

**LA EXPERIENCIA DE CHILE EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE
LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

Hugo Marchant Guzmán
Dirección Nacional del Servicio Civil
Chile

Tema del Panel:
"Desafíos para implementar un modelo de gestión del rendimiento en el
marco de la reforma del servicio civil: experiencias de Perú y Chile"

1. PRESENTACIÓN PONENCIA

Los cuestionamientos al sistema de calificaciones vigente en Chile no distan mucho de los que habitualmente es posible observar en otras latitudes: foco en el cumplimiento meramente formal de los procedimientos, poco compromiso de las jefaturas con una función que les parece una “tarea adicional” y desconectada del centro de sus responsabilidades, funcionarios/as poco tolerantes a calificaciones que no sean las óptimas, procesos rutinarios poco eficientes, con escaso aporte de valor, y que no permiten fundar decisiones de gestión dada su extrema concentración en calificaciones superiores, entre otros.

Frente a este panorama, la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (en adelante, DNSC o Servicio Civil) ha venido impulsando una nueva forma de abordar el desempeño laboral, construyendo una estrategia a partir de los aprendizajes. Se trata, en definitiva, de opciones - al comienzo más intuitivas que planificadas- que han permitido mover, con impactos relativamente razonables, un sistema rígido y burocrático hacia una herramienta más integrada con otros subsistemas.

Mostrar éxitos en esta materia no es fácil. Del mismo modo, no es tarea simple encontrar experiencias que permitan reconocer criterios u orientaciones para diseñar un camino propio de mejora en la Gestión del Desempeño. Sin embargo, durante los últimos 10 años el Servicio Civil de Chile ha recorrido un camino cuyo horizonte –por cierto aún aspiracional- es un sistema de Gestión del Desempeño que sea útil para los funcionarios y funcionarias, para quienes cumplen funciones de liderazgo, y para las instituciones públicas en general. Esta ruta recorrida, con aciertos y errores, con obstáculos y con estrategias para sortearlos, puede servir para identificar elementos relevantes a considerar, a la hora de trazar nuevas trayectorias de mejora. La presente ponencia es precisamente eso: un intento por plasmar el camino recorrido.

2. MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO IMPULSADO POR LA DNSC

A modo de antecedentes, es necesario señalar que el sistema de Calificaciones normado estatutariamente para la Administración Central del Estado de Chile establece, en síntesis, lo siguiente:

- Todo el personal contratado en calidad jurídica de Planta o Contrata debe ser evaluado, siempre que tenga un desempeño efectivo igual o superior a 6 meses. Las excepciones están fijadas en el mismo Estatuto.
- El proceso dura 12 meses, y comprende evaluaciones de desempeño (parciales y no vinculantes con la nota final) y precalificación (ambas realizadas por la jefatura directa), y una calificación final, otorgada por la Junta Calificadora (órgano conformado por las 5 mayores jerarquías de la organización más un representante del persona por estamento, elegido por los trabajadores)

- La calificación final ubica a cada funcionario en las siguientes listas posibles: Lista 1 de Distinción; Lista 2 Buena; Lista 3 Condicional y Lista 4 de Eliminación.
- Los efectos de la calificación están establecidos por Ley.
- Existe un Reglamento General de Calificaciones que regula el sistema, pero cada servicio o entidad puede dictar un Reglamento Especial de Calificaciones, que le permite ajustar algunos aspectos, tales como fechas, cantidad de informes, factores y subfactores a calificar, escalas y ponderaciones, entre otros.

Si bien existen otros contenidos en la norma, estos son los elementos estructurales del sistema. Los resultados se resumen en un promedio del 98% de funcionarios/as calificados/as en Lista 1, de Distinción, con más del 50% de ellos en el tope de las calificaciones.

Ante este panorama, el Servicio Civil ha elaborado una propuesta de modelo de Gestión del Desempeño. Para su definición se tuvo en consideración tres condiciones autoimpuestas:

1. Debía ser flexible, de modo que pueda implementarse con cualquier enfoque que las instituciones definan.
2. Debía ser factible de aplicar dentro del marco legal vigente. La premisa que subyace es que lo que está normado es la fase de calificación, pero las otras fases del modelo pueden ser llevadas a cabo a través de una gestión decidida.
3. Debía ser simple. Modelos que complejicen en demasía la labor que desarrollan en la materia las entidades públicas probablemente no logren validarse. Para poder comprometer a los distintos actores en nuevas tareas, se requiere liberarlos de otras.

Atendidas estas condiciones, y luego de la revisión de diversos enfoques, el modelo propuesto por el Servicio Civil de Chile consta de los siguientes procesos:

- 1. Planificación:** Consiste en la puesta en común, entre jefatura y colaborador/a, de las prioridades del período, lo que atendido el perfil de cargo específico, permite la definición de 2 o 3 metas de desempeño individual. Estas metas permiten incrementar el margen de objetividad de un sistema comúnmente catalogado como subjetivo, conectar la estrategia general con el desempeño individual, e incorporar una variable de especificidad absoluta a un sistema que funciona habitualmente a través de variables generalizadas.
- 2. Dirección:** Consiste, básicamente, en el ejercicio del rol de jefatura, liderazgo o dirección. Se refuerza la necesidad de que la jefatura monitoree el desempeño de su equipo, corrija las desviaciones antes que se transformen en un problema mayor, refuerce los logros y aciertos, e informe cualquier ajuste que deba realizarse en función de cambios en el contexto.

3. Evaluación: Pese a que el Sistema de Calificaciones está normado, es posible introducir una serie de mejoras a los instrumentos de evaluación y calificación. Entre ellos, el Servicio Civil ha estimulado ajustes a las fechas de inicio y término del ciclo, la reducción de informes de desempeño, la introducción de metas de desempeño individual, la incorporación de factores y subfactores asociados a la función de jefatura para todos aquellos que, formal o informalmente lideran personas, la realización de retroalimentación, la incorporación no vinculante de la autoevaluación como insumo para la entrevista final de retroalimentación, la mejora de los factores y subfactores a evaluar, entre otros.

4. Plan de Mejora o Desarrollo: Con los resultados del proceso, es necesario acordar cuáles serán los aspectos a mejorar en el siguiente período, y cuáles son las herramientas o dispositivos que se intentarán articular para apoyar a las personas en dicho proceso.

Finalmente, se establece como un subproceso transversal la **retroalimentación**, la que constituye una de las herramientas más relevantes a la hora de producir cambios positivos en el desempeño. Ello demanda, con todo, la definición de un procedimiento con estándares de calidad preestablecidos, y el monitoreo de su cumplimiento en cuanti y cualitativo.

3. LA TRAYECTORIA RECORRIDA PARA IMPULSAR EL MODELO

Proponer cambios en materia de gestión del desempeño individual no es cuestión simple. Por el contrario, son varias las barreras que deben ser despejadas antes de darse a la tarea de identificar las características que debe tener un sistema mejorado. En primer lugar, dado que los cuestionamientos públicos al sistema de calificaciones tienen relación con la altísima concentración en notas óptimas, con cierta frecuencia surgía la propuesta de “resolver” el problema **forzando la dispersión**.

En efecto. Como una de las vinculaciones de la calificación es la permanencia en el puesto del personal en planta, y al menos debería ser un antecedente relevante a la hora de prorrogar o terminar una contrata, el argumento más utilizado como bandera de lucha por las organizaciones de trabajadores es que casi la totalidad de las personas a las que no se le renueva año a año su contrata han obtenido una buena evaluación, ya que se encuentran en Lista 1 de Distinción. El contraargumento es que el 98% de los funcionarios están en dicha lista, a lo que los gremios responden que son las jefaturas las que, teniendo todas las herramientas, han realizado dichas evaluaciones. Frente a este panorama, surgen y resurgen las voces que confían en que una dispersión forzada resolvería la problemática.

Por cierto, dispersar o cuando menos desconcentrar del tope las calificaciones es necesario, si se aspira a que los resultados tengan calidad suficiente para fundar decisiones de gestión y, en consecuencia, exista coherencia entre los beneficios que promete un sistema mejorado de gestión del desempeño y sus efectos concretos. Sin embargo, si

la solución per se es dispersar forzosamente, se obtendrá una campana de Gauss razonable, pero que no responde necesariamente a la realidad, sino que es obtenida forzosamente. Por lo demás, dicha distribución no garantiza que el sistema está cumpliendo con el objetivo de mejorar de manera sistemática el desempeño de las personas. Además, se deja en evidencia que las jefaturas no están cumpliendo adecuadamente con una de sus funciones, lo que no constituye un buen antecedente para convencer fundadamente y sumar stakeholders al proceso. Finalmente, ante la posibilidad de que las calificaciones se redistribuyan forzosamente, los temores al respecto de trabajadores y sus asociaciones muy probablemente constituirán un fuerte rechazo y resistencia, restando a actores claves del proceso de cambio y mejora.

Atendidas estas consideraciones, es posible identificar diferentes momentos en el proceso de difusión e impulso del modelo de Gestión del Desempeño a lo largo de los últimos 10 años, los que se revisan a continuación.

2005-2006: Foco en lo formal.

El Servicio Civil asume como Organismo Técnico del Sistema de Evaluación del Desempeño, del Programa de Mejoramiento de la Gestión. El foco de dicho sistema estaba puesto en el cumplimiento, meramente formal, de determinados requisitos técnicos, todos asociados a aspectos normativos y procedimentales. El conjunto de sistemas que integran el PMG, se traducen en incentivos económicos para los funcionarios de las instituciones que los cumplan. Se diferencian porcentajes del incentivo percibido de acuerdo a los niveles de cumplimiento.

Pese a que en estos años no hay cambios sustanciales a la mirada exclusivamente focalizada en las calificaciones, los distintos servicios o entidades comienzan a vincular el tema con las funciones del Servicio Civil. Esto es significativo, puesto que la Ley no le define un rol específico en materia del Sistema de Calificaciones.

Con todo, y pese a que los hitos definidos por el sistema siguen asociados a cumplimientos formales, hay un cambio de nombre: de las calificaciones, se comienza a hablar de *evaluación del desempeño*.

2007 – 2008: Foco en la visión estratégica.

Los dos primeros años como Organismo Técnico del PMG, el Servicio Civil mantuvo el rol y la gestión que se había desarrollado hasta ese momento. Sin embargo, ya comenzaban a generar cuestionamientos internos el tipo de requisitos técnicos que se monitoreaban y cuál era el sentido final del sistema.

Un punto de inflexión, casi anecdótico, ocurrió el año 2007. Invitados por un servicio público a presentar los requisitos técnicos del PMG en materia de evaluación del desempeño, se recurrió a la presentación utilizada tradicionalmente. Cabe señalar que normativamente todos los servicios deben

capacitar anualmente a sus funcionarios y funcionarias en el sistema, por lo que era recurrente este tipo de solicitudes. Al mirar a la audiencia, y percatarse del estado de *somnolencia* de varios de los asistentes, el equipo del Servicio Civil decidió nunca más realizar una presentación con el foco utilizado. De allí en más, las presentaciones versaron sobre el sentido final del sistema, el rol que le compete a cada jefatura, y los desafíos de mejora. La estrategia utilizada para “convencer” fue la siguiente:

1. Dejar de lado los aspectos meramente formales del Sistema de Calificaciones.
2. Sacar el foco de “las notas”.
3. Hablar desde los “dolores” o “quejas” de los propios actores.
4. Utilizar mensajes sencillos, fáciles de internalizar. Con humor. La idea es captar la atención de las audiencias, “rompiéndoles el esquema”.
5. Mostrar los beneficios concretos de un mejor sistema.
6. Ejemplificar con casos reales, especialmente en lo relativo a servicios que han logrado avances significativos.

En relación al objetivo del sistema, las reflexiones internas definieron que este era, en cualquier caso, tan simple como **“mejorar el desempeño de las personas”**, para que de este modo su aporte al éxito de la organización fuese incremental. Esta declaración importaba, necesariamente, una nueva pregunta: ¿mejora el desempeño si sólo se evalúa o califica? La respuesta evidente es que no, y que se requerían otras acciones adicionales, no previstas en la normativa que regula el sistema de calificaciones: se comienza a hablar de **Gestión del Desempeño** y no de Evaluación del Desempeño, destacando que el rendimiento de las personas debe ser gestionado para lograr los estándares previstos y no sólo evaluarlo.

Se comienzan a proponer nuevas exigencias o requisitos técnicos para el PMG, tales como la definición de una Política de Evaluación del Desempeño, el diseño e implementación de un programa de Inducción, la definición de un procedimiento de retroalimentación, un programa de levantamiento de perfiles de cargos hasta el cuarto nivel jerárquico, entre otros. Con todo, la entidad a cargo de coordinar todos los sistemas del PMG no necesariamente comprendía el nuevo foco propuesto, por lo que los cambios fueron menores y más lentos que los que se pretendía impulsar en esta fase. Sin embargo, al final de este período un conjunto significativo de servicios (192 de un universo cercano a los 250), contaba con un conjunto de instrumentos básicos para la instalación de un proceso mejorado de gestión del desempeño.

Las presentaciones ante audiencias en los servicios pasaron de ser una exposición sobre requisitos técnicos y normativas, a la difusión de un análisis crítico del sistema y una nueva visión, más estratégica.

Se elaboraron diversos documentos con orientaciones para los servicios, tales como “Diseño e Implementación de Programas de Inducción” y “Orientaciones para el Diseño de una Política de Evaluación del Desempeño.”

El año 2008 se lleva a cabo, a través de una consultora, un estudio diagnóstico sobre el sistema de calificaciones y, a partir de este, el diseño de una propuesta de Modelo de Gestión del Desempeño para los servicios públicos chilenos, con recomendaciones para una estrategia de implementación. Los resultados, en resumen, fueron tres:

1. Diagnóstico que corrobora el análisis crítico realizado por el Servicio Civil: Alta concentración en notas óptimas (más del 98% del personal ubicado en Lista 1 de Distinción y, de ellos, más de la mitad en el tope), cumplimiento formal de jefaturas que no consideran que esta tarea sea parte de su rol, funcionarios que no perciben utilidad en el sistema y, por el contrario, sienten que eventuales cambios constituyen una amenaza.

2. Una propuesta de modelo.

3. Algunas recomendaciones en relación a la implementación, donde destacaban:

- El único modelo posible para lograr mejorar es el de Competencias.
- No hay posibilidad de avanzar sin un cambio normativo de por medio.

Una vez que se tuvo el resultado de este estudio, el equipo del Servicio Civil llegó a la conclusión que tanto la propuesta de modelo como las recomendaciones señaladas no respondían a las reflexiones previas que se venían desarrollando internamente, no obstante al menos se contaba con evidencia para objetivar el diagnóstico. De este modo, el equipo comenzó a investigar diversas experiencias públicas y privadas, especialmente internacionales, hasta que elaboró una propuesta propia de Modelo de Gestión del Desempeño.

2009 – 2011: Foco en el modelo y sus instrumentos.

Con el nuevo modelo diseñado internamente, el equipo del Servicio Civil comenzó a buscar más evidencia teórica y práctica sobre su validez, que permitiera no sólo instalarlo como la visión de Estado en la materia, sino también “convencer” a los distintos actores en cada uno de los servicios o entidades públicas. Un impulso muy significativo en esta línea fue el Seminario regional sobre Gestión del Desempeño, desarrollado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, a fines del 2009, en el marco de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Allí, las conclusiones lideradas por Francisco Longo y Albert Galofré reforzaban el modelo propuesto por el Servicio Civil y las consideraciones para su implementación.

Reforzados por lo compartido en este Seminario, el Servicio Civil impulsó con aún más bríos su modelo de Gestión del Desempeño.

En relación a la estrategia de difusión y promoción, es importante señalar que fundamentalmente se realizó un proceso de acompañamiento muy estrecho a los servicios, con una fuerte presencia en

terreno y en regiones. Se diseñaron talleres teórico-prácticos destinados a jefaturas, funcionarios y asociaciones, en que, a partir de situaciones cotidianas, se intentaba demostrar que:

1. No existe ninguna organización en el mundo, pública o privada, donde no exista algún mecanismo de gestión del desempeño. Sean prácticas informales y parciales o sofisticados mecanismos, siempre se realiza esta labor.
2. No hay nada que tenga más que ver con el rol de jefatura que liderar personas. Por lo tanto, el rendimiento de las personas es responsabilidad individual pero también responsabilidad del líder. La única opción es hacer este proceso con mayor o menor grado de preparación.
3. La gestión del desempeño es rentable. Lo es para las instituciones, es relevante para las jefaturas, y es muy necesaria para los funcionarios y funcionarias. Esto, con algunas evidencias concretas.

Estos talleres tuvieron un alto impacto en las audiencias, que esperaban una nueva presentación de aspectos normativos y procedimentales, y se encontraron con una revisión más de fondo de los sentidos finales del proceso y los interpelaba en relación a sus responsabilidades. Mostrar cómo un sistema desmejorado produce contradicciones que afectan el propio desempeño, y cómo los resultados sí condicionan negativamente el rendimiento de las personas y los equipos, fue sin duda una estrategia un tanto arriesgada pero necesaria y útil. Como resultado, la gran mayoría de los talleres terminaba con audiencias convencidas de la necesidad de cambio y favorablemente dispuestas a enfrentarlo.

Esta fase de difusión fue intensa, pero permitió validar la visión y el modelo que el Servicio Civil estaba impulsando. Así, cuando se fueron incorporando los nuevos requisitos técnicos al PMG, los servicios sabían a qué respondían.

Un aspecto muy relevante para avanzar en la consolidación de este cambio de mirada fue el rol que el PMG asignó al Servicio Civil en la revisión y visación de las propuestas de modificación de los Reglamentos Especiales de Calificación de los servicios adscritos al PMG. En efecto, todo cambio se realiza a través de un Decreto Supremo que en definitiva dicta el Presidente o Presidenta de la República. Y requiere las firmas de varios ministros. A partir de este requisito del PMG, el Servicio Civil comenzó a impulsar determinados cambios en los Reglamentos, muy vinculados a aspectos centrales del modelo de Gestión del Desempeño.

Con todo, el año 2010 se producen cambios significativos al Programa de Mejoramiento de la Gestión, y se elimina el Sistema de Evaluación del Desempeño por considerarse que ya estaba satisfactoriamente instalado en los servicios públicos. Sin esta única herramienta para impulsar cambios con cierto grado de direccionamiento, y por tanto sin la obligación de los servicios de considerar la opinión del Servicio Civil para modificar sus Reglamentos Especiales de Calificación, el desafío de

mantener el compromiso con los cambios propuestos fue indudablemente una preocupación central.

2012 – 2013: Foco en los resultados.

Con el fin del Sistema de Evaluación del Desempeño del PMG, lejos de disminuir la demanda de los servicios por asesoría- como podría haberse supuesto- se produjo un cambio en la demanda: desde solicitudes vinculadas a los requisitos técnicos se dio paso a una demanda más especializada. Un número importante de servicios se comprometió por convicción con la mirada propuesta, y ahora comenzaban a solicitar colaboración para diseñar estrategias de implementación.

La estrategia del Servicio Civil en esta fase fue suscribir Convenios de Asesoría Integral con los servicios que lo requirieran, en materias amplias de Gestión de Personas. La idea subyacente era asumir un rol de consultoría más especializada y personalizada. Una de las temáticas más demandada por los servicios en estos convenios fue, precisamente, gestión del desempeño, ya sea en orden a la definición o modificación de su Política, la modificación de Reglamento Especial de Calificaciones, o la definición de procedimientos específicos, tales como la retroalimentación.

Entre los años 2012 y 2013, el Ministerio de Hacienda impulsó una iniciativa que consistía en impulsar, en un grupo acotado de servicios (aproximadamente 70), el cumplimiento de determinadas metas e indicadores, los que se monitoreaban e informaban al Gobierno. Uno de estos indicadores consistía en cumplir una meta de dispersión de las precalificaciones (es decir, la propuesta de evaluación formulada por las jefaturas directas) dentro de la Lista 1. Si bien la idea inicial focalizaba los esfuerzos en una dispersión forzada dentro de dicha lista de calificación, el Servicio Civil fue determinante para ampliar la mirada, y promover una revisión de los procesos desarrollados en los servicios, para desde allí, fijarse una meta propia. La idea subyacente es que la dispersión o desconcentración de las notas no se produjera por simples instrucciones, sino por un trabajo más integral, participativo, que apuntara a mejorar la calidad de los resultados para permitir fundar mejores decisiones de gestión.

De este modo, lo que en un comienzo fue concebido sólo como una meta de dispersión, se tradujo en tres productos:

1. Diseño de un Plan de Trabajo para mejorar la calidad del proceso de gestión del desempeño.
2. Consolidación de buenas prácticas en gestión del desempeño: Mide el grado en que los servicios implementan prácticas de empoderamiento de jefaturas, planificación, retroalimentación y mejora del desempeño individual.
3. Meta de dispersión de las precalificaciones dentro de la Lista 1, con el propósito de tener un sistema más informativo.

4. Diseño de Reglamentos Especiales de Calificación, Políticas y Procedimientos en Gestión del Desempeño.

El cumplimiento de las tareas definidas por la iniciativa del Ministerio de Hacienda no reportaba más “recompensa o castigo” que el reporte enviado a las autoridades nacionales, y se desatacaba públicamente a quienes lograron mejores resultados.

En términos generales, los desafíos vinculados a desempeños tuvieron resultados diversos. Hubo un importante avance en orden a modificación de Reglamentos alineados con las orientaciones del Servicio Civil (7 tramitados completamente entre 2012 y 2013), rediseños de políticas y procedimientos, entre otros avances cualitativos. En relación a la meta de dispersión, el 2013 un 61% de los servicios participantes aumentaron la dispersión de las precalificaciones dentro de la Lista 1 o mantuvieron el indicador logrado el año 2012. El promedio de avance entre los servicios que cumplieron su meta de dispersión fue de un 37% sobre su propia línea de base del año 2012. Con todo, fue un esfuerzo cuyos resultados más concretos no fueron medidos, puesto que no hubo vínculo entre la dispersión de la precalificación y la calificación final asignada por cada Junta Calificadora.

En paralelo, un elemento importante fue que se mantuvo el criterio de visación de las propuestas de modificación de Reglamentos por parte del Servicio Civil, aún sin la obligatoriedad del PMG. Como una de las firmas requeridas para la modificación corresponde al Ministro de Hacienda, mediante oficio la autoridad instruyó al Servicio Civil la revisión de las propuestas de modificación. Se continuó, por tanto, impulsando cambios alineados con el modelo, pero esta vez con mayor profundidad. Se definieron una serie de contenidos mínimos, y se definió una estrategia consistente, básicamente, en lo siguiente:

1. Ampliar las Listas 1 (de Distinción) y 2 (Buena), y disminuir al mínimo las 3 (Condicional) y 4 (De Eliminación). En el Reglamento General, y por consiguiente prácticamente en todos los Reglamentos Especiales, cada lista representa un 25%. De acuerdo a esta nueva orientación del Servicio Civil, las Listas 1 y 2 representarían aproximadamente un 40 y un 30% respectivamente, mientras que las 3 y 4 no más del 15% cada una.. La lógica de esto era, por un lado, acortar las Listas que prácticamente no se utilizan. Por lo demás, en un modelo basado en el principio de desarrollo, que las listas “castigadoras” representen un 50% de las posibilidades podría ser un mensaje contradictorio. Y por otro lado, se facilitaba diferenciar los desempeños sin la “amenaza” de salir de la lista 1. Es decir, una dispersión dentro de la Lista 1, que busca desconcentrar del tope y mejorar la calidad de la información, para luego fundar decisiones de gestión, fundamentalmente asociadas al tipo de capacitación ofrecida según desempeño, y las recontrataciones en grados superiores.

2. Ajustar a la realidad institucional aspectos formales del Reglamento, tales como la fecha de inicio y de término del ciclo anual. El Reglamento General establece que el período comienza el 01 de septiembre de cada año, y culmina el 31 de agosto del año siguiente.

3. Mejorar la calidad de los factores y subfactores, evitando aquellos que resultan de mayor subjetividad.
4. Introducir la autoevaluación, como una medida no vinculante con la calificación final sino como insumo cualitativo para el diálogo entre jefatura y funcionario/a.
5. Incorporación formal de la retroalimentación en el Reglamento.
6. Incorporación de factor y subfactores que evalúen a quienes lideran personas en algunos ámbitos vinculados al ejercicio del rol. La idea es que, si gestionar personas es un foco relevante del rol de jefatura, se evalúe. De modo contrario, aunque se invierta en capacitación y en fortalecer el compromiso de los líderes, seguirá siendo, en lo concreto, una variable poco relevada.
7. Incorporación de metas de desempeño individual, a través de un factor de evaluación específico.

2014 a la fecha. Foco en la consolidación.

El modelo de Gestión del Desempeño impulsado por el Servicio Civil se consolida como la visión de Estado sobre la materia. Su máxima expresión es el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

En efecto, el 26 de enero del año 2015, la Presidenta de la República, Sra. Michelle Bachelet, firmó este Instructivo Presidencial. Entre muchas materias, instruye a los jefes y jefas de servicio a avanzar en la consolidación del ciclo completo de Gestión del Desempeño. Para ello, enfatiza procesos tales como la retroalimentación, instruye la modificación de Reglamentos Especiales de Calificación, los que deberán incorporar las orientaciones del Servicio Civil en la materia, asigna roles determinantes a las jefaturas en la dirección y desarrollo de las personas a su cargo, y establece una mirada integradora de los procesos de gestión de personas, de manera que las decisiones de gestión tengan asidero en los resultados del desempeño laboral.

Finalmente, durante el mes de junio fue ingresado al Congreso Nacional un proyecto de Ley que modifica y perfecciona la Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública. Entre otras materias, institucionaliza el rol de la institución en la revisión de los Reglamentos Especiales de Calificación, lo que permitirá impulsar, con mayor celeridad, cambios que ya se encuentran sólidamente fundamentados y difundidos al interior de la Administración Central del Estado.

4. ALGUNAS EVIDENCIAS CONCRETAS

El Banco Interamericano del Desarrollo, a través del documento “Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13)”, cuyos editores fueron Juan Carlos Cortázar Velarde, Mariano Lafuente y Mario Sanginés, señala entre sus páginas 34 a la 36, lo siguiente en relación a la Gestión del Rendimiento:

“Si bien el promedio de este subsistema creció de 25 a 30 puntos, es uno de los menos desarrollados... La distribución es representativa del bajo nivel general del subsistema. Solo Chile alcanzó el nivel alto y otros cinco casos, el nivel medio. La gran mayoría (10 casos) presenta nivel bajo....

Chile, el país con la función pública más desarrollada, se caracteriza por la aplicación de instrumentos complementarios que potencian la utilidad de la evaluación y reduce sus habituales costos”. Agrega como uno de los factores de esta buena evaluación, su “Modelo de gestión estratégica de evaluación de desempeño. El Reglamento General de Calificaciones, la Política de Gestión del Desempeño y el Reglamento Especial Tipo dieron mayor coherencia sistémica a las evaluaciones y ayudaron a consolidar el pasaje desde un sistema concentrado, burocrático y de escaso valor estratégico a uno más integral y ágil”.

Esta conclusión obedece a la existencia de una propuesta sólida en relación a la Gestión del Desempeño. Como resultado de ello, la retroalimentación, los programas de inducción, la declaración de políticas y procedimientos y las mejoras a nivel reglamentario son evidencias concretas de los avances logrados. Con todo, el desafío de transformar el proceso en un sistema informativo y que efectivamente logre mejorar el desempeño laboral es aún una materia que requiere ser profundizada.

Sin embargo, existen algunos casos de éxito que permiten reforzar la idea de que, aún sin cambios legales, es posible mejorar el impacto de un sistema mejorado. Probablemente la experiencia que mejor refleja lo anterior es la Subsecretaría del Medio Ambiente. Algunos datos significativos:

1. Desconcentración de notas máximas: En el período 2007-2008 fueron 156 personas; el 2008-2009, 226. En el período 2013-2014 el número fue de 14. Cabe destacar que en los primeros ejercicios con el nuevo sistema, el servicio dispersó más allá de la Lista 1, obteniendo un 60% y más de personas en Lista 2. Si bien esto se hizo con el adecuado equilibrio interno, puestos en el contexto general de la administración, en que la calificación es relevante para concursos de tercer nivel jerárquico y la obtención de becas, los funcionarios y funcionarias quedaban en una potencial situación de desmedro, por lo que el servicio optó por discriminar los rendimientos dentro de la Lista 1.
2. En el ejercicio 2007-2008, la totalidad de los funcionarios, es decir, 348, estuvieron en el tramo superior de la Lista 1. En el período 2014-2015, este

número se redujo a 75, distribuyéndose el resto de los funcionarios a lo largo de las Listas 1 y 2.

3. Desarrollo de habilidades directivas: La institución definió un Perfil del Líder, con 7 competencias. Con la ejecución de un sostenido programa de fortalecimiento de habilidades directivas, más de un 50% de los participantes avanzó un nivel en alguna de en que presentaba brechas, de acuerdo a medición inicial y final.

4. Instalación de procesos críticos: La definición de compromisos de desempeño individual alcanza un 66%; la realización efectiva de entrevistas de retroalimentación llega al 67%, mientras que el personal con planes de desarrollo es de un 20%. El servicio ha diseñado mecanismos para monitorear no sólo la cobertura de la retroalimentación sino también su calidad, obteniendo resultados muy satisfactorios.

5. Reclamos de los funcionarios: Podría presuponerse que un sistema que se traduce en un aumento de la dispersión y en la desconcentración de calificaciones óptimas podría implicar resistencias, reclamaciones y cierto aumento en la conflictividad en las relaciones laborales. Sin embargo, si se considera el derecho funcionario a reclamar a la jefatura superior de servicio en caso de discrepancia con su calificación, no hubo aumento. En efecto, en el período 2009-2010 los reclamos funcionarios fueron 5; el 2010-2011 llegaron a 9. Los períodos 2011-2012, 2012-2014 y 2014-2015, los reclamos fueron 2, 6 y 4 respectivamente.

5. CONCLUSIONES

Como es posible observar, hay algunos elementos claramente definidos en la estrategia impulsada por el Servicio Civil. En primer lugar, el equipo debió fortalecer sus competencias técnicas en materia de Gestión del Desempeño. La autoformación y la participación en espacios de reflexión fue el camino seguido.

En segundo lugar, durante estos diez años la DNSC aprovechó los instrumentos o iniciativas que estuvieran disponibles, para promover cambios. A falta de un rol rector en temas vinculados a Gestión de Personas, estos instrumentos permitieron impulsar al conjunto de las entidades públicas hacia los desafíos propuestos.

En tercer lugar, el Servicio Civil asumió que debía “convencer y seducir” a las instituciones públicas para garantizar su real compromiso con los cambios. De poco sirve obligar, si el cumplimiento es meramente formal. Los impactos, para ser efectivos e incrementales, requieren que los servicios confíen en que a lo que se les convoca es técnica, ética y estratégicamente conveniente. Ello demandó un esfuerzo muy significativo por estar en terreno, por responder a cada solicitud de asesoría o relatoría, por atender prácticamente el 100% de las demandas.

Luego, una definición muy relevante es que no sólo es posible avanzar en cambios sin modificaciones normativas, sino que la transformación cultural que demanda un nuevo enfoque no se garantiza por una medida legislativa, por lo que resulta clave instalar paulatinamente prácticas efectivas antes que en cambios meramente reglamentarios. Desde esta perspectiva, todo cambio, por instrumental que se conciba originalmente, debe ser abordado como una estrategia de cambio organizacional.

Vinculado a lo anterior, como todo proceso de transformación de la cultura de una organización, el proceso toma tiempo. De modo que los cambios deben ser paulatinos. Es importante, en tal sentido, gestionar las expectativas, de modo que no se esperen resultados inmediatos.

Con todo, para que el proceso sea exitoso, es necesario considerar una serie de factores críticos de éxito, entre los cuales es posible identificar, a la luz de la experiencia chilena, los siguientes:

1. Se requiere un compromiso firme, explícito y constante de la cúspide estratégica de la organización.
2. Para lograr alineamiento de las personas, es necesario que la institución posea definiciones estratégicas claras y consistentes. Vale decir, es imprescindible contar con prácticas de planificación estratégica permanentes. De otro modo, no existe el soporte necesario para orientar el desempeño hacia los desafíos institucionales.
3. Se requiere una estrategia de comunicación que instale el sentido del cambio desde la perspectiva de los múltiples actores, derribando mitos y resistencias iniciales y sumando stakeholders al proceso.
4. Se requiere una fuerte inversión en fortalecimiento de habilidades directivas, lo que demandará concebir procesos plurianuales.
5. Se requiere un perfilamiento sostenido del rol de los líderes. Ello demanda que las políticas de gestión de personas sean coherentes.
6. Es muy relevante considerar espacios lo más participativos posible para la formulación de ajustes en la política, procedimientos y/o instrumental. La participación potencia los resultados al contar con una perspectiva más amplia, y permite gestionar las alianzas con los stakeholders.
7. Es absolutamente clave sostener el proceso, tomando decisiones de gestión coherentes con los objetivos propuestos y los esfuerzos y compromisos logrados.
8. Destacar los logros tempranos. Como se trata de un proceso en que resulta difícil evidenciar los avances, cada vez que se logran es necesario difundirlos adecuadamente. Un proceso que no da cuenta de mejoras tiende a perder visibilidad y validez.
9. Revisar e introducir mejora continua, pero siempre valorando los avances alcanzados.
10. Reconocer y respaldar a quienes se comprometen con el cambio: consistencia y coherencia entre las promesas y las decisiones de gestión.

Los desafíos futuros para la administración pública chilena son, indudablemente, enormes. En primer lugar, extender las experiencias exitosas, de modo que logren generar un efecto demostración cada vez más significativo. Por cierto, cada uno de los casos de éxito requieren en sí mismos consolidar sus resultados, evidenciando su utilidad para los funcionarios, jefaturas y para el conjunto de la organización.

Este proceso de mejora debe ser pensado no sólo desde el ciclo anual, sino que cada vez debe estar más conectado con la estrategia de desarrollo institucional.

Las transformaciones legales son, por cierto, un paso definitivo para lograr profundizar el campo de influencia del Servicio Civil. Sin embargo, hoy existen condiciones básicas para que los cambios sean comprendidos y positivamente aceptados por las instituciones públicas. La construcción de esta base de sustentación es indispensable para dar saltos cualitativos de mayor alcance. En eso, precisamente, ha estado el Servicio Civil de Chile durante los últimos 10 años.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Cortazar, Juan Carlos; Lafuente, Mariano y Sanginés, Mario (2014) *“Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–13)”*. Banco Interamericano del Desarrollo. Washington DC, Estados Unidos.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2012) *“Gestión del Desempeño en Servicios Públicos”* Santiago, Chile.

7. 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 y seminarios nacionales e internacionales.

Entre 1996 y el año 2000 se desempeña en diversos organismos no gubernamentales, dirigiendo programas y proyectos de superación de la pobreza, hábitat, medioambiente, fomento productivo de microemprendimientos 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 vinculados a 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. Actualmente es Consultor Sectorial de la misma Subdirección.

Ha desarrollado labores de docencia en distintos planteles universitarios del país.

8. RESUMEN

La ponencia detalla el proceso que el Servicio Civil chileno ha llevado a cabo, en el transcurso de 10 años (2005-2015) para promover el tránsito desde un sistema exclusivamente calificadorio, formal, burocrático y de poco valor estratégico, a un modelo de gestión del desempeño que evidencia el ciclo completo (Planificación, Dirección, Evaluación y Mejora), y que contribuya a mejorar la calidad de los resultados, con miras a un mejor cumplimiento del objetivo de mejorar el desempeño laboral de las personas.

Este proceso ha utilizado las distintas herramientas disponibles en la administración, logrando avances importantes sin que medien aún modificaciones normativas.

Se identifican factores críticos de éxito, lo que en suma puede contribuir a obtener insumos significativos para el diseño de estrategias de implementación de una mejor gestión del desempeño en diversas realidades nacionales y locales.

Palabras clave: Evaluación; Gestión; Desempeño; Rendimiento; Retroalimentación; Cambio.