategia impulsada desde el centro de Gobierno sustituirá la capacidad y la determinación de los propios servicios públicos por avanzar en modernización y mejores prestaciones a la ciudadanía.

Esperamos que una próxima medición del Barómetro los resultados continúen al alza, pues durante estos últimos años hemos visto como la gestión de personas en el Estado ha avanzado a paso firme. Todos estos avances son fruto del círculo virtuoso entre el impulso decidido desde el Servicio Civil por entregar acompañamiento y asesoría, y la convicción y el esfuerzo de los propios servicios públicos, sus autoridades y funcionarios/as, que descentralizadamente han implementado a través de la gestión cambios sin la necesidad de nuevos marcos legales.

Esta masa crítica que poco a poco se ha ido consolidando permite demostrar que es posible avanzar en la modernización de la gestión de personas sin aumentar el gasto público y sin generar costos políticos mayores que los beneficios que genera para la ciudadanía en general. Con el camino recorrido y el nuevo instructivo presidencial, seguimos dando pasos en la dirección correcta: un Estado de personas al servicio de las personas.





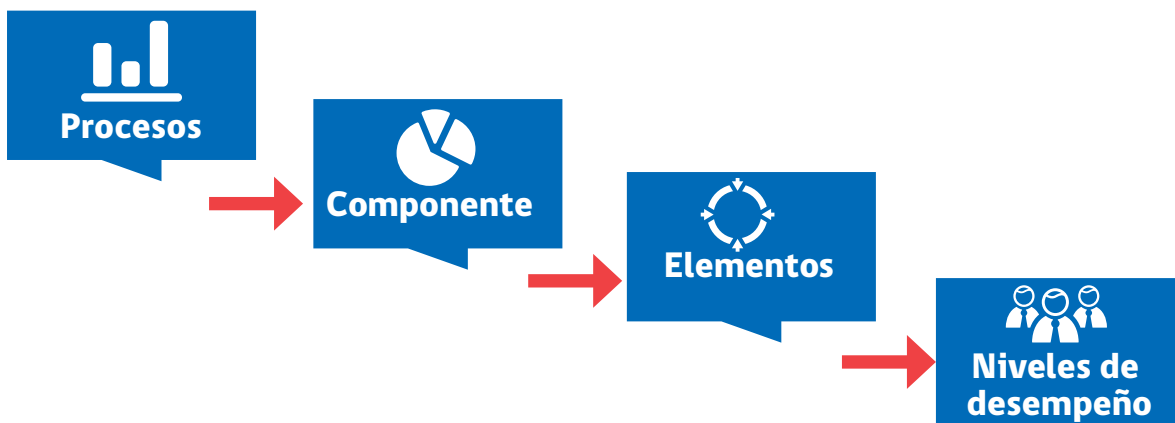
MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS 2013

Desde el 2012 el Servicio Civil ha ido sumando nuevos elementos a su Modelo de Gestión de Personas, que ofrece una guía de contenidos y procesos relevantes para la definición de prioridades de gestión y para la toma de decisiones de intervención que contribuyan a cumplir la estrategia de cada institución. **Producto de este trabajo, se dio origen al primer Barómetro de la Gestión de Personas 2013, que permitió medir el nivel de avance del Estado en esta materia y que corresponde al primer apartado de esta publicación. A su vez la aplicación de esta consulta permitió realizar ajustes a la operacionalización del Modelo, lo cual se describe en este segundo capítulo.**

En este contexto, al hablar de modelos de gestión, la evidencia internacional en materia de gestión pública y en particular sobre la modernización de la gestión de personas señala que es imprescindible para los países optar por un Modelo de Gestión, el que, como marco de referencia, debe ser relevante, comprensible, fácil de manejar y flexible. La visión global y panorámica que ofrece un Modelo suministra a las autoridades y equipos técnicos un mapa de navegación, cuyo correcto uso permite identificar elementos útiles para el diagnóstico y el análisis causal de los problemas o brechas, y dicha información utilizada para tomar decisiones de gestión y política pública⁷.

Los contenidos del Modelo del Servicio Civil buscan que los servicios públicos diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar, según los resultados que cada institución identifique. Siempre el paso posterior será definir y diseñar un plan estratégico en gestión de personas que, vinculado con la planificación institucional, ayude a avanzar hacia el horizonte deseado.

Este Modelo 2013 se basa en **procesos** fundamentales a los que debe enfocarse la gestión de personas contemplando a su vez, **componentes, elementos** y sus respectivos **niveles de desempeño** que se grafican y describen a continuación.



Fuente: UAH, Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013.

Los procesos corresponden a 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 corresponden a 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.

⁷ Longo, F. (2002) "Marco analítico para el diagnóstico institucional de Sistemas de Servicio Civil". ESADE. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

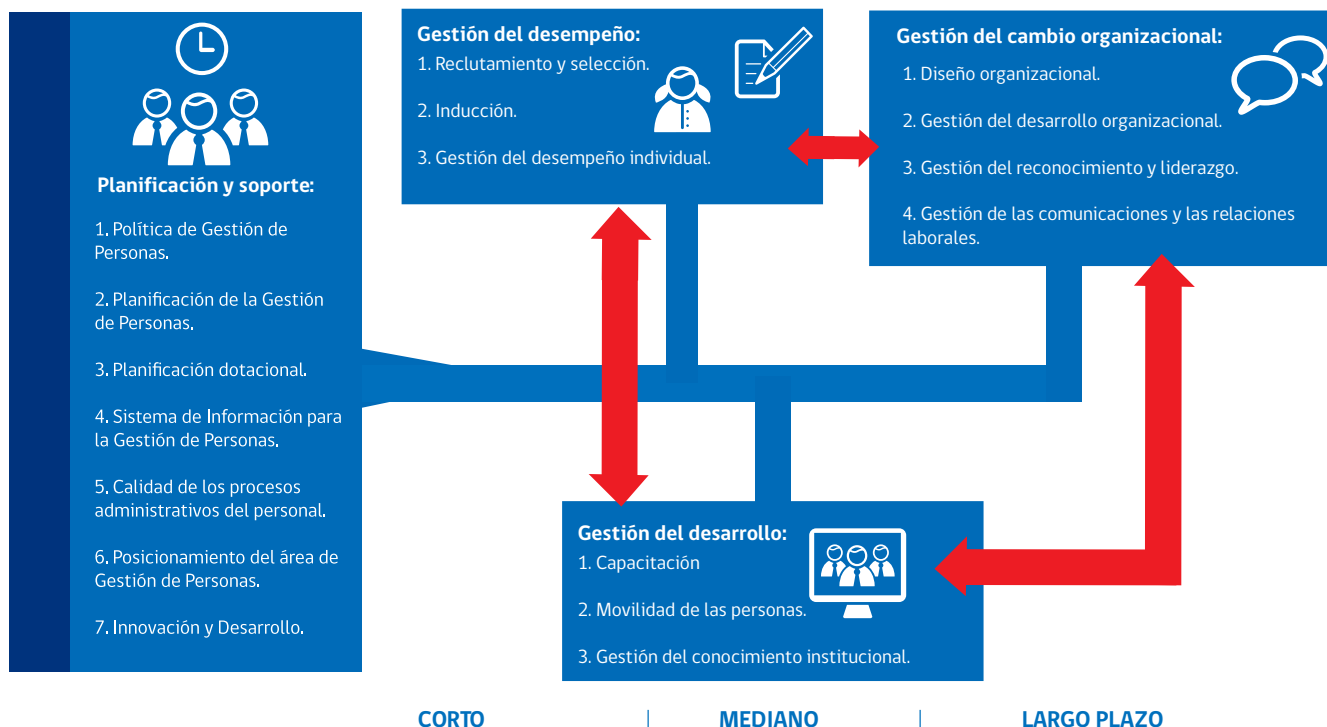
Cada componente del Modelo de Gestión de Personas tiene asociado elementos, los que corresponden a ámbitos de contenido específicos que permiten evaluar cada componente. Para efectos de diagnóstico, se han definido niveles de desempeño en relación al estándar, que comprende especificaciones técnicas que garantizan el acoplamiento eficiente entre elementos, 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.

Cada elemento es operacionalizado en tres niveles de desempeño, cuyo contenido específico varía entre cada elemento. Cada nivel describe una realidad diferente, siendo el “nivel 1” la situación más alejada en términos de alcance del estándar deseado, el cual corresponde al “nivel 3”. La estructura lógica utilizada para definir los niveles de desempeño es la siguiente:

- **En el nivel 1:** el servicio no ha instalado prácticas o acciones que permitan definir los procesos de la institución. Se limita a la ejecución de actividades solicitadas caso a caso.
- **En el 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.
- **En el 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, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas y de gestión.

El siguiente esquema representa la estructura central del Modelo de Gestión propuesto, indicando sus procesos y componentes:

MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS



Fuente: UAH y Dirección Nacional del Servicio Civil, 2013

- **En el proceso transversal de planificación:** permite examinar las capacidades y rol de la función de Gestión de Personas en la planificación y control de las actividades asociadas, en especial el posicionamiento e influencia del área, los sistemas de soporte para su desempeño y políticas de gestión.
- **Gestión del desempeño:** permite analizar la traducción y el alineamiento de las metas organizacionales a los equipos y las personas, como también el desempeño y disponibilidad de las personas a la tarea. Incluye los componentes de reclutamiento y selección, inducción, y gestión del desempeño individual.
- **Gestión del desarrollo:** permite analizar cómo la organización se prepara para garantizar las capacidades individuales y de los equipos en lo relativo a los requerimientos futuros de la estrategia. Los temas que se observan se relacionan con la capacitación, el desarrollo profesional y transferencia del conocimiento clave de cada organización.
- **Gestión del cambio:** analiza las acciones y sistemas que permiten anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios para adaptarse y/o influir en los cambios del entorno y traducir los requerimientos de la estrategia, en diseños organizacionales durables y eficaces. Es vital la gestión del diseño organizacional, clima, condiciones de trabajo, comunicaciones y relaciones laborales.

A continuación se describirán en detalle los componentes, elementos y niveles de desempeño del Modelo de Gestión de Personas, operacionalización realizada según aplicación del Barómetro 2013, análisis y juicio experto del equipo de profesionales del Servicio Civil.

OPERACIONALIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS 2013

1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y SOPORTE DE LA GESTIÓN DE PERSONAS.

COMPONENTE 1.1: POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS.

1.1.1. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

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

1.1.2. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO.

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

1.1.3. POLÍTICA DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

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

COMPONENTE 1.2: PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS.

1.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE PERSONAS.

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

1.2.2. METAS DEL ÁREA.

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

1.2.3. INCLUSIÓN DE LOS DESAFÍOS DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL.

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

1.2.4. MONITOREO DE LA PLANIFICACIÓN.

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

COMPONENTE 1.3: PLANIFICACIÓN DOTACIONAL.

1.3.1. DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS DOTACIONALES.

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

1.3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PERFILES REQUERIDOS PARA AFRONTAR LAS NECESIDADES FUTURAS DE LA INSTITUCIÓN.

Nivel 1	No se han construido perfiles de necesidades futuras de desarrollo.
Nivel 2	Se han construido necesidades futuras de desarrollo y no se tiene una idea sistematizada de los perfiles requeridos para la institución.
Nivel 3 (estándar)	Se construyen y actualizan las necesidades futuras de desarrollo y se definen sistemáticamente los perfiles requeridos.

1.3.3. PERFILES DE CARGO ACTUALIZADOS.

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

1.3.4. OPTIMIZACIÓN DEL PRESUPUESTO ASIGNADO PARA LA CONTRATACIÓN A HONORARIOS.

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

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

1.4.1. ACCESIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS PERSONAS.

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

1.4.2. ACTUALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS PERSONAS.

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

1.4.3. ÁMBITOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS QUE CUENTAN CON INFORMACIÓN AGREGADA.

Nivel 1	La mayor parte de la información sobre las personas se encuentra desagregada en diferentes fuentes de información.
Nivel 2	La información sobre las personas se encuentra consolidada y actualizada, pero a un nivel de agregación que no permite un adecuado análisis y diagnóstico y sólo ciertos ámbitos administrativos.
Nivel 3 (estándar)	La información sobre las personas se encuentra consolidada y actualizada en distintos niveles de agregación para toda la dotación, dando flexibilidad para el análisis, gestión y toma de decisiones en ámbitos como Administración de personas, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, y Calificaciones y Desempeño.

1.4.4. REPORTES DE GESTIÓN.

Nivel 1	No existen reportes de gestión que permitan realizar análisis de las temáticas de gestión de personas.
Nivel 2	Se cuenta con algunos reportes de gestión requeridos por otras instituciones públicas en materias de gestión de personas.
Nivel 3 (estándar)	Se cuenta con todos los reportes de gestión requeridos por otras instituciones públicas en materias de gestión de personas y los datos e indicadores son útiles, oportunos y facilitan la toma de decisiones.

COMPONENTE 1.5: CALIDAD DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL PERSONAL.

1.5.1: CALIDAD DEL PROCESO DE CÁLCULO Y PAGO DE REMUNERACIONES.

Nivel 1	Son corrientes los errores en el cálculo y pago de las remuneraciones.
Nivel 2	El proceso de remuneraciones es sistematizado y contiene algunos errores de cálculo y pago, los que son detectados mediante acciones preventivas y/o correctivas.
Nivel 3 (estándar)	El proceso de remuneraciones es sistematizado con controles instaurados que permiten efectuar el cálculo y pago de las remuneraciones de manera efectiva.

1.5.2: CALIDAD DEL PROCESO DE REGISTRO DE ASISTENCIA.

Nivel 1	El registro de asistencia es poco sistemático y no posee mecanismos de control.
Nivel 2	El registro de asistencia posee vacíos significativos y no se utiliza para controlar el cumplimiento de la jornada de trabajo y no insuma otros subsistemas de gestión de personas.
Nivel 3 (estándar)	El registro de asistencia es exhaustivo, se utiliza para controlar el cumplimiento de la jornada de trabajo y es de insumo para otros subsistemas de gestión de personas.

1.5.3: CALIDAD DEL PROCESO DE FERIADOS LEGALES Y DÍAS ADMINISTRATIVOS.

Nivel 1	La tramitación de feriado legal y días administrativos no es oportuna y la información que se maneja es poco confiable.
Nivel 2	La tramitación de feriado legal y días administrativos presenta ocasionalmente problemas de oportunidad o de confiabilidad de la información.
Nivel 3 (estándar)	La tramitación de feriado legal y días administrativos es oportuna y la información que se maneja es confiable.

1.5.4: CALIDAD DEL PROCESO DE LICENCIAS MÉDICAS.

Nivel 1	La tramitación de las licencias médicas no es oportuna, la información que se maneja es poco confiable y no se realizan los procesos de recuperación del subsidio.
Nivel 2	La tramitación de las licencias médicas presenta ocasionalmente problemas de oportunidad, de confiabilidad de la información y/o la recuperación del subsidio.
Nivel 3 (estándar)	La tramitación de las licencias médicas es oportuna, la información que se maneja es confiable y se realizan los procesos de recuperación del subsidio.

1.5.5. CALIDAD DEL PROCESO DE COMETIDOS FUNCIONARIOS Y PAGO DE VIÁTICOS.

Nivel 1	La gestión de cometidos funcionarios y pago de viático asociado (si corresponde) no es oportuno.
Nivel 2	La gestión de cometidos funcionarios y pago de viático asociado (si corresponde) presenta ocasionalmente problemas de oportunidad.
Nivel 3 (estándar)	La gestión de cometidos funcionarios y pago de viático asociado (si corresponde) es oportuno. Se realiza seguimiento a la gestión y es posible generar mejoras en el proceso.

COMPONENTE 1.6: POSICIONAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

1.6.1. INFLUENCIA DEL ÁREA.

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

1.6.2. PRESUPUESTO DEL ÁREA DE GESTIÓN DE PERSONAS.

Nivel 1	Los recursos asignados a las partidas presupuestarias correspondientes al área de gestión de personas, no cubren las necesidades del área.
Nivel 2	Los recursos asignados a las partidas presupuestarias correspondientes al área de gestión de personas, cubren las necesidades programadas del área.
Nivel 3 (estándar)	Los recursos asignados a las partidas presupuestarias del área de gestión de personas, corresponden a presupuesto propio y cubren eficientemente todas las actividades programadas.

1.6.3. CALIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA DEL ÁREA.

Nivel 1	El área de gestión de personas no cuenta con espacio ni equipamiento para desempeñarse de acuerdo a las necesidades de la institución.
Nivel 2	El área de gestión de personas cuenta con espacio y equipamiento, pero no resulta adecuado para desempeñarse de acuerdo a las necesidades de la institución.
Nivel 3 (estándar)	El área de gestión de personas cuenta con espacio y equipamiento adecuado para desempeñarse de acuerdo a las necesidades y desafíos de la institución con un alto estándar de calidad.

COMPONENTE 1.7: INNOVACIÓN Y DESARROLLO.

1.7.1. INNOVACIÓN.

Nivel 1	El área de gestión de personas no posee instancias planificadas para revisar sus prácticas de gestión.
Nivel 2	El área de gestión de personas cuenta con instancias planificadas para revisar las prácticas.
Nivel 3 (estándar)	El área de gestión de personas revisa y actualiza permanentemente sus prácticas y posee acciones de innovación concretas que impactan en el desempeño, el desarrollo y la calidad de vida de los/as funcionarios/as.

1.7.2. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

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

2. PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

COMPONENTE 2.1: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

2.1.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE HONORARIOS.

Nivel 1	En la contratación a honorarios no se utilizan procedimientos de reclutamiento y selección.
Nivel 2	Los procedimientos de reclutamiento y selección para las contrataciones a honorarios utilizan ocasionalmente criterios de idoneidad técnica y un perfil de selección.
Nivel 3 (estándar)	Al contratar personal a honorarios, siempre se utilizan procedimientos transparentes de reclutamiento y selección basados en el mérito, idoneidad y un perfil de selección. Se definen garantías para evitar discriminación y se declara la existencia de un procedimiento, garantizando una amplia difusión de convocatoria.

2.1.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE CONTRATAS.

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

2.1.3. CONCURSABILIDAD DE INGRESO DE PLANTAS.

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

2.1.4. UTILIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

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

COMPONENTE 2.2: INDUCCIÓN.

2.2.1. INDUCCIÓN AL PERSONAL NUEVO.

Nivel 1	No existe procedimiento ni prácticas de inducción al personal nuevo.
Nivel 2	Los procedimientos o prácticas de inducción no son sistemáticos, o la información que incluyen es incompleta o poco sustantiva.
Nivel 3 (estándar)	Existen procedimientos sistemáticos de inducción para el personal nuevo o que asume nuevas funciones, con el propósito de orientarlo, socializarlo y entregar entrenamiento en el puesto de trabajo, abordando temáticas vinculadas a la organización y el sector público.

2.2.2. INDUCCIÓN NUEVOS DIRECTIVOS.

Nivel 1	No existe procedimiento ni prácticas de inducción para los nuevos directivos.
Nivel 2	Los procedimientos o prácticas de inducción no son sistemáticos, o la información que incluye es incompleta o poco sustantiva.
Nivel 3 (estándar)	Existen procedimientos sistemáticos de inducción para cada nuevo directivo, con el propósito de orientarlo, socializarlo, alinearlo al rol y entregar entrenamiento en el puesto de trabajo. La inducción aborda al menos temáticas vinculadas a la organización y el sector público.

2.2.3. UTILIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO EN INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

Nivel 1	Los perfiles de cargo no existen o no están actualizados.
Nivel 2	Los perfiles de cargo se encuentran actualizados y no son utilizados en los procesos de inducción.
Nivel 3 (estándar)	Los perfiles de cargo se encuentran actualizados, disponibles y son utilizados para la toma de decisiones en los procesos de inducción.

COMPONENTE 2.3: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

2.3.1. PLANIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO: DEFINICIÓN DE ROLES Y METAS INDIVIDUALES VINCULADAS CON LOS DESAFÍOS INSTITUCIONALES.

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

2.3.2: SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN SOBRE TAREAS A DESARROLLAR Y METAS.

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

2.3.3: FUNDAMENTACIÓN DE DECISIONES DE GESTIÓN ASOCIADAS A PERSONAS, BASADAS EN RESULTADOS DE DESEMPEÑO.

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

2.3.4: UTILIZACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO EN DEFINICIÓN, RETROALIMENTACIÓN Y CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE METAS.

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

3. PROCESO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO.

COMPONENTE 3.1: CAPACITACIÓN.

3.1.1. CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN.

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

3.1.2. PARTICIPACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

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

3.1.3. METODOLOGÍAS DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Nivel 1	No existe una metodología de diagnóstico de necesidades de capacitación.
Nivel 2	La metodología existente de diagnóstico de necesidades de capacitación no es sistemática y se basan en el análisis de los procesos y del desempeño requerido en los puestos de trabajo.
Nivel 3 (estándar)	Existe una metodología sistemática de diagnóstico de necesidades de capacitación, con participación del cliente interno basada en el análisis del problema, necesidad o desafío institucional.

3.1.4. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Nivel 1	No existe una metodología de elaboración del plan de capacitación.
Nivel 2	Existe una metodología de elaboración del plan de capacitación, para un periodo determinado, sin evidencia que haya incorporado información levantada en el proceso de detección de necesidades de capacitación.
Nivel 3 (estándar)	Existe una metodología sistemática de elaboración del plan de capacitación, para un periodo determinado, utilizando información levantada en el proceso de detección de necesidades de capacitación.

3.1.5. METODOLOGÍA DE DISEÑO INSTRUCCIONAL.

Nivel 1	No existe una metodología para realizar diseño instruccional en las actividades de capacitación.
Nivel 2	Existe una metodología para realizar diseño instruccional en las actividades de capacitación que determina objetivos de aprendizaje.
Nivel 3 (estándar)	Existe una metodología sistemática de diseño instruccional basada en evidencia para las actividades de capacitación que considera objetivos de desempeño en base a los cuales se determinan los objetivos de aprendizaje y contenidos a desarrollar.

3.1.6. METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN HASTA NIVELES DE TRANSFERENCIA Y/O IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN Y CONSIDERACIÓN DE RESULTADOS.

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

COMPONENTE 3.2: MOVILIDAD DE LAS PERSONAS.

3.2.1. OPORTUNIDAD DE LOS CONCURSOS DE JEFATURAS DE DEPARTAMENTO.

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

3.2.2. MOVILIDAD DE LAS CONTRATAS.

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

COMPONENTE 3.3: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL.

3.3.1. IDENTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESO DE TRABAJO.

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

3.3.2. SISTEMATIZACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES EN LOS PROCESOS DE TRABAJO Y BUENAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES.

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

4. PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

COMPONENTE 4.1: DISEÑO ORGANIZACIONAL.

4.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS DE TRABAJO.

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

4.1.2. FORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO.

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

4.1.3. REQUERIMIENTOS DOTACIONALES PARA AFRONTAR LAS NECESIDADES FUTURAS DE LA INSTITUCIÓN.

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

4.1.4. IDENTIFICACIÓN DE DESAFÍOS DE DESARROLLO Y CAMBIO.

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

COMPONENTE 4.2: GESTIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

4.2.1. MEDICIÓN Y GESTIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

Nivel 1	No existen mediciones de las condiciones de trabajo.
Nivel 2	Existen mediciones parciales o insuficientes de las condiciones de trabajo y la institución no se encuentra programando acciones de intervención.
Nivel 3 (estándar)	Existen mediciones sistemáticas de las condiciones de trabajo realizadas con metodologías relacionadas con la institución, contenido y realización de la tarea, que impactan el desarrollo del trabajo, la salud física, psíquica o social del funcionario/a y se traducen en planes de gestión.

4.2.2. MEDICIÓN Y GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

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

4.2.3. PREVENCIÓN DEL MALTRATO, ACOSO LABORAL Y SEXUAL.

Nivel 1	No existen acciones de prevención del maltrato, acoso laboral y sexual.
Nivel 2	Existen acciones aisladas de prevención del maltrato, acoso laboral y sexual que no dan cuenta de un programa de trabajo planificado y permanente.
Nivel 3 (estándar)	Existe un programa de prevención del maltrato, acoso laboral y sexual que se implementa y evalúa sistemáticamente.

4.2.4. DENUNCIA E INVESTIGACIÓN DEL MALTRATO, ACOSO LABORAL Y SEXUAL.

Nivel 1	No existe procedimiento de denuncia e investigación en la institución.
Nivel 2	Existe un procedimiento de denuncia e investigación, que no se aplica regularmente.
Nivel 3 (estándar)	Existe un procedimiento de denuncia e investigación, elaborado de acuerdo a la normativa vigente y ante una denuncia, su aplicación se realiza cumpliendo el debido proceso.

COMPONENTE 4.3: GESTIÓN DEL RECONOCIMIENTO Y LIDERAZGO.

4.3.1. PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO.

Nivel 1	No existen prácticas de reconocimiento a los/as funcionarios/as.
Nivel 2	Existen prácticas aisladas de reconocimiento a los/as funcionarios/as por su aporte al logro de los objetivos institucionales.
Nivel 3 (estándar)	Existe un programa de reconocimiento sistematizado a los/as funcionarios/as por su aporte al logro de los objetivos institucionales, que impacta directamente en la motivación, fidelización y compromiso de éstos con la institución.

4.3.2. DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN JEFATURAS INTERMEDIAS (DEPARTAMENTO Y UNIDAD).

Nivel 1	No existen prácticas de habilidades de liderazgo para las jefaturas intermedias.
Nivel 2	Existen prácticas aisladas de desarrollo de habilidades de liderazgo para las jefaturas intermedias.
Nivel 3 (estándar)	Existe un programa sistematizado de habilidades de liderazgo para las jefaturas intermedias, cuyos resultados permiten mejorar su desempeño. Las jefaturas son evaluadas por su capacidad de gestionar y liderar equipos de trabajo.

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

4.4.1. PLAN Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Nivel 1	La institución no cuenta con medios de comunicación interna.
Nivel 2	Existen acciones aisladas de comunicación interna y algunos medios de información sobre la vida institucional.
Nivel 3 (estándar)	Existe un plan de comunicación interna y diversos medios de información de la vida institucional, que permiten informar oportunamente y tomar decisiones de manera estratégica.

4.4.2. CANALES DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

Nivel 1	No existen canales de comunicación ascendente.
Nivel 2	Existen canales de comunicación ascendente, que ocasionalmente hacen llegar opiniones o sugerencias de la organización a la dirección de la institución.
Nivel 3 (estándar)	Los canales de comunicación son sistemáticos y aplican para todos los integrantes de la institución, y las opiniones o sugerencias reciben respuestas y soluciones.

4.4.3. GESTIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES Y CONDICIONES DE TRABAJO.

Nivel 1	No existen acciones y/o espacios para las relaciones laborales y mejoramiento de las condiciones de trabajo.
Nivel 2	Existen acciones y/o espacios, de manera aislados, para las conversaciones entre la dirección, funcionarios/as y asociaciones de funcionarios, para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
Nivel 3 (estándar)	Existen prácticas sistemáticas de relaciones laborales de trabajo, cuyo impacto posee resultados en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y aportan de manera sustantiva al bienestar de los/as funcionarios/as y a la estrategia e imagen institucional.

GLOSARIO: (Según abecedario)

- 1. Amplia difusión:** Llamado abierto a participar a la ciudadanía por más de un canal de comunicación página web, portales de empleo, medios de prensa escrito, difusión a universidades u otras agrupaciones.
- 2. Comisión de Selección o de Ingreso:** Conformación formal de una comisión definida por el Jefe de Servicio, encargada de velar por la transparencia y calidad del proceso de selección y de proponer a los/as candidatos/as idóneos para el cargo a la autoridad.
- 3. Evaluación de reacción:** Mide la satisfacción de los participantes ante una actividad de capacitación, ya sea en aspectos relativos a la metodología, instructores, contenidos, infraestructura de apoyo, entre otros elementos.
- 4. Evaluación de Resultados (Impacto):** Determina el grado en que la capacitación realizada, influye en los resultados, productos y/o servicios de la institución, es decir, mide los cambios en variables organizacionales para determinar el impacto de las actividades de capacitación en ellos.
- 5. Evaluación de transferencia:** Procedimiento técnico que mide el grado en que los conocimientos, las habilidades y actitudes aprendidos en la capacitación han sido transferidos a un mejor desempeño en el trabajo. Esta metodología puede incluir evidencia conductual en el puesto de trabajo, evaluación de clientes internos o externos, evaluación de expertos, entre otras. No se considera evaluación de transferencia, a la aplicación de una encuesta a la jefatura del capacitado, o al mismo capacitado, que no considere conductas específicas observables en el desempeño en el puesto de trabajo, definidas previamente a la realización de la actividad de capacitación.
- 6. Metas de Desempeño Individual (MDI):** Instrumento que señala las metas, objetivos y/o resultados esperados de cada funcionario, que deben estar en sintonía con las metas institucionales, de su equipo y su perfil de cargo.
- 7. Pauta de Reclutamiento y Selección:** Documento con información detallada del proceso, que especifica etapas, plazos, perfil de selección, criterios de evaluación, entre otros.
- 8. Plan de Desarrollo Individual (PDI):** Dispositivo que contiene los acuerdos alcanzados, los compromisos de mantención o mejora, y los apoyos/entrenamientos que requiere el funcionario para mejorar los resultados obtenidos.
- 9. Política de Gestión del Cambio Organizacional:** Permite analizar las acciones y sistemas para anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios y adaptarse y/o influir en los cambios mayores del entorno. Sus componentes corresponden a: 4.1. Diseño organizacional, 4.2. Gestión del desarrollo organizacional, 4.3. Gestión del reconocimiento y liderazgo, 4.4. Gestión de las comunicaciones y las relaciones laborales.
- 10. Política de Gestión del Desarrollo:** Permite analizar cómo la organización se prepara para garantizar las capacidades individuales y de los equipos, para los requerimientos futuros de la estrategia organizacional. Cuenta con: 3.1. Capacitación, 3.2. Movilidad de las personas, 3.3. Gestión del conocimiento institucional.
- 11. Política de Gestión del Desempeño:** Permite analizar la traducción y el alineamiento de las metas organizacionales a los equipos y las personas, como también la calidad y disponibilidad de estas, para el desempeño de las tareas, incluyendo la calidad del entorno en que se desenvuelven en la organización. Contempla: 2.1. Reclutamiento y Selección, 2.2. Inducción, 2.3. Gestión del desempeño individual.

RESUMEN Y DESAFÍOS

El Modelo de Gestión de Personas constituye una guía de orientaciones para los servicios públicos, en la definición de prioridades de gestión de personas y toma de decisiones que contribuyan a cumplir la estrategia institucional. A partir de esta verdadera carta de navegación, se construyó el Barómetro de la Gestión de Personas 2013, una encuesta estandarizada con el objetivo de 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.

Este trabajo nos permite hoy entregar a los servicios públicos un instrumento de intervención más adecuado a la realidad del sector público chileno, pero que al mismo tiempo nos permite afrontar el desafío de seguir profesionalizando la gestión del Estado, fortalecer el compromiso y el desempeño de los funcionarios públicos y contribuir al mejoramiento de la calidad y efectividad de la gestión de personas en el Estado.

Para que ello ocurra, la información -provista por estas u otras herramientas-, debe ser utilizada en forma activa, lo que implica el esfuerzo de recolectar la mejor evidencia disponible que permita identificar, en virtud de la estrategia de la institución y los recursos disponibles, cuáles son los mejores caminos de desarrollo para la institución.

Estamos seguros que este esfuerzo de sistematización será de utilidad para las autoridades de gobierno y los 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.

Hoy, con humildad pero con mucho orgullo, podemos decir que nuestra apuesta durante estos años ha sido optar por un modelo integral, amplio, que acerque la gestión de personas a las autoridades y a la actividad principal de cada institución, donde tanto el esfuerzo y compromiso de los funcionarios como la estandarización de procesos, criterios, valores y resultados son importantes, y con una visión fundamental: el Estado al servicio de la ciudadanía y no al servicio de sí mismo.

Pese a los significativos avances en modernización del Estado durante los últimos años y el nuevo posicionamiento del Servicio Civil, aún quedan grandes desafíos para avanzar en la construcción de un servicio público más eficiente, más amable y más cercano.

Estamos seguros que con el compromiso de cada uno de nuestros servidores públicos y con la ayuda de Dios, seguiremos a pie firme por el camino que nos permita seguir construyendo un Chile más justo.

Alejandro Weber P.

Subdirector de Desarrollo de las Personas
Dirección Nacional del Servicio Civil



(III) ANEXOS

ANEXO 1: FICHA TÉCNICA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS DEL BARÓMETRO

Objetivos del Barómetro:

- Conocer, a partir de una herramienta estandarizada, el nivel de desempeño de gestión de personas de los servicios públicos en los diferentes ciclos de gestión: Planificación, gestión del desempeño, del desarrollo y del cambio organizacional, así como, desempeño de altos directivos públicos.
- Producir información de referencia para perfeccionar el diseño e implementación descentralizada de políticas y herramientas de gestión de personas y la asesoría entregada por la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Ficha técnica:

- Estudio exploratorio y descriptivo con Jefaturas de Gestión de Personas de servicios públicos dependientes de la Administración Central del Estado.
- Muestra: 171 servicios públicos de la Administración Central de Estado (Ver Anexo 2).

Instrumento de recolección de datos:	“Barómetro” en su primera versión año 2013.
Fecha inicio consulta:	Martes 09/04/2013
Fecha de término consulta:	Viernes 17/05/2013
Periodo de publicación:	28 días hábiles.

- La modalidad de implementación fue en línea, a través de la Plataforma de Información para los servicios públicos de la DNSC. Cada jefatura de Gestión de Personas de los servicios públicos de la Administración Central del Estado, recibió un correo electrónico invitando a participar del proceso e informando la dirección web, nombre de usuario y contraseña necesaria para responder el formulario en línea.
- Paralelamente, se ofició a las Jefaturas de Servicio informando de la consulta en curso y solicitando la participación de su Jefatura de Personas. Además se realizaron 3 jornadas de difusión donde se explicó el contenido del Modelo de Gestión de Personas y la aplicación en línea de la consulta Barómetro.

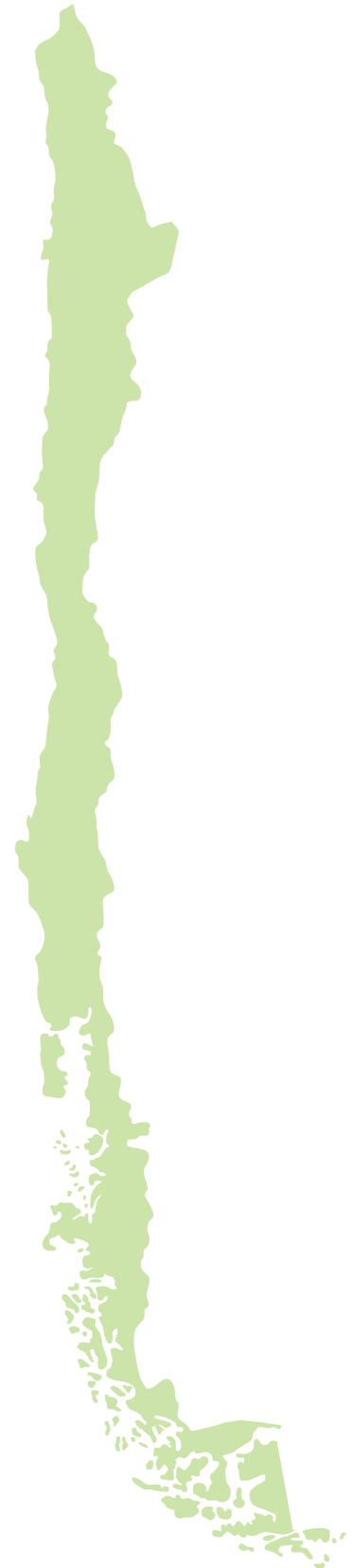
Características del Instrumento:

- 4 procesos evaluados: Procesos de Planificación y Soporte, Evaluación del Desempeño, Gestión del Desarrollo y Gestión del Cambio⁸.
- 94 ítems evaluados:
 - ✓ 54 de ellos corresponden a consultas relacionadas a niveles de desempeño, para las cuales se definieron tres niveles y se les indicó a cada servicio que seleccionaran la alternativa más representativa.
 - ✓ 40 son indicadores de resultados, que corresponden a consultas respecto a datos cuantitativos de cada servicio, solicitándoles incorporar un valor determinado, según corresponda (número, porcentaje, fechas, presencia de datos, entre otros).

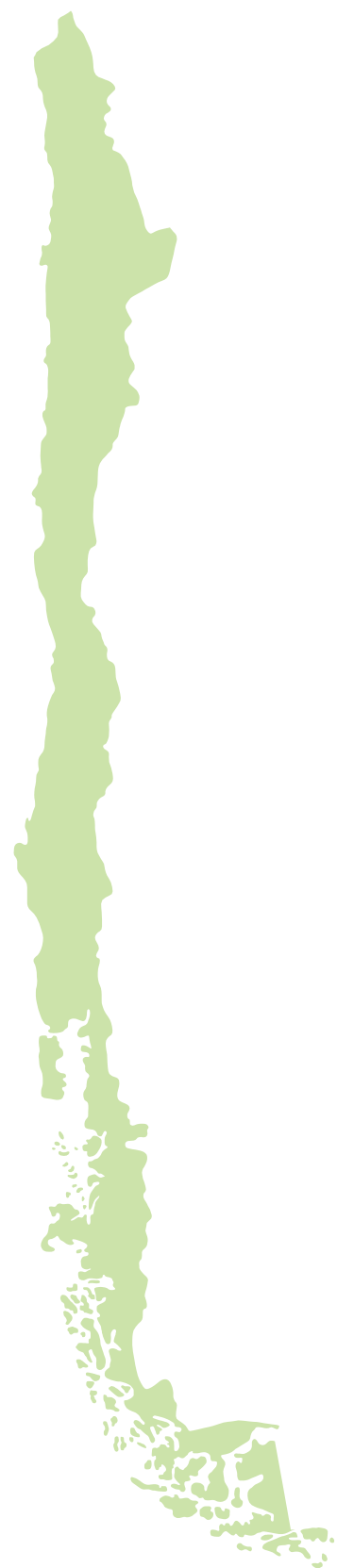
⁸ Se agregó un quinto proceso relacionado al Seguimiento y Desarrollo de Altos Directivos Públicos.

ANEXO 2: LISTADO 171 SERVICIOS PARTICIPANTES DEL BARÓMERO 2013

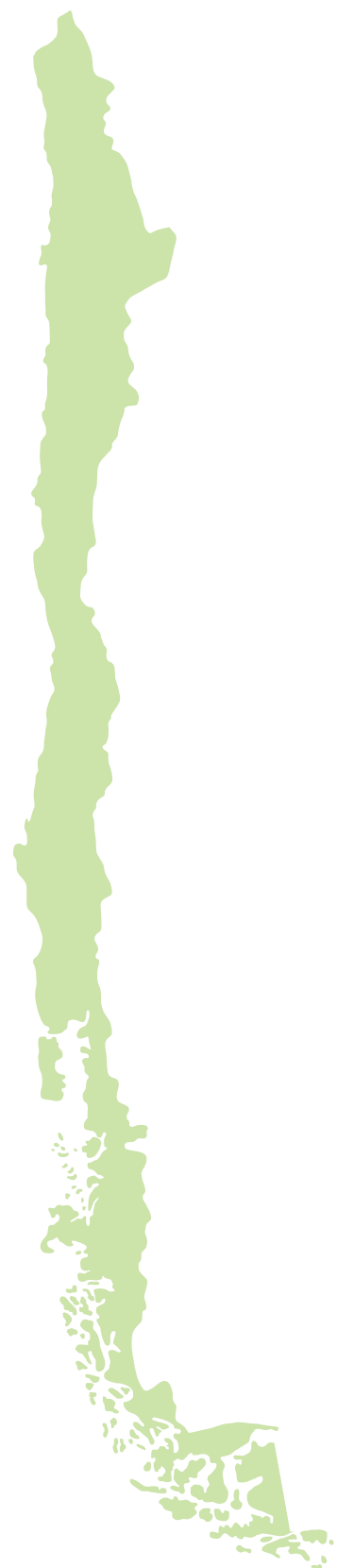
- 1.-Dirección Administrativa de la Presidencia de la República
- 2.-Subsecretaría General de la Presidencia
- 3.-Servicio de Evaluación Ambiental
- 4.-Servicio Nacional de la Mujer
- 5.-Fondo de Solidaridad e Inversión Social
- 6.-Instituto Nacional de la Juventud
- 7.-Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
- 8.-Servicio Nacional de la Discapacidad
- 9.-Subsecretaría del Interior
- 10.-Oficina Nacional de Emergencia
- 11.-Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
- 12.-Gobierno Regional de Tarapacá
- 13.-Gobierno Regional de Antofagasta
- 14.-Gobierno Regional de Atacama
- 15.-Gobierno Regional de Coquimbo
- 16.-Gobierno Regional del Maule
- 17.-Gobierno Regional del Bío Bío
- 18.-Gobierno Regional de La Araucanía
- 19.-Gobierno Regional de Los Lagos
- 20.-Gobierno Regional de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
- 21.-Gobierno Regional de Magallanes y Antártica Chilena
- 22.-Gobierno Regional Metropolitano de Santiago
- 23.-Gobernación Provincial de Arauco
- 24.-Gobernación Provincial del Bío Bío
- 25.-Gobernación Provincial de Capitán Prat
- 26.-Gobernación Provincial de Cautín
- 27.-Gobernación Provincial de Chacabuco
- 28.-Gobernación Provincial de Choapa
- 29.-Gobernación Provincial de Concepción
- 30.-Gobernación Provincial de Copiapó
- 31.-Gobernación Provincial de Coyhaique
- 32.-Gobernación Provincial de Limarí
- 33.-Gobernación Provincial de Malleco
- 34.-Gobernación Provincial de Elqui
- 35.-Gobernación Provincial de Huasco
- 36.-Gobernación Provincial de Isla de Pascua



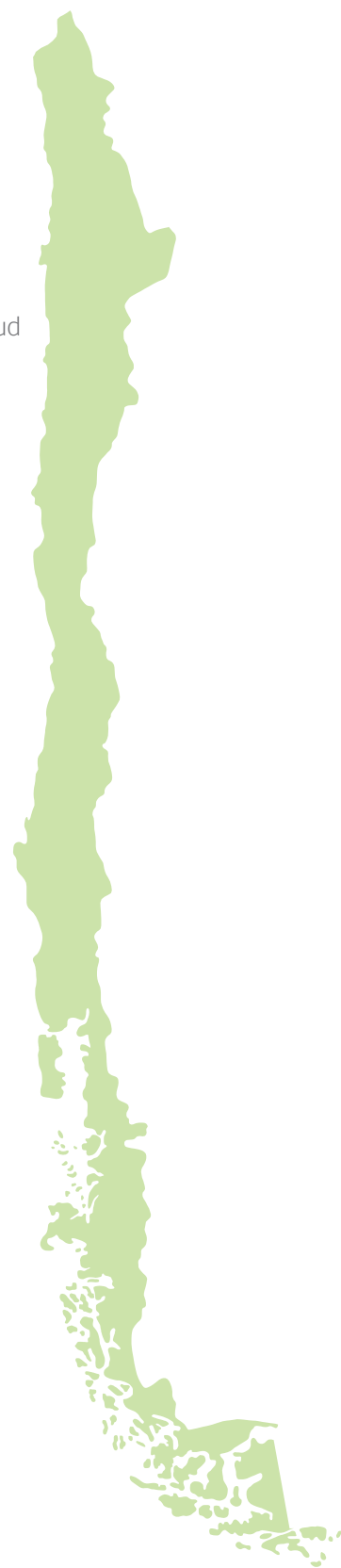
- 37.-Gobernación Provincial de Llanquihue
- 38.-Gobernación Provincial de Los Andes
- 39.-Gobernación Provincial de Melipilla
- 40.-Gobernación Provincial de Quillota
- 41.-Gobernación Provincial de San Antonio
- 42.-Gobernación Provincial de San Felipe
- 43.-Gobernación Provincial de Talagante
- 44.-Gobernación Provincial de Última Esperanza
- 45.-Gobernación Provincial de Valdivia
- 46.-Intendencia Región de Arica y Parinacota
- 47.-Intendencia Región de Antofagasta
- 48.-Intendencia Región de Atacama
- 49.-Intendencia Región del Bío Bío
- 50.-Intendencia Región de Coquimbo
- 51.-Intendencia Región de Los Lagos
- 52.-Intendencia Región del Maule
- 53.-Intendencia Región Metropolitana de Santiago
- 54.-Secretaría y Administración General y Servicio Exterior
- 55.-Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales
- 56.-Dirección Nacional de Fronteras y Límites
- 57.-Instituto Antártico Chileno
- 58.-Agencia de Cooperación Internacional
- 59.-Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño
- 60.-Superintendencia de Electricidad y Combustibles
- 61.-Subsecretaría de Pesca y Acuicultura
- 62.-Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
- 63.-Instituto Nacional de Estadísticas
- 64.-Comité de Inversiones Extranjeras
- 65.-Fiscalía Nacional Económica
- 66.-Servicio Nacional de Turismo
- 67.-Servicio Nacional del Consumidor
- 68.-Servicio de Cooperación Técnica
- 69.-Instituto Nacional de Propiedad Industrial
- 70.-Secretaría y Administración General de Hacienda
- 71.-Dirección de Presupuestos
- 72.-Consejo de Defensa del Estado
- 73.-Servicio de Impuestos Internos
- 74.-Servicio de Tesorerías
- 75.-Superintendencia de Casinos de Juego
- 76.-Dirección de Compras y Contratación Pública



- 77.-Unidad de Análisis Financiero
- 78.-Dirección Nacional del Servicio Civil
- 79.-Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras
- 80.-Superintendencia de Valores y Seguros
- 81.-Unidad Administradora de los Tribunales Tributarios y Aduaneros
- 82.-Subsecretaría de Educación
- 83.-Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos
- 84.-Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica
- 85.-Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas
- 86.-Junta Nacional de Jardines Infantiles
- 87.-Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- 88.-Secretaría y Administración General de Justicia
- 89.-Servicio de Registro Civil e Identificación
- 90.-Servicio Médico Legal
- 91.-Gendarmería de Chile
- 92.-Servicio Nacional de Menores
- 93.-Superintendencia de Quiebras
- 94.-Defensoría Penal Pública
- 95.-Dirección General de Aeronáutica Civil
- 96.-Secretaría y Administración General de Obras Públicas
- 97.-Dirección de Arquitectura
- 98.-Instituto Nacional de Hidráulica
- 99.-Dirección de Vialidad
- 100.-Dirección de Aeropuertos
- 101.-Dirección de Planeamiento
- 102.-Superintendencia de Servicios Sanitarios
- 103.-Dirección de Contabilidad y Finanzas
- 104.-Dirección General de Obras Públicas
- 105.-Dirección General de Aguas
- 106.-Subsecretaría de Agricultura
- 107.-Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
- 108.-Instituto de Desarrollo Agropecuario
- 109.-Servicio Agrícola y Ganadero
- 110.-Comisión Nacional de Riego
- 111.-Corporación Nacional Forestal
- 112.-Subsecretaría de Bienes Nacionales
- 113.-Subsecretaría del Trabajo
- 114.-Dirección del Trabajo
- 115.-Subsecretaría de Previsión Social
- 116.-Dirección General de Crédito Prendario



- 117.-Superintendencia de Seguridad Social
- 118.-Superintendencia de Pensiones
- 119.-Instituto de Previsión Social
- 120.-Instituto de Seguridad Laboral
- 121.-Subsecretaría de Salud Pública
- 122.-Fondo Nacional de Salud
- 123.-Instituto de Salud Pública
- 124.-Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud
- 125.-Superintendencia de Salud
- 126.-Servicio de Salud Arica
- 127.-Servicio de Salud Iquique
- 128.-Servicio de Salud Atacama
- 129.-Servicio de Salud Viña del Mar - Quillota
- 130.-Servicio de Salud Maule
- 131.-Servicio de Salud Ñuble
- 132.-Servicio de Salud Talcahuano
- 133.-Servicio de Salud Arauco
- 134.-Servicio de Salud Araucanía Norte
- 135.-Servicio de Salud Valdivia
- 136.-Servicio de Salud Osorno
- 137.-Servicio de Salud del Reloncaví
- 138.-Servicio de Salud Magallanes
- 139.-Servicio de Salud Metropolitano Central
- 140.-Servicio de Salud Metropolitano Sur
- 141.-Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente
- 142.-Secretaría y Administración General de Minería
- 143.-Comisión Chilena del Cobre
- 144.-Comisión Nacional de Energía
- 145.-Comisión Chilena de Energía Nuclear
- 146.-Servicio Nacional de Geología y Minería
- 147.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Arica y Parinacota
- 148.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Atacama
- 149.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Coquimbo
- 150.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Maule
- 151.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región del Bío Bío
- 152.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Ríos
- 153.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Los Lagos
- 154.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
- 155.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región de Magallanes y la Antártica Chilena
- 156.-Servicio de Vivienda y Urbanización Región Metropolitana de Santiago



- 157.-Parque Metropolitano
- 158.-Subsecretaría de Telecomunicaciones
- 159.-Junta de Aeronáutica Civil
- 160.-Subsecretaría General de Gobierno
- 161.-Instituto Nacional de Deportes de Chile
- 162.-Consejo Nacional de Televisión
- 163.-Subsecretaría de Energía
- 164.-Superintendencia del Medio Ambiente
- 165.-Subsecretaría del Medio Ambiente
- 166.-Subsecretaría de Turismo
- 167.-Consejo Nacional de Educación
- 168.-Subsecretaría para las Fuerzas Armadas
- 169.-Servicio de Salud Concepción
- 170.-Subsecretaría de Evaluación Social
- 171.-Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol

SERVICIO CIVIL



DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

Subdirección Desarrollo de las Personas

Santiago, diciembre de 2013

SERVICIO CIVIL

SUBDIRECCIÓN DESARROLLO DE LAS PERSONAS
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

WWW.SERVICIOCIVIL.CL