

# 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

Hugo Marchant Guzmán

## 1. PRESENTACIÓN PONENCIA

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (en adelante, DNSC o Servicio Civil), atendidas las atribuciones que la Ley le asigna, ha debido desarrollar diversas estrategias para lograr constituirse en el principal referente en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado de Chile.

A lo largo de poco más de una década (2003-2015), tanto la organización interna como el tipo de acciones impulsadas ha ido variando, de manera de recoger los desafíos particulares de cada momento y hacer uso eficiente de los instrumentos que pueden ser útiles para potenciar la gestión de personas.

Un hito significativo en este proceso y que produce el mayor ajuste en la organización interna de la Subdirección de Desarrollo de las Personas es el **Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado**, dictado por la Presidenta de la República Michelle Bachelet el 26 de enero del 2015, y que se dirige al conjunto de servicios públicos de la administración central del Estado, vale decir todas aquellas entidades que dependen o se relacionan a través de los respectivos ministerios.

La presente ponencia sintetiza brevemente las diferentes estrategias utilizadas para fortalecer la gestión de personas en el sector pública, profundizando en la organización actual, estrechamente vinculada a la implementación y seguimiento del Instructivo Presidencial.

## 2. ROLES Y ESTRATEGIAS DE LA SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS PARA IMPULSAR LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

La Ley N° 19.882, conocida comúnmente como Ley del Nuevo Trato Laboral, y que fue promulgada el año 2003, crea la Dirección Nacional del Servicio Civil en Chile. Al analizar las funciones que específicamente en materia de gestión y desarrollo de personas otorga a dicha entidad, los verbos que destacan son:

- Participar
- Asesorar
- Colaborar
- Promover
- Fomentar
- Apoyar

Como se puede apreciar, a diferencia de las atribuciones y funciones que las respectivas leyes encargan a la mayor parte de los servicios civiles

latinoamericanos, en Chile la Ley básicamente le asigna a la DNSC un rol de asesoría, promoción y fomento. La ausencia de un rol de rectoría en materia de gestión de personas se vincula, además, con el hecho de que la gestión de personas en el Estado es descentralizada, por lo que cada servicio o entidad es autónomo para determinar, dentro del contexto normativo vigente, sus propias definiciones al respecto.

Este es el contexto en el que se crea el Servicio Civil, y por consiguiente uno de sus primeros desafíos fue lograr consolidar un espacio de validación tal, que le permitiese ser un referente reconocido e influyente en el conjunto de servicios públicos.

Para avanzar en dicho desafío, el Servicio Civil generó diversos documentos con orientaciones y recomendaciones en materia de desarrollo de personas, abrió espacios de encuentro e intercambio con las jefaturas de las áreas de gestión de personas, organizó talleres para abordar los cambios específicos que introdujo la Ley 19.882 en algunas materias específicas, entre otras acciones.

Un hito muy relevante fue asumir el rol de Organismo Técnico del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). En efecto, a partir del año 2005 el Servicio Civil asumió dicho rol para los sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño, lo que implicaba monitorear el cumplimiento de los requisitos técnicos por parte de un conjunto amplio de servicios públicos que adscribían al PMG. Cabe señalar que dicho cumplimiento se vincula a un incentivo económico graduado por nivel de logro, el que se entrega a todos los funcionarios de la dotación del servicio respectivo. Junto con proponer nuevos requisitos técnicos y cambios a los ya existentes, el Servicio Civil complementó el rol de monitoreo y evaluación con el de asesor. Vale decir, se puso a disposición de los servicios para apoyarlos en el cumplimiento de los requisitos técnicos, al tiempo que difundía una visión más precisa sobre el sentido de fondo de cada sistema y de cada requisito técnico. Ello permitió avanzar en la validación técnico-profesional de la institución, y en la construcción de una relación colaborativa valorada y crecientemente requerida por las entidades.

Paralelamente, se potenció la generación de nuevos espacios de intercambio y aprendizaje. Se desarrollaron seminarios con participación de expertos nacionales e internacionales en temáticas de gestión de personas, tales como Francisco Longo, Guy Le Boterf, Jack Phillips, Koldo Echebarría, entre muchos otros. Al mismo tiempo, se dio gran relevancia a los instrumentos disponibles para promover una visión más estratégica de la gestión de personas, tales como el Premio Anual por Excelencia Institucional y el Instructivo Presidencial sobre Código de Buenas Prácticas Laborales.

Es importante consignar que en estos primeros años del Servicio Civil se contó con un Programa de Fortalecimiento Institucional financiado por el Banco Interamericano del Desarrollo, que entre otras materias permitió realizar diversos estudios y diagnósticos, tales como el Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos (2006) y el Diagnóstico del Estado de las Tecnologías de Información para la Gestión de RR.HH. en los Servicios Públicos de la Administración Civil del Estado (2007).

Dos hitos significativos en el proceso de consolidación de una red de jefaturas de gestión de personas y de fortalecimiento del rol de liderazgo del Servicio

Civil en la materia fueron el Encuentro Anual de Desarrollo de Personas en el Estado, que se ha desarrollado a partir del año 2006, y un Diploma en Gestión de Personas en Servicios Públicos, organizado y financiado por el Servicio Civil e implementado por la Universidad Alberto Hurtado (Chile) y la Universidad de Notre Dame (EEUU). Este espacio de formación inédito y específico para la administración pública permitió reforzar las habilidades y conocimientos de un amplio número de jefaturas y profesionales de las áreas de personas.

Todas estas acciones han permitido, a lo largo de 12 años, posicionar al Servicio Civil como el principal referente en materia de gestión y desarrollo de personas en el Estado. La tasa de respuesta ante consultas y solicitud de información, la alta asistencia a las convocatorias que realiza la institución, y la creciente demanda por asesorías cada vez más específicas confirman que las entidades públicas confían en el Servicio Civil, y ven en él un aliado para enfrentar los desafíos de corto, mediano y largo plazo.

Con todo, durante el proceso ha existido una reflexión permanente en orden a cómo optimizar el impacto de la labor del Servicio Civil, atendida su acotada dotación de personal y limitación de recursos financieros. Masividad versus profundidad, y generalización versus especialización, son dos ejes permanentemente en tensión. La reflexión en orden al impacto que generan acciones masivas, pero que dado el universo al que se dirigen tienden a ser generales, versus acciones más especializadas pero en un universo más acotado, han cruzado permanentemente el accionar de la institución.

Otro polo de análisis está dado por el “*cliente*” principal del Servicio Civil. En efecto, si bien siempre han existido acciones dirigidas a los diversos actores institucionales, hasta el 2010 hubo una fuerte inversión en el fortalecimiento de las áreas de gestión de personas, constituyéndose en la práctica en el interlocutor principal.

Sin embargo, y pese a que efectivamente se requería consolidar una alianza estratégica con las áreas y jefaturas de personas, finalmente es necesario reconocer que el principal cliente es el directivo superior, puesto que en definitiva es él el responsable y fundamental gestor en materia de personas en cada organización. Esto resulta consistente con lo señalado en el Informe de Evaluación Comprehensiva del Gasto del Servicio Civil 2006-2010 desarrollado por Santiago Consultores, documento en el que ya se señalaba la necesidad de brindar soporte al principal en materia de personas, aspecto que no estaba siendo abordado, y de reorganizar la Subdirección de Desarrollo de Personas que potencie un círculo virtuoso con la alta dirección y las áreas de gestión de personas.

Atendida estas consideraciones, a partir del año 2010 y hasta el 2014, la institución definió abordar el polo de la masividad a través de la generación de documentos sobre diversas materias. Y brindar una asesoría más específica a un conjunto acotado de instituciones, suscribiendo convenios de asesoría integral con entidades que lo solicitaran. En estos años, se suscribieron un total de 38 convenios con Subsecretarías y servicios públicos. La relevancia de estos convenios radicaba no sólo en la posibilidad de profundizar en cada institución, sino que se constituía en una manifestación y compromiso formal de la jefatura superior de servicio por avanzar en la instalación de mejores prácticas y políticas de gestión y desarrollo de personas.

### 3. EL MODELO DE CICLOS TEMPORALES Y LA ORGANIZACIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO DE PERSONAS 2008-2014

El año 2008, y en conjunto con la Universidad Alberto Hurtado, el Servicio Civil diseñó un Modelo de Gestión de Personas basado en ciclos temporales. La premisa fundamental es que es posible agrupar los subsistemas de gestión de personas de acuerdo al momento en que se requiere (corto, mediano o largo plazo) y a las posibilidades de las instituciones por ir paulatinamente abordando los procesos. El modelo identifica tres ciclos temporales en la gestión de personas: El Ciclo de Gestión del Desempeño o Gestión del Corto Plazo; el Ciclo de Gestión del Desarrollo o Ciclo del Mediano Plazo; y el Ciclo de Gestión de la Organización Futura o Ciclo de Largo Plazo. Todos ellos, con un proceso transversal de Planeamiento y Gerenciamiento de la Gestión de Personas.

Para brindar un soporte efectivo al modelo, la Subdirección de Desarrollo de Personas se organizó internamente bajo la misma lógica. Así, se constituyeron los siguientes equipos:

- 1. Unidad de Gestión del Desempeño**, responsables de las temáticas vinculadas a Inducción, Gestión del Desempeño Laboral y Egreso.
- 2. Unidad de Gestión del Desarrollo**, vinculadas a formación y capacitación y movilidad.
- 3. Unidad de Desarrollo Organizacional**, vinculadas a temáticas de clima organizacional, procesos de cambio planificado, relaciones laborales y prevención del acoso laboral y sexual.

Considerando la alta demanda que significa y la especificidad técnico-normativa que requiere el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección, se constituyó un equipo específico para coordinar esta función.

Finalmente, se conformó un equipo de **planificación e información**, que permitiera abordar las tareas transversales y el control de gestión interno, y un área o staff administrativo, a cargo de brindar el soporte técnico-administrativo que requerían los distintos equipos.

Esta forma de organización del equipo de la Subdirección de Desarrollo de las Personas fue exitosa especialmente para la consolidación del modelo propuesto a los servicios públicos, y permitió generar propuestas específicas de alto impacto, tales como un nuevo modelo de Gestión del Desempeño Laboral, un modelo de Gestión de la Capacitación y evaluación de la Transferencia al Puesto de Trabajo, orientaciones para la prevención del Acoso Laboral y Sexual, el Portal Empleos Públicos ([www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl)), plataforma que busca difundir y/o gestionar la oferta de empleos en los distintos servicios e instituciones del sector público, entre otras acciones. En definitiva, permitió generar visiones compartidas, orientaciones generales y transversales y una oferta estandarizada de servicios (talleres, relatorías, documentos). Sin embargo, resultaba menos eficiente para enfrentar demandas crecientemente más específicas, dada la capacidad limitada para dar respuestas oportunas a dichos requerimientos, atendida la acotada dotación profesional de la Subdirección de Desarrollo de las Personas. Y también tendía a generar compartimentos estancos con poca vinculación estratégica, lo que apunta en

dirección inversa de la necesidad de integrar miradas en torno a la gestión y desarrollo de las personas.

#### 4. UN NUEVO ENFOQUE DE CONSULTORÍA

La organización en base a equipos especializados brinda, como aspecto positivo, la posibilidad de abordar en profundidad determinados temas. Sin embargo, en la realidad la gestión y desarrollo de personas debe ocurrir de manera más integrada, dada las interacciones e influencias que cada subsistema ejerce sobre otros.

Por otro lado, esta compartimentalización de las temáticas obligaba a los servicios públicos a interactuar de manera desintegrada con los equipos profesionales del Servicio Civil, produciéndose una separación artificial. Por ejemplo, si una institución solicitaba apoyo para implementar un nuevo sistema de gestión del desempeño, el equipo respectivo lo apoyaba técnicamente. Pero, para el diseño de la estrategia de implementación, desde la lógica del cambio organizacional, el equipo interlocutor era otro.

El Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet estableció una serie de lineamientos en materia de modernización del Estado. A partir de ello, el Ministerio de Hacienda declaró la necesidad de fortalecer el rol del Servicio Civil en materia de Gestión de Personas, de manera de potenciar sus capacidades para instalar mejores prácticas y políticas.

El día 16 de enero del año 2015, la Presidenta de la República Michelle Bachelet, dictó el Instructivo Presidencial N° 001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. En este Instructivo se recogen los desafíos proyectados a partir del Programa de Gobierno y el mandato que emana desde el Ministerio de Hacienda, y se plantea la necesidad de avanzar con mayor celeridad en la construcción de un empleo público de calidad. Ello, como vía fundamental para lograr mejores y más oportunas prestaciones a los ciudadanos. Define, para tales efectos, una ruta de gestión para el período 2015-2018, destacando el rol central que las jefaturas deben cumplir en la materia.

Este Instructivo tiene un sello marcadamente sectorial. Es decir, mandata a los Subsecretarios a liderar y coordinar su implementación en los servicios dependientes y relacionados.

Dado este énfasis y atendida la necesidad ineludible de dar cumplimiento al mandato recibido tanto de la Presidenta de la República como del Ministro de Hacienda, la Subdirección de Desarrollo de las Personas del Servicio Civil se reorganizó bajo la misma lógica sectorial. A saber:

- **Equipo de Consultores Especialistas:** Este equipo está conformado por un grupo de profesionales, responsables de elaborar orientaciones sobre temáticas específicas, coordinar proyectos globales (Prácticas Chile, Desafío Innovación, Portal Empleos Públicos, entre otros) y brindar soporte técnico especializado al equipo de Consultores Sectoriales.
- **Equipo de Consultores Sectoriales:** Este equipo está formado por profesionales responsables de brindar consultoría integral a los servicios públicos. Ello, a través de una distribución sectorial, vale decir, cada Consultor Sectorial es responsable de un

conjunto de Subsecretarías y sus servicios dependientes y relacionados. Junto con el rol consultor, debe ser un promotor de articulaciones intra y extra sector, y también monitorear el cumplimiento y avances en la implementación del Plan Trienal del Instructivo Presidencial.

- **Equipo de Gestión de Información:** Equipo compuesto por técnicos y profesionales responsables del análisis de información, para la generación de conocimientos relevantes para la gestión del Servicio Civil en su rol frente a los servicios públicos, y también responsable de soporte técnico-administrativo a los equipos de Consultores Especialistas y Consultores Sectoriales.

Este diseño no surge sólo con el propósito de alinearse al Instructivo Presidencial, sino que fundamentalmente a la necesidad de incrementar el impacto del trabajo del Servicio Civil en materia de las políticas y prácticas de desarrollo de las personas. En tal sentido, aspira principalmente a:

a) Optimizar las capacidades del equipo profesional, superando la respuesta uno a uno y trasladándola a niveles más sectoriales. Ello permite ampliar la cobertura de las acciones concretas.

b) Concentrar la interacción con los servicios o entidades a través de un único interlocutor, facilitándoles el acceso al equipo de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

c) Posibilitar un conocimiento mucho más específico del Consultor Sectorial respecto de su Subsecretaría y sus servicios dependientes y relacionados, lo que a su vez facilita la adaptación de las estrategias y contenidos a abordar. Sin llegar a una costumización absoluta de la cartera de servicios, este conocimiento permite sintonizar oferta y demanda con mayor ajuste a las diferencias institucionales.

d) Constituir paulatinamente al Consultor Sectorial en un *business partner*, capaz de brindar consultoría y asesoría más estratégica al jefe superior de servicios, al cuerpo de directivos, a los equipos de las áreas de gestión de personas y a las asociaciones de funcionarios y funcionarias.

## 5. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL

En concordancia con el sello sectorial del Instructivo Presidencial, el Servicio Civil solicitó a cada Subsecretario o Subsecretaria nombrar a un Coordinador o Coordinadora sectorial o ministerial, el que se vincula directamente con el/la Subsecretario/a y que debe relacionarse eficientemente con cada uno de los servicios relacionados en esta materia. La idea es generar y/o reforzar una práctica de coordinación entre servicios dependientes o relacionados de una misma cartera, liderada por este Coordinador. Para tales efectos, se definió un perfil fundamentalmente asociado a la capacidad de coordinarse tanto con el Subsecretario o Subsecretaria, como con los jefes de servicios y las áreas de personas de cada institución.

Las funciones, entre otras, que desarrolla este Coordinador/ a Sectorial/Ministerial son:

- Mantener un conocimiento acabado de la situación de cada uno de los servicios dependientes y relacionados del sector, generando para ello las coordinaciones necesarias y las acciones pertinentes.

- Velar que tanto los planes definidos por cada servicio para el cumplimiento del Instructivo, así como las políticas de gestión de personas de cada institución, sean coherentes y consistentes con los desafíos y estrategias sectoriales, validadas por las autoridades respectivas.

- Apoyar el funcionamiento de coordinaciones/reuniones que deban desarrollarse con todos los servicios relacionados del sector, solicitadas por el Servicio Civil, para contribuir al cumplimiento del Instructivo y otras acciones vinculadas.

- Concordar acciones correctivas con los servicios dependientes y relacionados en relación al cumplimiento e implementación del Instructivo.

- Informar a las autoridades sectoriales y según solicite el Servicio Civil cumplimientos, desviaciones o retrasos en la implementación del Instructivo.

Esta estrategia sectorial encuentra fundamentos, además, en la constatación de la heterogeneidad en el nivel de desarrollo de la gestión de personas en servicios pertenecientes al mismo sector. En efecto, es posible reconocer dentro de una misma subsecretaría, servicios con desarrollos destacados en determinados ámbitos de la gestión de personas, y otros en que no se ha superado un nivel de soporte meramente administrativo y burocrático. Avanzar en una articulación que permita compartir experiencias, aprendizajes e incluso productos concretos es una necesidad y una posibilidad cierta.

Finalmente, el enfoque sectorial apunta también a verificar que el sello de la gestión de cada subsecretaría sea un eje transversal, de modo de propender a un desarrollo coherente y coordinado.

Por otro lado, el Instructivo Presidencial fue operacionalizado por el Servicio Civil, a través de un documento que contiene las **instrucciones operacionales para su implementación**. En este texto se establecen los contenidos mínimos que se requiere desarrollar en cada uno de los componentes del Instructivo, para velar por su cabal implementación. El propósito de este documento es, además, promover una visión común y compartida de los desafíos de la gestión de personas y sus subsistemas, tanto desde lo conceptual como desde los aspectos operativos que se requieren abordar. En definitiva, operacionaliza el Instructivo para que constituya una herramienta efectiva que permita vincular estratégicamente la calidad del empleo público, el estilo de liderazgo, el desempeño funcionario y la calidad de las prestaciones que el Estado brinda a sus ciudadanos. Y desde allí avanzar en una mirada integrada de la gestión y desarrollo de personas, superando el cumplimiento procedimental, burocrático y poco vinculado que ha tenido en términos generales.

En lo específico, cada institución debe generar un **Plan Trienal para la Implementación del Instructivo Presidencial, 2015 - marzo 2018**. En este Plan -cuyo formato fue generado por el Servicio Civil a partir tanto del Instructivo como de las Instrucciones Operacionales para su implementación- se especifican objetivos, metas medidas, responsables, plazos, formas de implementación, y mecanismos de control y seguimiento para asegurar su cumplimiento.

Las instituciones públicas debían remitir su Plan Trienal al 30 de junio del presente año, salvo algunas entidades que –atendidas diversas consideraciones- tuvieron un plazo diferente. Con todo, se recibieron cerca de un 95% de los planes oportunamente.

Todas las instituciones públicas mandatadas a través del Instructivo Presidencial deberán remitir anualmente, a comienzos de cada año, un informe de cumplimiento de la implementación del Plan Trienal. Con esta información, el Servicio Civil preparará y enviará un reporte al Presidente de la República y al Ministro de Hacienda.

En materia de difusión, el Servicio Civil ha llevado a cabo una estrategia comunicacional diversa. Junto con el envío masivo del Instructivo a todas las entidades de la Administración Central del Estado, se gestionaron reuniones informativas con diversos actores: jefaturas de gestión de personas, asociaciones de funcionarios, agrupaciones de asociaciones de funcionarios, entre otros.

Considerando la necesidad de difundir el Instructivo y especialmente de posicionar la responsabilidad de su cumplimiento en las jefaturas superiores de servicio y no en las áreas de personas, se realizaron reuniones lideradas por cada Subsecretario o Subsecretaria, con presencia de los jefes y jefas de servicios dependientes y relacionados. En algunos casos, incluso, lideró la actividad el ministro o ministra del ramo respectivo. Con presencia del Director y del Subdirector del Servicio Civil, además del Consultor Sectorial correspondiente, se señalaba expresamente la necesidad de atender oportunamente al mandato presidencial, reforzando la responsabilidad central de los líderes en su éxito.

Este hito fue acompañado por el desarrollo de una Agenda Regional. Esta acción consistió básicamente en la realización en cada región del país de un Seminario Regional en que el Servicio Civil abordaba temáticas vinculadas a la Gestión y Desarrollo de Personas, el Sistema de Alta Dirección Pública y, especialmente, el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado.

Estos Seminarios Regionales se organizaron contemplando dos momentos diferenciados, para audiencias igualmente diferenciadas. Durante la primera parte de la mañana, el Director Nacional del Servicio Civil presentaba a todas las autoridades de servicios locales o con representación en la región, las temáticas señaladas, con especial énfasis en el Instructivo Presidencial. Encabezaba esta actividad el Intendente regional respectivo. En un segundo momento, se realizaron talleres diferenciados para jefaturas de gestión de personas, altos directivos públicos, directivos y jefaturas vinculadas al área de Educación del Sistema de Alta Dirección Pública y representantes locales de asociaciones de funcionarios.

Finalmente, es necesario destacar que el Instructivo Presidencial contempla el desarrollo de procesos participativos tanto para el diseño de las políticas de desarrollo de las personas como para su posterior implementación. En efecto, se establece como condición característica la participación efectiva de los funcionarios y funcionarias y sus agrupaciones representativas. No se predeterminaron los mecanismos, dada la heterogeneidad en el estado de las relaciones laborales, sino que se instruyó a que cada servicio determinara los mecanismos más adecuados para garantizar el mandato presidencial sobre la materia.

## **6. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES**

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. Lo anterior implica que es posible avanzar obteniendo resultados positivos en el proceso de modernización de la gestión pública y en particular de la gestión de personas sin que para ello sea condición excluyente eventuales modificaciones normativas.

Ciertamente, luego de más de una década de gestión es un diagnóstico compartido que se requiere reforzar y fortalecer la institucionalidad del Servicio Civil chileno. Actualmente se discute una propuesta de Ley que se dirige en tal sentido, presentada el 1 de julio del 2015 por el Ejecutivo. El posicionamiento y validación que el Servicio Civil ha logrado en estos años permite observar con optimismo los cambios que dicha modificación legal pueda implicar. Sin esa plataforma de sustentación los resultados podrían ser más inciertos. Con todo, un nuevo marco regulatorio deberá necesariamente producir una profunda reflexión de las nuevas estrategias que se requieran.

Las diversas estrategias y organización asumidas por el Servicio Civil para avanzar en los desafíos propuestos se consolidan hoy en el marco del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, el que constituye una gran oportunidad para colaborar, de un modo más integral y costumizado, a la instalación de mejores prácticas y políticas consistentes, estratégicas, coherentes y articuladas en los servicios públicos. Al cabo del año 2018 será posible no sólo observar los resultados de la implementación del Instructivo Presidencial, sino también si la estrategia y orgánica diseñada por el Servicio Civil permitió efectivamente dar un salto sustancial en el potenciamiento de la gestión y desarrollo de personas como un eje central en el éxito de los desafíos institucionales.

Con todo, el 1 de julio del año en curso la Presidenta de la República Michelle Bachelet envió al Congreso Nacional un proyecto de Ley que perfecciona el Servicio Civil e introduce modificaciones en el Sistema de Alta Dirección Pública. En dicho proyecto se declara formalmente la existencia de la Subdirección de Desarrollo de las Personas, se incorporan funciones de mayor rectoría en materias vinculadas a la gestión de personas, y le asigna formalmente roles tales como la revisión y validación de las propuestas de modificación de Reglamentos Especiales de Calificación, entre otros cambios. El momento político muestra un consenso sobre la necesidad de introducir dichos cambios,

lo que aumenta las expectativas respecto de su aprobación definitiva. Ahora bien, el Servicio Civil se encuentra preparado para asumir las modificaciones que se introduzcan, y a ello ha contribuido indudablemente el camino recorrido.

La validación técnica, la relación de colaboración y apertura con los servicios, y el rol que ha jugado en los procesos de consolidación de una gestión de personas más estratégica, permiten proyectar positivamente el nuevo escenario que se configurará a partir de la aprobación del proyecto de Ley.

Los desafíos que enfrenta la administración pública chilena son, por cierto, complejos. El escenario actual evidencia una ciudadanía cada vez más empoderada, que exige mayor calidad y oportunidad de los servicios que brinda el Estado, excelencia en el cumplimiento de su rol regulador y supervigilante, transparencia y probidad. En este contexto, la modernización del Estado requiere ser profundizada y agilizada, de modo de fortalecer las habilidades para dar respuesta dichas exigencias.

Revalorizar la función pública, recobrando la confianza de los ciudadanos en sus servidores y fortaleciendo la vocación que el servicio público requiere, son quizás los mayores desafíos que enfrenta el sector público chileno. La innovación, el mérito, la probidad, la eficiencia, la transparencia, la no discriminación y la eficacia son condiciones fundamentales para cumplir con las expectativas ciudadanas.

Es precisamente por esta razón que generar un mejor empleo público es imprescindible, de modo de potenciar significativamente la gestión y desarrollo de las personas y brindar las condiciones necesarias para cumplir con las funciones inherentes. En esa tarea el rol del Servicio Civil es crucial. La flexibilidad para adaptar sus estrategias a las características de cada momento sin trazar en el desafío de posicionar la gestión de personas como eje clave de las instituciones públicas es una característica propia, que ha permitido dar continuidad a un proceso significativo de contribución a la función pública.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- **Bachelet, Michelle (2015)** “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres\\_001\\_2015\\_instructivo\\_bpl.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf), 10-07-2015.
- **Dirección de Presupuestos.** “Programa de Mejoramiento de la Gestión” <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15230.html>, 03-07-2015.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2006)** “*Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. Informe Ejecutivo*”. Santiago, Chile.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil (2007)** “*Diagnóstico del Estado de las Tecnologías de Información para la Gestión de RR.HH. en los Servicios Públicos de la Administración Civil del Estado. Informe Ejecutivo*”. Chile.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil.** “Instrucciones operacionales para la implementación del Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”.

[http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord\\_743\\_ip\\_instrucciones.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord_743_ip_instrucciones.pdf), 10-07-2015.

- **Dirección Nacional del Servicio Civil.** Premio Anual por Excelencia Institucional. <http://www.serviciocivil.gob.cl/premio2014-inicio>, 25-06-2015.
- **Dirección Nacional del Servicio Civil y Universidad Alberto Hurtado (2009)** “*Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público 2007-2008: Experiencias y Aprendizajes del programa de Formación*”. Santiago, Chile.
- **Gobierno de Chile (2003)** “*Ley N° 19.882 que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica*”. Santiago, Chile.
- **Santiago Consultores (2011)** “*Evaluación Comprehensiva del Gasto, Dirección Nacional del Servicio Civil 2006-2010. Informe Final, Resumen Ejecutivo*”. Dirección de Presupuestos. Santiago, Chile.

## 8. 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.

## 9. RESUMEN

Para dar respuesta a su mandato legal, a su misión, visión y objetivos estratégicos, el Servicio Civil de Chile ha asumido diferentes énfasis y estrategias en materia de desarrollo de las personas, a lo largo de sus 12 años de existencia. Luego de

una fase de instalación inicial, y a través de la Subdirección del Desarrollo de las Personas, el Servicio Civil impulsó un modelo de Gestión de Personas en base a ciclos temporales, diseñado en colaboración con la Universidad Alberto Hurtado: la Gestión de Corto Plazo o Gestión del Desempeño, la Gestión de Mediano Plazo o Gestión del Desarrollo, y la Gestión de Largo Plazo o Gestión de la Organización Futura. Ello, con un proceso transversal de Planeamiento y Gerenciamiento. La Subdirección de Desarrollo de las Personas organizó hasta el 2014 su gestión reproduciendo dicho modelo en su estructura interna, permitiendo generar significativos avances en diversos tópicos y visibilizar temáticas que hasta entonces no habían sido parte relevante de la gestión de personas.

Con todo, los desafíos de brindar una asesoría más integral a las entidades o servicios públicos y la necesidad de generar coordinaciones sectoriales que permitan potenciar el intercambio y benchmarking, han significado un proceso de reorganización de la Subdirección. Estos cambios buscan ser consistente con los desafíos y lineamientos emanados del Programa de Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, del mandato proveniente del Ministerio de Hacienda en orden a fortalecer el rol del Servicio Civil en materia de Gestión de Personas y del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, que contiene los lineamientos centrales que guiarán la agenda pública 2015-2018 en materia de gestión y desarrollo de personas.

La ponencia aborda brevemente la evolución de la estrategia que ha seguido el Servicio Civil, y en particular la Subdirección de Desarrollo de las Personas para producir cambios sostenidos, sustentables y relevantes en materia de gestión de personas. Asimismo, presenta la actual estrategia y estructura que la Subdirección de Desarrollo de las Personas ha asumido, y como ella ha permitido enfrentar el primer año de implementación del Instructivo Presidencial. La conformación de un Equipo de Consultores Especialistas, de un Equipo de Consultores Sectoriales y un Equipo de Gestión de Información obedece precisamente a una nueva lógica de vinculación con los servicios, que concibe como principal a las jefaturas superiores de cada servicio, y que intenta brindar un apoyo o consultoría más integral, estratégica y crecientemente más vinculada a los distintos contextos en que se desarrolla la función de las entidades. No se trata de un abandono de las áreas de gestión de personas. Por el contrario, se busca fortalecer el compromiso de los directivos superiores y el apoyo de las jefaturas de línea, de modo que el impacto de las acciones que se impulsen en materia de personas sea cada vez más sólido y perdurable.

Finalmente, se reflexiona sobre los desafíos que en el corto, mediano y largo plazo deberán ser asumidos para enfrentar con éxito el mandato de contribuir a mejorar la función pública, fortalecer la relación entre los ciudadanos y sus servidores, y potenciar el desarrollo de las personas.

Palabras clave: Instructivo, Presidencial, desarrollo, personas, buenas prácticas laborales, Chile, Plan Trienal.