

ROL RECTOR EN LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS: ¿FANTASÍA O REALIDAD?

Hugo Marchant Guzmán

I. PRESENTACIÓN

Las instituciones que lideran materias vinculadas a gestión y desarrollo de personas en los servicios civiles latinoamericanos se denominan de modo heterogéneo: Departamento Administrativo, Secretaría, Autoridad, Dirección, Comisión, Consejo, entre otros. Pero aún más allá de las diferencias en sus nombres, las entidades responsables de guiar, asesorar u orientar la gestión y desarrollo de personas en Latinoamérica poseen características muy diversas en tanto su posición jerárquica, atribuciones, dependencia, presupuestos, facultades, dotaciones, ámbitos de responsabilidad, entre otros. Tienen en común, sin embargo, el mandato de impulsar hacia mejores estadios de desarrollo la gestión de personas en sus respectivas naciones.

En materia de dependencia o, dicho de otro modo, del lugar desde el cual ejercen su influencia, es posible encontrar organismos que rigen los servicios civiles desde las jefaturas de gabinete presidencial, dependiendo directamente de la Presidencia de la República, como organismos con mayor grado de autonomía, o bien como un servicio o entidad pública más. Lo mismo ocurre con las facultades. Mientras la mayoría tiene por Ley consagrada una función rectora, otros durante años carecieron de más atribuciones que la posibilidad de brindar asesoría técnica.

Respecto a esto último, aquellas entidades que han carecido de un rol de rectoría, parecen mirar con cierta envidia a aquellas que gozan de tal facultad. Lo anterior, por el potencial mayor impacto en la gestión, la mayor velocidad que se le podría imprimir a los procesos de cambio, y por la posibilidad de generar avances más homogéneos en el conjunto de entidades que se rigen. Sin embargo, al observar diversas fuentes de información, pareciera que este rol rector no ha garantizado necesariamente un mayor éxito en el cumplimiento de los desafíos modernizadores.

En efecto, al cotejar los datos aportados por diversas mediciones respecto al nivel de desarrollo de los servicios civiles latinoamericanos no siempre se correlaciona linealmente la posición jerárquica y las atribuciones con mejores resultados. Por ello, cabe reflexionar respecto al ejercicio del rol de rectoría: ¿Es suficiente para garantizar procesos sólidos y sostenidos de cambio? ¿Qué ventajas -si es que las posee- implica contar con un rol de rectoría en gestión de personas? ¿El simple hecho de tener dicha facultad garantiza mayor éxito, menores tiempos de implantación, entre otros aspectos?

Desde la perspectiva de los modelos de desarrollo organizacional y gestión del cambio, es dable deducir que la dictación de una norma no necesariamente genera cambios de fondo, instalación de prácticas y procesos sustentables de desarrollo. ¿Se requiere, entonces, algo más que la Ley o Norma?

La presente ponencia expone algunas reflexiones en torno al impacto que tiene contar con un rol rector, abordando un análisis respecto a las estrategias que deben complementarlo. Ello, en el marco de los 14 años de existencia de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile.

II. ROL RECTOR, ¿CLAVE PARA IMPULSAR LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS?

Hasta el mes de octubre del año 2016¹, la Dirección Nacional del Servicio Civil en Chile, específicamente en lo referido a la gestión y desarrollo de personas, cumplía roles de participación, asesoría, colaboración, fomento y apoyo. En efecto, la Ley N°19.882 sobre Nuevo Trato Laboral, creó el Servicio Civil chileno con dos subdirecciones: la Subdirección de Alta Dirección Pública y otra², sin especificar su nombre y funciones. Con todo, al detallar dentro de las labores del Servicio la asesoría a autoridades en materia de gestión de personas, la contribución a la modernización del Estado en materia de desarrollo de personas, entre otras de la misma índole, se establecía la necesidad de contar con una subdirección especializada en la materia. Así, desde su inicio la segunda gran área se denominó Subdirección de Desarrollo de las Personas. No obstante, con los roles señalados: asesorar, promover, colaborar.

Lo anterior se combina con una administración central del Estado en que la gestión de personas es descentralizada, y con una posición jerárquica del Servicio Civil que lo ubica como un servicio público más, par del resto de instituciones a las que buscaba movilizar hacia una mejor gestión de personas. En definitiva, un escenario poco auspicioso para contribuir a agilizar procesos de modernización del Estado en las materias que le compete.

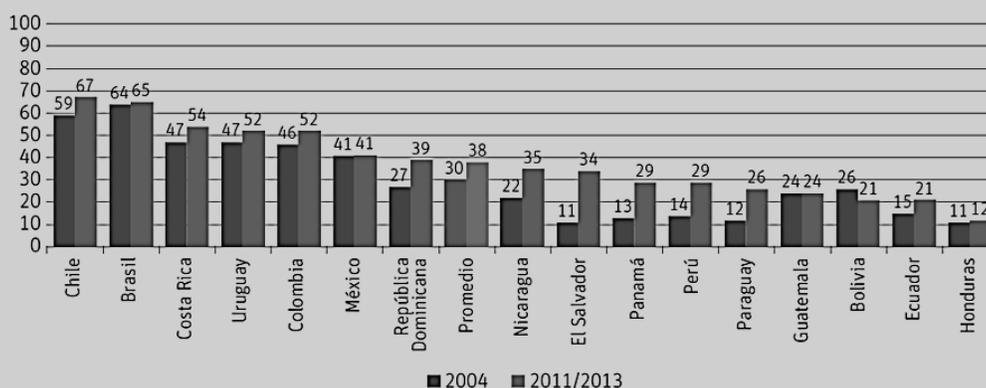
En este escenario, una rápida revisión de las atribuciones y posición jerárquica de las entidades rectoras de los servicios civiles latinoamericanos mostraba que en el caso chileno las condiciones eran bastante menos privilegiadas. Vale decir, el Servicio Civil de Chile tenía -basado en su ubicación en la jerarquía del Estado y en las facultades consagradas en la ley- una de las posiciones menos ventajosas de la región para impulsar una gestión y desarrollo de personas más estratégica.

En contrapartida, el diagnóstico de Servicios Civiles que cada diez años realiza el Banco Interamericano del Desarrollo (BID) ubicaba hacia el año 2013 al Servicio Civil chileno en el primer lugar. Esto representa un avance muy significativo respecto de la medición anterior, y en el documento se destacan los ámbitos de capacitación, gestión del desempeño y buenas prácticas como algunos de los elementos potenciados. Lo anterior puede observarse con mayor detalle en el siguiente gráfico:

¹ En Octubre del 2016 entró en vigencia la Ley N°20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil. Uno de los cambios más significativos que introduce la Ley es la facultad que le otorga al Servicio Civil para dictar normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas.

² La Ley N°20.955 crea legalmente la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas dentro de la estructura de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

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



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

¿Cómo explicar este resultado en el contexto descrito respecto a la posición jerárquica y facultades del Servicio Civil chileno? Tal como se analizó en profundidad en la ponencia³ *“La estrategia del Servicio Civil para contribuir al fortalecimiento de la Gestión de Personas en el Estado: el Modelo impulsado, sistema de gestión 2008-2014, y agenda 2015-2018: asesoría integral a través de sectores”*, presentada en el XX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, realizado en Lima, Perú el año 2015, el Servicio Civil implementó una estrategia que buscaba potenciar el posicionamiento como un referente técnico útil para los servicios. En definitiva, volverse necesario. Para ello fue clave la construcción de un tejido o red de gestores de personas con una visión y lenguaje común, y la permanente preocupación por instalar la responsabilidad principal de la gestión y desarrollo de personas en el más alto nivel de las autoridades sectoriales y de los distintos servicios o entidades.

En definitiva, careciendo de un rol rector legalmente establecido, los lineamientos, orientaciones y directrices del Servicio Civil chileno lograron calar en el conjunto de las entidades que componen su ámbito de acción (es decir, la Administración Central del Estado, esto es, los servicios públicos que dependen de ministerios), generando un proceso modernizador que desde la perspectiva de un organismo internacional como el BID se constituye en un caso de avanzada y referencia.

La primera conclusión que surge, por tanto, es que el rol rector no es necesariamente fundamental para impulsar procesos de cambio y mejora. Sin embargo, una mirada interna desde el propio Servicio Civil reconoce variados ámbitos que no sólo requieren ser mejorados, sino que el tiempo de instalación de los cambios podría haber sido muchísimo más eficiente si la validación técnica y colaborativa del Servicio hubiese sido acompañada de un rol de rectoría. La dilución de responsabilidades en materias de personas

³ Ponencia presentada por Hugo Marchant Guzmán, en el marco del Panel “Nuevas políticas y prácticas de gestión de personas en el sector público de Chile: El desafío de fortalecer la función pública y el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.”. XX Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública. Lima, Perú, Noviembre del 2015.

en diversos organismos públicos, la nula posibilidad de hacer exigibles determinados lineamientos o directrices y la incapacidad de alinear normativamente a las instituciones rezagadas indudablemente condicionan el éxito en la difícil misión de modernizar la gestión y desarrollo de personas en las instituciones públicas.

¿Cuánto tiempo se puede gestionar el cambio sólo en base a la convicción? Si bien ella es siempre necesaria, en determinado punto del proceso de desarrollo es necesario subir al carro a las instituciones que –intencional o involuntariamente– han cedido terreno. Por tanto, si bien la carencia de un rol rector puede ser suplida parcial y temporalmente con estrategias diferenciadas, su presencia puede agilizar avances homogéneos que sin ella tardan más y demandan mayores recursos.

III. GESTIÓN DEL CAMBIO: ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE LA FORMA DE EJERCER UN ROL RECTOR

Conducir, impulsar e implementar procesos de cambio organizacional es una de las tareas más complejas que se pueden asumir. Modificar patrones conductuales, muchas veces fuertemente arraigados en las culturas de las entidades, requiere estrategias bien planificadas, que considere acciones e hitos de corto, mediano y largo plazo.

Llevar a cabo transformaciones en la cultura de organizaciones públicas, muchas veces con actores resistentes a los cambios, amparados en la burocracia del “*siempre se han hecho así las cosas*”, es ciertamente un desafío. Lo anterior es particularmente significativo si consideramos que las instituciones que lideran la modernización de la gestión y desarrollo de personas en los Estados buscan, precisamente, generar cambios sostenidos, sistemáticos y frecuentemente innovadores.

¿Cómo hacer conciencia efectiva del rol clave que tienen los líderes en el clima organizacional, la gestión y desarrollo de personas, y en definitiva en el desempeño de sus colaboradores y colaboradoras? ¿Cómo cambiar la lógica vertical en el ejercicio del rol de jefatura, cambiándola por una visión del líder moderno, asertivo y empático? ¿Cómo demostrar la necesidad no sólo ética sino también estratégica de cambiar las prácticas –muchas veces negativas– en la relación de mando/obediencia? ¿Cuán simple y factible es que un jefe superior de servicio, es decir, la máxima autoridad de una entidad se convenza legítimamente de lo importante que es incorporar una gestión y desarrollo de personas más estratégica en su quehacer directivo?

La pregunta consiguiente es ¿podemos hacer todo esto a través de una norma o ley? ¿Podemos impulsar el cambio de manera exclusivamente directiva? Aún más, ¿podemos garantizar que el mandato se cumpla más allá de los aspectos meramente formales, instalándose de manera efectiva en las formas de hacer?

Es bastante evidente que una ley o norma no garantiza un cambio de la cultura y de las prácticas en una organización. Tanto más difícil es que dichos cambios se puedan impulsar de manera centralizada, en todas las instituciones públicas de una nación.

Por ello, el mero hecho de contar con un rol de rectoría no garantiza ni una mayor celeridad ni un mayor éxito en la construcción de un mejor estado de desarrollo en materia de gestión de personas. Ciertamente es muy relevante, ya que sin dicho rol la acción queda reducida a la capacidad de “*seducción institucional*”, lo que puede resultar frágil ante la necesidad de cambios crecientemente más complejos. Promover un programa de inducción será probablemente más sencillo desde la asesoría, que hacer lo propio con un cambio en la forma de reclutar y seleccionar a los cuerpos directivos.

El Servicio Civil, antes aún de contar con facultades rectoras, ejerció dicha función a través de mecanismos diversos. Uno de los más relevantes ha sido el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. En su diseño, este instrumento apunta a instalar procesos de cambio sostenidos en la implementación de prácticas que luego se formalizan a través de procedimientos y políticas.

Hay un esfuerzo inicial muy importante por avanzar en cobertura, vale decir, en que un número creciente de servicios cuente con la mayor parte de procedimientos y políticas mínimas establecidos en el Instructivo. Luego, a través de diversas estrategias, se buscó garantizar estándares de calidad homogéneos de dichos productos. Finalmente, se definieron una serie de indicadores de implementación o uso de dichos procedimientos y políticas, los que se monitorean para verificar que la gestión se realice en base a lo declarado. Ello funda bases muy significativas para consolidar el proceso de cambio, e indudablemente representa un avance extraordinariamente significativo.

Estrategia de implementación del Instructivo Presidencial



A partir del nuevo rol rector, el Servicio Civil ha buscado consolidar los avances logrados por el Instructivo Presidencial a través de normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas de manera que estas primeras normas respondan a los esfuerzos ya realizados por los servicios, valorizando de paso lo realizado y contando con un fuerte respaldo en las propias instituciones. Las normas no han surgido, por tanto, desde un ejercicio de abstracción tecnocrática sino de acciones que ya se encuentran en desarrollo.

Considerando lo señalado, al analizar el éxito relativo del proceso de instalación del Servicio Civil como organismo público líder de la gestión y desarrollo de personas en la administración pública chilena, es posible identificar algunas

ideas fuerza susceptibles de ser consideradas como *buenas prácticas para el ejercicio de la rectoría*. A saber:

- 1. Rol rector “democrático”: desde el terreno y no sólo desde la “oficina central”.** Por supuesto que esto resultará de suyo evidente, pero es fundamental iniciar la reflexión asumiendo que los cambios culturales requieren sumar aliados, convocar stakeholders, y ello es contrario a la idea de un organismo que de manera inconsulta impulsa determinadas normas, sin importar más que su cumplimiento irrevocable por parte de las entidades. Conocer la opinión de quienes se verán afectados o influidos por las directrices no sólo ayuda a prever eventuales resistencias o definir alternativas a los problemas que puedan surgir, sino que potencia la calidad de los lineamientos, fortaleciendo su factibilidad. En definitiva, ejercer el rol de rectoría de manera democrática y no *dictatorial*, poniéndose en los zapatos de quienes tendrán la responsabilidad de aterrizar en las particularidades concretas de cada servicio las normas y lineamientos. Ello resultará muy importante para dotar las normas del criterio de realidad necesario para hacerlas más factibles y realizables.
- 2. Participación amplia de actores diversos.** Estrechamente vinculado a lo anterior, recoger distintos puntos de vista antes del diseño de una norma específica o de un paquete de normas mejora, ciertamente, la calidad de las mismas. Convocar mesas de trabajo con jefaturas de personas, con dirigentes sindicales, con directivos intermedios e idealmente con directivos de nivel superior, permiten conocer puntos de vistas heterogéneos, sumar visiones y preparar mejor las estrategias comunicacionales.
- 3. Rol de rectoría con funciones de asesoría.** Lo que se busca con una determinada norma es producir un cambio cultural, que se instale efectivamente como práctica, y que con ella mejore algún proceso, cuyo impacto final -más o menos directo- es un servicio a la ciudadanía. Por ello, no parece razonable centrarse exclusivamente en el diseño y dictación de normas, sino que resulta clave acompañar a las entidades en su implementación a través de diversos dispositivos: asesorías directas, capacitación, acompañamiento.

En el caso del Servicio Civil de Chile, y atendido su reducido tamaño dotacional, se han generado acciones de formación dirigidas hacia empresas de consultoría que brindan servicios diversos a los organismos públicos, de modo de alinear su oferta a los modelos y orientaciones del Servicio Civil. Dado que existe a través de la Dirección de Compras y Contratación pública mecanismos para evaluar a dichas entidades, y la administración desde el Servicio Civil de un registro de Consultoras con sus respectivas evaluaciones, el alineamiento es atractivo para dichos organismos técnicos.

Por otro lado, se ha impulsado y fortalecido, en el marco de la implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, una estrategia de gestión sectorial, en la que los servicios dependientes y relacionados de una misma cartera mantienen espacios permanentes y frecuentes de coordinación e intercambio.

4. **Rectoría a la entidad en su conjunto, y no sólo a las áreas de personas.** Esto resulta fundamental. En la medida que la acción se focaliza en las áreas de personas y no se involucra a los directivos superiores, se tendrán áreas cada vez más conscientes y convencidas de su rol estratégico, pero probablemente más frustradas por no encontrar el respaldo político para impulsar procesos de mejoramiento y desarrollo. Es prioritario, por tanto, instalar plena consciencia del rol clave de todas las jefaturas, partiendo por el jefe superior de servicio.
5. **Rol de rectoría CON las áreas de personas.** Sin perjuicio de lo señalado precedentemente, es imprescindible construir un lazo potente con los líderes de las áreas de personas, de modo de contar con un “promotor” o aliado dentro de cada servicio, con la convicción y competencias necesarias para transmitir el sentido de fondo de las normas o directrices.
6. **Testeo, cada vez que se pueda.** ¿Y qué tal si antes de generar una norma que rija para un conjunto de servicios se prueba a través de aplicaciones piloto? Ello, en busca de la identificación de factores críticos de éxito, estrategias de posicionamiento y comunicación, acciones correctivas, entre otros.
7. **Normar desde las “buenas prácticas”.** La identificación de buenas prácticas en los distintos servicios o entidades públicas puede ser una fuente riquísima de normas. Lograr transmitir acciones que ya han sorteado con éxito las dificultades propias del cambio organizacional es un mecanismo muy motivador, tanto para la institución a la que se le reconoce su avance como para los servicios pares, ya que muestra acciones probadamente factibles, generando a su vez redes intra-institucionales de colaboración y soporte.
8. **Rol de rectoría con monitoreo.** Si a la validación político-técnica se adiciona la construcción de redes de cooperación y coordinación las posibilidades de éxito de una norma o directriz se potencian de manera muy significativa. Pero si no se acompaña el proceso con acciones de monitoreo es altamente probable que la implementación, como buena parte de los procesos de cambio organizacional, se quede en resultados parciales y no necesariamente en los aspectos más de fondo que se aspira a modificar.

En tal sentido, la identificación de indicadores claves y la generación de sistemas para su monitoreo son elementos vitales, que permitirán avanzar en la verificación de resultados tangibles. Esto cobra especial importancia si se considera que *“lo que no se mide no existe”*, o lo que es más o menos lo mismo, si no se verifican resultados positivos concretos el compromiso con las reformas y cambios de los distintos actores irá mermando. Como los intereses de cada stakeholders pueden diferir en determinados énfasis, será fundamental identificar cómo monitorear y luego reportar los aspectos claves que sostengan y fortalezcan el compromiso de cambio.

Una pregunta final y compleja de responder: ¿y qué consecuencias debe tener el incumplimiento de las normas? En el caso chileno, el Servicio Civil no cuenta con rol fiscalizador, por lo que sus funciones se limitan a reportar los incumplimientos ante la Contraloría General de la República, órgano que deberá evaluar los eventuales procesos administrativos que correspondan. ¿Impactará positiva o negativamente

una hipotética sanción administrativa a una autoridad desalineada de las normas? En el otro extremo, si el incumplimiento no reporta una consecuencia, ¿se puede sostener el compromiso con las normas? Estas interrogantes no están resueltas en el caso chileno. Por ahora, parece cobrar aún más sentido la importancia de sumar aliados por convicción y no por miedo a la sanción administrativa, monitorear la implementación práctica de las normas, levantar evidencias de los aportes y mejoras que ellas reportan, e idear estrategias comunicacionales para visibilizar el impacto y utilidad de los lineamientos, políticas y prácticas que se impulsan para modernizar la gestión pública.

IV. CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

Constituirse en un interlocutor validado por las contrapartes no es un proceso simple, ni se garantiza mediante algún ajuste normativo que fortalezca las competencias de la institución. Sin embargo, resulta clave para sumar aliados que asuman los desafíos a los que se les convoca por convicción y no por el simple cumplimiento formal de una obligación vertical.

¿Se puede ejercer la rectoría sin necesidad del respaldo legal? Por cierto. Para ello resultará clave la validación como un actor técnicamente competente, políticamente relevante aún desde una posición jerárquica que puede no ser la óptima, útil desde el punto de vista de aportar soluciones a problemas concretos, que se constituya en articulador, y que en definitiva se vuelva tan necesario e importante como lo señala la teoría. Probar dicha utilidad, es parte de los desafíos que la gestión y desarrollo de personas debe enfrentar en el mediano y largo plazo, si quiere mantenerse en un proceso de profesionalización y posicionamiento sostenido. La rectoría debe comprenderse como una parte de la estrategia de cambio, que no la garantiza pero que sí puede contribuir a su celeridad, en la medida que se conjugue con el resto de atributos señalados. La ausencia de ellos restringe la facultad rectora o normativa a mera burocracia y cumplimiento, en el mejor de los casos, formal.

En contrapartida, la carencia de facultades suficientes para impulsar cambios que pueden generar mayor o menor resistencia afectará la rapidez y profundidad de los mismos, lo que en el largo plazo podría terminar por horadar el posicionamiento logrado por el ente rector.

Lo anterior, por cierto, también podría ocurrir en la medida que los cambios y avances, por pequeños que parezcan, no se consoliden en prácticas efectivas. De allí que la identificación y monitoreo de indicadores claves es un paso imprescindible para demostrar que la importancia estratégica de una mejor gestión y desarrollo de personas es consistente con su aporte al mejoramiento de los índices de productividad y eficiencia que, puestos en el ejercicio de la función pública, se traducen en mejores bienes y servicios para los ciudadanos y ciudadanas de nuestras naciones.

V. BIBLIOGRAFIA

- **Bachelet, Michelle (2015)** *“Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”*. https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2017/07/ip_buenas_practicas.pdf (7.07.17).
- **Cortázar, Juan Carlos; Lafuente, Mariano; Sanginés, Mario.** “Al servicio del Ciudadano: Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13) Banco Interamericano del Desarrollo. Washington, Estados Unidos, 2014.
- **Gobierno de Chile (2003)** *“Ley N°19.882 que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica”*. Santiago, Chile.
- **Gobierno de Chile (2015)** *“Ley N°20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil”*. Santiago, Chile.
- **Marchant, Hugo (2015)** *“La estrategia del Servicio Civil para contribuir al fortalecimiento de la Gestión de Personas en el Estado: el Modelo impulsado, sistema de gestión 2008-2014, y agenda 2015-2018: asesoría integral a través de sectores”*. Ponencia presentada en el XX° Congreso Internacional del CLAD. Lima, Perú, 2015.

VI. RESEÑA BIOGRÁFICA

Hugo Marchant Guzmán, Asistente Social, Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones por la Universidad Alberto Hurtado. Tiene un Diploma en Gestión de Personas en el Sector Público por la Universidad Alberto Hurtado y la Universidad de Notre Dame (EEUU), y un Curso de Especialización de Post-título en Asentamientos Humanos, Pobreza y Territorio, por la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile, la Corporación de Promoción Universitaria y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.

Ha participado como ponente en congresos, seminarios y conferencias nacionales e internacionales.

Entre los años 1996 y 2000 se desempeña en diversos organismos no gubernamentales, dirigiendo programas y proyectos de superación de la pobreza, hábitat, medioambiente, fomento de micro-emprendimientos productivos y de fortalecimiento de organizaciones sociales y ciudadanía. En estos años colabora en la realización de diversos estudios y en la preparación de documentos de trabajo y artículos relacionados con su especialización. Entre el año 2001 e inicios del 2003 desarrolla labores vinculadas al ámbito político parlamentario.

En marzo del 2003 ingresa a trabajar al sector público, específicamente al Servicio de Vivienda y Urbanización Metropolitano. Participa en el Gabinete del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, en labores vinculadas a las soluciones habitacionales de la denominada “Toma de Peñalolén”.

A partir de julio del 2005 se desempeña en la Dirección Nacional del Servicio Civil. Hasta el año 2014 fue Jefe del Equipo de Gestión del Desempeño de la Subdirección de Desarrollo de las Personas. Posteriormente asumió como Consultor Sectorial de la misma Subdirección, y entre marzo del 2016 y marzo del 2017 cumplió la función de Jefe del Equipo de Consultores Sectoriales. Actualmente es Jefe del Área de Modelos y Desarrollo, de la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile.

Paralelamente, desarrolla labores de docencia en magíster y diplomados del Centro de Asistencia Legislativa (CEAL) de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y del Instituto de Asuntos Públicos (INAP) de la Universidad de Chile.

VII. RESUMEN

La ponencia reflexiona en torno al rol rector de los entes que rigen la gestión y desarrollo de personas en el sector público en la región latinoamericana, analizando cuán imprescindible es contar con ella para generar procesos sostenidos de cambio y mejora.

La conclusión es que el rol rector no garantiza éxito en el proceso, no obstante su ausencia condiciona el tiempo y los esfuerzos que se deben destinar para impulsar la modernización del Estado en la materia. Por ello, sugiere complementar las facultades de rectoría con acciones que apunten a consolidar al Servicio Civil como un actor necesario y útil para los servicios o entidades públicas, de modo que suscriban por convicción y no por mera obediencia burocrática los lineamientos que se generan.

Participación, consulta, testeo, acompañamiento, alineamiento directivo, entre otros, parecen ser algunas de las acciones recomendables para potenciar el rol de rectoría, de modo de instalar un mejor estadio de desarrollo en materia de gestión de personas.

Palabras clave: rol, rector, servicio civil, sector público, cambio, modernización del Estado, estrategias, cooperación, participación, seguimiento, indicadores.