

“FACULTAD RECTORA DEL SERVICIO CIVIL CHILENO: DEL ROL ASESOR A LA DICTACIÓN DE NORMAS. ESTRATEGIA DE CAMBIO”.

Pedro Guerra Loins

I.- INTRODUCCIÓN.

Desde su creación, el año 2003, el Servicio Civil chileno ha sido mandatado para diseñar e implementar un Sistema de Alta Dirección Pública que administra el reclutamiento y selección de los altos directivos de los servicios públicos. A 13 años de instalación, este sistema goza de madurez y es reconocido como referente en varios países de Latinoamérica.

Sin embargo y a pesar de sus orígenes, en lo que respecta al rol en gestión de personas, la Ley N°19.882 que crea el Servicio Civil chileno sólo esbozó el rol de asesoría que esta entidad tendría en materia de Gestión de Personas, concentrándose mayoritariamente en la regulación y creación del Sistema de Alta Dirección Pública.

De esta forma, los lineamientos de gestión de personas en el Estado chileno, hasta el año 2016 han adoptado diversas estrategias que han asumido el rol de asesoría de diversas formas y roles, pasando por distintas etapas. Sin embargo, nada de lo anterior garantizaba el rol rector y normativo que supuestamente aseguraría la instalación de políticas alineadas y transversales a todos los servicios públicos.

Basado en lo anterior, la Presidenta Michelle Bachelet el 2 de octubre de 2016 promulgó una nueva ley que rige al Servicio Civil chileno. En ella, se pretende perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública, pero lo más relevante, consagra el rol de rectoría en materia de Gestión de Personas, dotando al Servicio Civil chileno de la facultad de aplicar normas de carácter general en estas materias, y con ello, consolidar el rol rector, definiendo y reportando los incumplimientos a la Contraloría General de la República.

Pero ¿cuáles han sido las estrategias anteriores que permiten un capital base para enfrentar este nuevo rol? ¿Cómo asegurar que el ejercicio de este nuevo rol sea atingente a las necesidades y realidades de los servicios públicos? ¿Cómo asegurar viabilidad política e institucional? ¿qué capacidades organizacionales y profesionales se requieren para enfrentar esta nueva etapa? ¿Cuáles son los desafíos en materia de gestión del cambio?

¿cómo asumir el rol de definición de estándares e incumplimientos de normas por parte de los servicios públicos y la relación con nuevos actores?

El Estado chileno se encuentra en un momento histórico en la gestión de personas y sus políticas asociadas. Esperamos en esta ponencia, dar cuenta de este proceso y de sus complejidades y desafíos.

II. ANTECEDENTES: CREACIÓN DE LA LEY DEL NUEVO TRATO LABORAL Y SUS OBJETIVOS ORIGINALES.

Movido por la necesidad de atender las demandas del movimiento sindical representativo de los funcionarios públicos, el gobierno chileno presidido por Ricardo Lagos Escobar, representado por el Ministro de Hacienda de la época, Nicolás de Eyzaguirre y en acuerdo con la Agrupación Nacional de empleados fiscales (ANEF) representada por su Presidente de ese entonces, Raúl de la Puente, decidieron dar una señal de cambio y transparencia en el Estado, elaborando la ley N°19.882 llamada del Nuevo Trato Laboral. De esta forma se pretendía dar una señal política al país, enfrentando los problemas de corrupción que involucraban a directivos públicos, acotando la elección de éstos por motivos políticos y generando un sistema de reclutamiento y selección basado en la meritocracia y también en la confianza. Por otra parte, también se pretendía dar respuesta a las demandas sindicales de la Agrupación de Empleados Fiscales de Chile que representaba mayoritariamente a los funcionarios públicos chilenos y que demandaban mejoras al empleo público y a la carrera funcionaria de los trabajadores públicos, modernizando los sistemas de carrera y promoción, entre otros cambios.

La Ley del “Nuevo Trato Laboral”, definió originalmente diversos objetivos y temáticas a bordar en su mayoría, referidas a mejorar las condiciones y sistemas de gestión de personas (“Recursos Humanos”). Así lo expresaba el mensaje presidencial del Presidente de la República en su primer trámite legislativo donde se contienen los primeros objetivos y lineamientos:

“MENSAJE DE S.E. EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA CON EL QUE SE INICIA UN PROYECTO DE LEY QUE REGULA NUEVA POLÍTICA DE PERSONAL A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS QUE INDICA. SANTIAGO”, septiembre 25 de 2002.

Fundamentos de la Iniciativa:

Necesidad de persistir en el mejoramiento de la gestión de las instituciones públicas.

La tarea de seguir mejorando la gestión de las instituciones públicas en la búsqueda de una mayor calidad de los servicios que se entregan a la ciudadanía, es un objetivo principal de mi Gobierno. Este esfuerzo modernizador busca perfeccionar el funcionamiento del aparato público y mejorar su imagen en la comunidad. En este contexto, el proyecto de ley que remito a vuestra

consideración, se origina sobre la base del acuerdo suscrito con la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) y pretende establecer el Nuevo Trato Laboral para los funcionarios públicos. (Historia de la Ley N° 19.882 Página 5 de 780, 2002)

Mensaje Presidencial

Nuevo trato laboral con los funcionarios de la Administración del Estado. El "Nuevo Trato Laboral" tiene por objeto desarrollar una política integral de personal en los servicios públicos que refuerce la misión de construir un Estado al servicio de la ciudadanía, participativo, solidario, en el marco de una gestión eficiente y transparente. Para ello se requiere, por una parte, seguir mejorando las condiciones de trabajo de los funcionarios públicos de la administración central, y por la otra, continuar impulsando diversas iniciativas que modernicen la gestión de las instituciones públicas en la búsqueda de la señalada calidad en la entrega de servicios a la ciudadanía.

Objetivos de la nueva política de desarrollo del personal.

La nueva política de desarrollo del personal que la presente iniciativa viene en proponer, tiene los siguientes objetivos principales:

- *Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria.*
- *La modernización y profesionalización de la carrera funcionaria, perfeccionando los mecanismos y sistemas de ingreso, promoción, desarrollo y egreso.*
- *Perfeccionamiento de la política de remuneraciones del personal.*
- *Se perfeccionan los mecanismos de definición descentralizada en la estructura y políticas de remuneraciones del personal, con la introducción de más estímulos al desempeño,*
- *Establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar política del Personal.*
- *El establecimiento de una nueva institucionalidad que refuerce descentralizadamente la implementación, en los servicios públicos, de esta nueva política de personal, mediante la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.*

*El Nuevo Trato Laboral contempla también un fortalecimiento de la institucionalidad ligada a la administración de personal en el sector público mediante **la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, como un servicio público descentralizado.** La nueva entidad que se constituye, tendrá por misión **diseñar e implementar descentralizadamente políticas de personal que refuercen las iniciativas modernizadoras en la administración central, profesionalizar la gestión de recursos humanos en los servicios, reforzar el desarrollo de la empleabilidad de los funcionarios, que permita contar con***

un empleado público calificado, motivado, comprometido y dedicado a las tareas de la modernización y al servicio de los ciudadanos, incorporando la perspectiva de género como una variable permanente en el diseño y ejecución de las políticas de desarrollo del personal, estimulando las instancias de participación y asegurando el pleno cumplimiento de las normas laborales al interior del sector público” (Historia de la Ley N° 19.882, Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2003).

Como se puede observar, los objetivos originales y las razones de la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, se referían principalmente a contar con “una política de personal” basada en el mejoramiento de las condiciones de los funcionarios públicos y de las posibilidades de una nueva carrera funcionaria.

Sin embargo, en su segundo trámite legislativo, el gobierno incorpora una indicación que será gravitante en el posterior curso de esta nueva institucionalidad. Así lo expresa la Historia de la Ley:

“En el ámbito de la modernización de la gestión de las instituciones públicas, el Ejecutivo formuló una indicación con fecha 30 de abril de 2003, que crea un Sistema de Alta Dirección Pública para regular la institucionalidad, el ingreso, la retribución y las condiciones de desempeño de todos los directivos superiores con funciones ejecutivas en las instituciones del gobierno central del Estado”.

Así lo resume la discusión de ese entonces en la comisión Hacienda de ese entonces:

“El Ejecutivo formuló una indicación para agregar un Título VI, DEL SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA pasando el actual Título VI a ser VII: Sobre este particular el señor Raúl de la Puente reiteró en la Comisión que la ANEF rechaza las normas propuestas en los Títulos III y IV del proyecto, razón por la cual el día miércoles pasado efectuaron un paro nacional; sin embargo, ese mismo día, el Gobierno presentó un paquete de nuevas indicaciones que nunca han sido discutidas con los funcionarios públicos. Sostuvo además que, el Gobierno, junto con las dirigencias de los Partidos Políticos, han consensuado un conjunto de normas relativas a la denominada Alta Dirección Pública, las funciones críticas y sobre los cargos adscritos, todo lo cual se adicionaría al proyecto de ley sobre Nuevo Trato Laboral, desnaturalizándolo en sus objetivos iniciales. Agregó que, de aprobarse las nuevas normas mencionadas, las diferencias salariales entre los funcionarios que perciben menores ingresos y los que reciben los mayores ingresos se acrecentarían” (Historia de la Ley N° 19.882, 2003, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile).

De esta forma, y como se registra, bajo el inicial desacuerdo por parte de la ANEF, se incorpora al proyecto de ley, un artículo que consagraría la creación de la Alta Dirección Pública y su posterior sistema, lo que quedó expresado en lo siguiente:

“Artículo 35.- Establécese un Sistema de Alta Dirección Pública, que se regirá por las disposiciones de la presente ley y, supletoriamente, por aquellas que más adelante se indican, al que estarán sujetos los funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente que se señalarán, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la comunidad. Para los efectos de esta ley, estos funcionarios se denominarán “altos directivos públicos”.

Finalmente, el 23 de junio de 2003 se promulga la ley, concentrándose tanto en las funciones de gestión de personas, como específicamente aquellas definidas para crear el sistema de Alta Dirección Pública. Sin embargo, las funciones definidas en materia de gestión de personas solo alcanzan un rol asesor expresado en acciones tales como “Participar”, “Asesorar”, “Colaborar”, “Promover”, “Fomentar”, “Apoyar” y cuyo alcance hablaban de un rol asesor y promotor, sin mayores atribuciones de rectoría en su mandato.

Comenzaba así un largo camino hacia el rol de rectoría.

II. ETAPA DE DIFUSIÓN Y VISIBILIDAD COMO ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO (2003-2005).

Durante los primeros años de funcionamiento, el Servicio Civil chileno se abocó a la tarea de difundir su misión y alcance, y validarse como interlocutor y contraparte de las áreas de “Recursos Humanos” de los servicios públicos de la administración central del Estado.

Para ello, durante los primeros años, desde el 2003 al 2005, las principales tareas fueron:

- Talleres de difusión y capacitación a los servicios públicos y actores gremiales sobre la nueva concursabilidad y sus mecanismos específicos de funcionamiento.

Dado que una de las principales demandas de la creación de la ley del Nuevo Trato Laboral fue la carrera funcionario y sus mecanismos de promoción y mejora de condiciones laborales, la concursabilidad tuvo un interés particular para los funcionarios públicos y para sus jefes de recursos humanos de la época. Significaba conocer las nuevas “reglas del juego” y los requisitos y mecanismos a administrar. Las expectativas eran significativas, pensando en las nuevas posibilidades de ascensos y promociones al interior de cada servicio público.

- Difusión de las condiciones y funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública.

La reglas de funcionamiento y la nueva concursabilidad en los cargos directivos significó quizá una de las mayores modificaciones de la época en lo que a Gestión de Personas se refiere. Si bien no nace de las demandas iniciales de los funcionarios públicos y sus representantes, claramente vino

a revolucionar las condiciones de acceso a cargos directivos públicos y de confianza. La instalación de este sistema, significó mucho tiempo asumir un rol de difusión y capacitación a los actores relevantes a los servicios que se adscribían a este nuevo sistema. De ahí que la concentración de los esfuerzos institucionales en sus inicios fuera en torno a este tema, más que aquellos de gestión de personas que involucraran al resto de los funcionarios públicos.

- Becas para funcionarios públicos:

De las múltiples funciones y temáticas que la ley N° 19.882 confirió a la Dirección Nacional del servicio Civil, existían algunas específicas que requerían de rápida atención. Fue así como en los primeros años las principales funciones referidas a los temas de gestión de personas se circunscribieron mayoritariamente a la administración de un fondo creado de cuatrocientas becas (400) para funcionarios públicos que quisieran perfeccionarse y estudiar.

Asumiendo como primer objetivo la difusión y socialización a los actores relevantes, la instalación del nuevo Sistema de Alta Dirección Pública copó la agenda y los esfuerzos institucionales, restando urgencia y criticidad al resto de las temáticas de empleo público que pudieron establecerse originalmente.

Producto de esto, se pensó en generar validación técnica y enunciar un rol experto en las materias restantes en la gestión de personas que fueran de interés a los servicios públicos chilenos.

III. ETAPA DE VALIDACIÓN TÉCNICA Y ROL EXPERTO. DEL ROL EXPERTO AL ROL ASESOR (2005-2008).

Posicionamiento del rol experto y formación de capacidades en las contrapartes.

Una vez culminada la etapa de difusión, se requería fortalecer la capacidad de convocar a los servicios públicos en temáticas nuevas en materia de gestión de personas, a la par que comenzaba la instalación y operatoria del Sistema de Alta Dirección Pública. Dada la gestión descentralizada, se necesitaba captar la atención de las contrapartes en los servicios públicos a través de la convocatoria de charlas y eventos de expertos técnicos que fueran de interés en materias de gestión de personas. Entre este tipo de eventos, se cuenta con expositores de nivel internacional como Jack Phillip y su charla respecto a la metodología ROI (Instituto ROI, EEUU), Francisco Longo (IESE, España) y su mirada de un modelo de Gestión de Personas en los servicios públicos, Koldo Etchevarría, Guy Le Boterf, o Leonard Mertens, entre otros.

Así también, se invirtió en fortalecer las capacidades de las mismas contrapartes (jefes de “Recursos Humanos”) de los servicios públicos, lo que dio origen a un diplomado con grado académico impartido por una Universidad acreditada por el estado chileno (Universidad Alberto Hurtado), concentrando las temáticas y habilidades que se pensaba, eran fundamentales para el buen trabajo a desarrollar en los cargos de Jefes de Recursos Humanos. Con esto, no sólo se

fortalecían y actualizaban conocimientos, sino que se alineaba en base a conceptos y miradas comunes, generando mayor empoderamiento por parte de estos actores.

El diplomado en “Gestión de Personas para el sector Público” dirigido a Jefes de “Recursos Humanos” significó no sólo fortalecer los conocimientos y habilidades de las contrapartes, sino que la creación de un grupo y una red de actores relevantes en materias de Gestión de Personas. Esto se cristaliza más aun, con la creación de un hito anual de convocatoria y reunión para tratar temáticas comunes y articular la entrega de contenido técnico experto. A esto se le llamó el “Encuentro Anual de Personas” convocado por la Dirección Nacional del Servicio Civil y cuyo objetivo pretendía mantener unida a una comunidad emergente en temáticas afines, consolidando el rol experto y de entrega de contenidos técnicos de interés, El año 2007 se convoca a este primer “Encuentro Anual de Personas”, hito que perdura hasta la fecha.

Instrumentos formales de apoyo para el posicionamiento e influencia.

A la par de las actividades que el Servicio Civil comenzó a convocar desde temáticas técnicas y expositores de relevancia, el uso de instrumentos formales de gestión nivel gubernamental y de Estado, permitió conferir mayor influencia y responsabilidad frente a los servicios públicos. De esta forma, no sólo se contribuía a la entrega de contenidos técnicos teóricos, sino que se adoptaba un rol experto que sancionaría los resultados de las metas institucionales de los servicios públicos. En la estructura de gestión y cumplimiento de metas definidas desde el Ministerio de Hacienda, por primer vez se contaba con indicadores referidos a la Gestión de Personas, y donde el Servicio Civil por primera vez era ente experto validador del cumplimiento de estas metas para todos los servicios públicos chilenos, a través del instrumento llamado “Programas de Mejoramiento a la Gestión”. En primera instancia, se acordó un indicador referido a la Gestión del Desempeño, para posteriormente comprometer uno referido a la capacitación y a la metodología de evaluación de transferencia de conocimientos de la capacitación. Más allá de los contenidos específicos, se requerían nuevas competencias en el ámbito del rol experto, sancionador y validador del cumplimiento de metas gubernamentales. Con el tiempo, el rol no sólo se consagró en el rol validador, sino en el rol asesor de acompañamiento.

Del mismo modo, y ante la imposibilidad de obligar y definir a los servicios públicos lineamientos que fueran exigibles de cumplir más allá de lo establecido en las normas vigentes, el año 2006 se acudió a un instrumento que aseguraba un mandato formal desde la primera autoridad del país. Así, el mismo año 2006 la Presidenta de la República de ese entonces, Sra. Michelle Bachelet, envía a todos los Jefes de Servicios de los servicios públicos el primer Instructivo Presidencial en materias de Gestión de Personas, llamado “Código de Buenas Prácticas Laborales”. En él, se instruía el cumplimiento de diversas materias y políticas centradas en el buen trato laboral, la no discriminación con un especial énfasis en la no discriminación de género, y la denuncia y sanción del acoso laboral y sexual.

De esta forma, a través de un mandato presidencial, el Servicio Civil se constituía en ente coordinador y responsable de la implementación de dicho instructivo. En este proceso, se pretendió además incluir temáticas que originalmente eran relevantes para los funcionarios públicos y para sus representantes sindicales, y que la ley no contempló en su ejecución con la fuerza requerida.

El año 2013, y ya bajo el mando del presidente Sebastián Piñera, se enviaría un segundo Instructivo denominado “Políticas descentralizadas de Gestión de Personas”.

Ambos instructivos pretendieron empoderar el rol del Servicio Civil frente a los servicios públicos, aun cuando con distintos resultados. Mientras el Código de Buenas Prácticas Laborales vino a generar altas expectativas en los funcionarios públicos y dirigentes gremiales, el solo hecho del cambio de gobierno inminente, y esta vez de coalición, no aseguraban la permanencia de dicha agenda y de su importancia.

Si bien ambos instructivos en sus distintos contextos y temporalidades vinieron a fortalecer un mandato implementado desde el Servicio Civil en el ámbito de la Gestión de Personas, carecieron de un mandato legal que pudiera consolidar y asegurar la instalación de dichas agendas en los servicios públicos que permaneciera en el tiempo y pudiera sortear las implicancias de los ciclo políticos.

Por su parte, el rol del Servicio Civil requería mayor presencia en los servicios, fortaleciendo su rol de asesor, de manera de no restringir su alcance al repositorio de información formal de avance. De esta forma, comenzaba la demanda por fortalecer las atribuciones más allá de las instrucciones presidenciales de turno.

Inicio del posicionamiento a través del levantamiento de información.

Es en este período donde además el Servicio Civil comienza los primeros trabajos tendientes a disponer de información relevante de diagnóstico en los servicios públicos chilenos, inexistente de manera agregada y consolidada hasta ese entonces. El año 2005 y con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se realizó el primer Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos. Esto permitió contar con información base mínima de caracterización de quiénes eran las contrapartes, cuál eran las temáticas en que se concentraban las unidades de Recursos Humanos y cómo estaban organizadas.

A lo anterior, se sumó la consulta respecto a las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) y otras referidas a temas más específicos como Maltrato Laboral.

El levantar información y gestionar dicha información de manera agregada y consolidada, significó otra estrategia de posicionamiento e influencia como un ente responsable de concentrar información agregada en estas materias de un gran número de servicios públicos (250 aproximadamente).

Otro de los hitos significativos fue la implementación de un mandato específico de la ley del Nuevo Trato Laboral N°19.882 que ordenaba crear un Premio Anual por Excelencia Institucional que significara un reconocimiento indiscutido a tres servicios públicos por su eficiencia y productividad, la calidad de la atención a sus usuarios y sus avances en Gestión de Personas. Lo anterior, traducido en indicadores e iniciativas concretas. Si bien el jurado estaría compuesto por diversas autoridades de gobierno, el rol de secretaría técnica y ente técnico de diseño del concurso y evaluación técnica recaería en la Dirección Nacional del Servicio Civil.

IV. DEL ROL DE ASESORÍA EN GESTIÓN DE PERSONAS A SOCIOS ESTRATÉGICOS (2008-2016).

Los modelos como instrumentos de referencia y ordenamiento en la gestión.

Desde la etapa de difusión y visibilidad, pasado algunos años, el Servicio Civil chileno había sido capaz de transformarse en un ente experto, fortaleciendo las capacidades y la formación de sus contrapartes y realizando un aporte en la actualización de contenidos con expositores de nivel internacional. También había logrado empoderarse en el rol validador del cumplimiento de metas transversales en materias de Gestión de Personas en los Programas de Mejoramiento a la Gestión definidas por metas gubernamentales, y además había logrado el interés de primeros mandatarios dispuestos a instruir en estas materias a los servicios públicos.

Del proceso anterior, y dadas las condiciones de posicionamiento y validación técnica, surgía entonces la necesidad de generar un modelo que pudiera ser un referente ordenador para la gestión de personas de los servicios públicos. Existía la sospecha que aun cuando se había invertido en formación y capacitación, más allá de las capacidades de los jefes de Recursos Humanos, la gestión de personas seguía concentrándose en los sistemas de gestión operativa básicos como los procesos de pago (remuneraciones), gestión de personal o Bienestar. La excesiva demanda de dichas temáticas y la falta de distinción de procesos estratégicos de más largo plazo, impedía distinguir aquellas gestiones y sistemas urgentes de abordar en el corto plazo, pero que no aseguraban la visión estratégica del desarrollo de personas a largo plazo.

Fue en este contexto que en el año 2008, en colaboración con la Universidad Alberto Hurtado, el Servicio Civil definió el “Modelo de la Gestión de Personas” para los servicios públicos del Estado. En él, se distinguía con claridad los ciclos temporales de la gestión de personas, traspasando la clásica lógica del ciclo laboral de los funcionarios, definiendo aquellas temáticas y procesos de corto, mediano y largo plazo, intentando ser una guía para los Jefes de Recursos Humanos agobiados por las tareas de gestión operativa (corto plazo) que impedían construir una lectura estratégica y a largo plazo del ejercicio del rol de Jefes de Recursos Humanos. Como correlato de este modelo, el Servicio Civil organizó su estructura de trabajo en este ámbito, en temáticas específicas

constituyendo equipos de trabajos especializados en los subsistemas de Gestión de Personas de los tres ciclos temporales: Capacitación, Reclutamiento y Selección, Desarrollo Organizacional, Gestión del Desempeño y un equipo transversal dedicado a la gestión de información y la gestión del Premio Anual por Excelencia Institucional.

Los convenios de asesoría.

Lo anterior significó consolidar un rol experto en la medida que las competencias requeridas de quienes componían estos equipos exigían una preparación técnica detallada tanto en los procesos de Gestión de Personas como en la normativa del sector público, A lo anterior, y con el lanzamiento y difusión del “Modelo de Gestión de Personas para el sector público”, las instituciones a través de sus Jefes de Recurso Humanos comenzaron a solicitar asesorías específicas en estas materias. Comienza una etapa caracterizada por un trabajo prolífero en desarrollo de contenidos conceptuales y normativos en las temáticas, definiendo modelos, conceptos y metodologías que permitieran a los servicios apoyar sus procesos de trabajo. La validación y posicionamiento técnico se coronó con la firma de convenios de colaboración temáticas de asesoría para aquellos servicios que lo solicitaban. Este instrumento permitió darle formalidad a un convenio de colaboración y trabajo conjunto, pero desde la asesoría experta de profesionales del Servicio Civil, involucrando a las más altas autoridades de ambas partes que suscribían el convenio. Dada la dotación acotada, y con la idea de no generar dependencia de parte de los servicios, también se definía un plazo.

A mediados de 2014, ya se contaba con más de 30 convenios suscritos con diversas entidades públicas y en diversas temáticas de acuerdo a la necesidad de cada una.

La necesidad de medir y generar data: el Barómetro de la Gestión de Personas.

Definido el modelo de Gestión de Personas, y operando bajo una estructura organizacional para estas temáticas concordante con dicho modelo, el Servicio Civil decidió hacer una primera medición que permitiera entregar información objetiva del estado de desarrollo de diversos procesos que daba cuenta el Modelo de Gestión de Personas. Con esto, se pretendía diagnosticar el avance o no de los servicios públicos en las temáticas de gestión de personas contrastado con los componentes y elementos del modelo definido. Fue así como el año 2013 se aplicó por primera vez un instrumento a modo de encuesta semi-estructurada llamado “Barómetro de Gestión de Personas” y que preguntaba por diversos indicadores y procesos de gestión de personas, debiendo indicarlo en el grado de avance y desarrollo en que se encontraban en cada servicio. La encuesta fue autoreportada por los propios Jefes de Recursos Humanos de la época.

Los resultados llevaron a inferir algunas conclusiones que podrían cambiar la estrategia de influencia y posicionamiento adoptada hasta ese momento. Algunas de las más relevantes fueron:

1. El avance en la implementación de subsistemas de Gestión de personas es dispar y presenta diversos niveles de desarrollo tanto al interior de cada servicio, como entre los propios servicios de cada ministerio.
2. La gestión de personas ha sido descentralizada por cada servicio público, sin encontrar puntos de sinergias al interior de cada sector o ministerio, desestimando una mirada sectorial de implementación.
3. La responsabilidad de la gestión de personas recae en las áreas de “Recursos Humanos”, existiendo en ellas diversas manifestaciones en cada estructura: unidades, departamentos, direcciones, inmersas en áreas de Administración y Finanzas entre otros.
4. No existe claridad en la responsabilidad de las autoridades y jefaturas máximas de cada servicio en los temas de personas.
5. No existe un “mínimo común” que permita construir una estrategia de avance, en la implementación homogénea y transversal de acciones en materia de gestión de personas.
6. La concentración de los esfuerzos de las áreas de “Recursos Humanos”, radica en la gestión operativa de personas, desatendiendo la gestión y procesos estratégicos.
7. Las estrategias de participación con los representantes de los trabajadores del Estado, al interior de cada servicio, son diversas y responden a la voluntad de cada autoridad.
8. Gestión de personas centrada en lo declarativo (políticas) y menos en las prácticas.
9. Rol del Servicio Civil únicamente como asesor experto.

A la luz de estos hallazgos, las problemáticas que se reportaban daban cuenta de un estado de avance tan diverso, y en muchos casos bastante mínimo, que las estrategias de influencia de ese momento no bastaban. Se requería mayor cobertura y definir un piso mínimo común que permitiera un nivel mínimo esperado para todos los servicios públicos. El rol asesor experto era muy efectivo en la medida que los servicios lo solicitaran. Pero tenía dos limitantes para las nuevas problemáticas: ¿qué pasaba con un buen número de servicios que no solicitaban esa asesoría experta y sí la necesitaban, muchas veces estando muy por debajo del nivel mínimo esperado? y ¿qué pasaba cuando la asesoría terminaba? ¿Quién hacía seguimiento, y cómo se reportaba? ¿Cuál era el impacto de esas asesorías?

Sumado a esto, los resultados del Barómetro exigían además nuevas miradas internas y competencias al interior del equipo del Servicio Civil que trabajaba en este ámbito. Si bien el rol asesor experto dotaba de validación técnica y credibilidad, el asentamiento de estas asesorías y su real impacto pasaban necesariamente no sólo por la expertis temática sino por el conocimiento en terreno de la realidad y las condiciones de dichos servicios públicos para instalar prácticas efectivas. Tampoco aseguraba el rol de articulador que permitiera sinergia en los servicios, incluso a nivel sectorial por ministerios.

La sobre especialización temática por cada proceso de gestión de personas aseguraba respuesta experta ante necesidades específicas, pero no garantizaba la cobertura de todos los servicios públicos ni el conocimiento acabado de las realidades particulares y en terreno de dichas contrapartes.

El posicionamiento e influencia requería conocer entonces en terreno a las contrapartes, no sólo definir lineamientos conceptuales y normativos (necesarios en su momento), sino la principal competencia que se requería en esta etapa era “la empatía”. Para ello, se requería invertir la relación entre el experto temático y el “aprendiz”, a un rol de socio estratégico que empatizara con su realidad particular, y acompañara no sólo en el momento de alinear, sino de su posterior desarrollo e instalación. De esta forma, las contrapartes Jefes de Recursos Humanos pasaban de ser solicitantes a ser “clientes”. Surgían nuevas competencias a desarrollar desde el Servicio Civil y la necesidad de evaluar si esta estrategia requería también repensar la estructura organizativa que asegurara mayor acompañamiento e influencia desde un rol de socio estratégico.

Ulrich a la chilena.

Ya en el año 2005, David Ulrich, uno de los principales autores y expertos norteamericano en organizaciones, definía la necesidad de distinguir al menos cuatro roles y cuáles eran las estrategias para influenciar y determinar qué rol se quiere cumplir desde la estrategia de Personas en un organización. Sus cuatro roles son:

1. Socio Estratégico: Desarrolla y alinea en la práctica, la estrategia de RRHH con el servicios prestado. Actúa como un punto único de contacto de los clientes internos con el área RRHH. Ayuda a las jefaturas a resolver problemas relacionados con las personas. Desarrolla proyectos funcionales en forma transversal ayudando a mejorar el servicio a la ciudadanía.

2. Agente de cambio: Participa en equipos de cambio organizacional, y comunica cambios internamente y se gana la confianza de los empleados. Lidera iniciativas para preparar a los trabajadores para vivir en una nueva organización. Ayuda a adquirir nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio, planifica entrenamientos, y actualiza descripciones de puestos. Continuamente recolecta retroalimentación de los empleados y los transfiere a los equipos.

3. Experto en Administración: Es un rol transaccional de RRHH. Identifica datos clave de la administración de personal. Aplica la tecnología de la información para generar productos y servicios de RRHH. Ayuda a implementar cambios de legislación, gremiales, entre otros.

4. Defensor del empleado: RRHH debe representar los intereses de los empleados y asegurarse de que las iniciativas estén balanceadas. Lleva la voz cantante de las encuestas de satisfacción del empleado, identificando brechas en la cultura interna y en las prácticas de gestión. Mejora la experiencia del empleado en la organización, y se aseguran que reciban un trato justo.

Asimilable a una organización, el Estado chileno se componía de diversos servicios públicos que se transformaban en “clientes internos” y el Servicio Civil requería transformarse en socio estratégico de las áreas de Personas en los servicios y ministerios.

Coincidente con esta nueva necesidad, en enero de 2015 y basado en los resultados y brechas mostradas por el barómetro de la Gestión de Personas 2013, la Presidenta Michelle Bachelet en su segundo mandato, firma y envía en enero de 2015 su segundo Instructivo Presidencial en estas materias y el tercero en general, a inicios del segundo año de su segundo mandato. A diferencia del Código de Buenas Prácticas Laborales, el “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas para los servicios del Estado”, pretendió exigir nivelar a todos los servicios públicos en un piso mínimo de la gestión de personas. Constatando la disparidad de estados de avance y temáticas, propuso una agenda única en tres años de implementación, en casi todos los temas que incumben a las áreas de personas. Se pretendió homologar conceptos, procedimientos, énfasis y tiempos, de manera que el avance fuera simultáneo y parejo para todos.

Con este instrumento formal de gestión como es un Instructivo Presidencial, el Servicio Civil definió su estrategia y seguida de ella, la estructura organizativa más adecuada a ese objetivo.

Con los resultados del Barómetro 2013 a la vista, las brechas levantadas y las nuevas necesidades de los clientes, el equipo se reorganizó en función de consultores que tuvieran como misión fundamental estar cerca de los servicios en funciones de apoyo, acompañamiento y articulando sinergias. Con un modelo de “ventana única” donde este grupo de consultores canalizan todos los requerimientos y necesidades de los servicios. A la par, se estructuró un equipo que mantuviera el rol experto y el desarrollo de contenidos, pero desde la realidad de los servicios y atendiendo a las necesidades que exigía el Instructivo Presidencial. Como un tercer grupo, se estructuró un equipo dedicado a hacer seguimiento de indicadores de avance y de aplicación, enfocado principalmente a levantar data de este proceso. Así, se adoptaba un modelo de trabajo con un rol de “socio estratégico”, un equipo dedicado a la función experta similar al “agente de cambio” y finalmente un tercer equipo dedicado al levantamiento de

información y uso de las tecnologías de información similar al rol de “experto en administración”.

Con este nuevo modelo, desde el año 2015 hasta el año 2016, el Servicio Civil chileno implementó una estrategia de influencia, cercana a la rectoría sin tener facultades legales para ello en ese período. Los resultados fueron muy satisfactorios tanto en el avance del Instructivo, como en la capacidad de combinar rol experto y rol asesor, pero transformándose en socio estratégico de los servicios públicos. Se transformaba así en una entidad central que dirige y define lineamientos o implementa lo definidos por la Presidenta de la República y que exige reportabilidad y cumplimiento, pero a la vez apoyo permanente en el acompañamiento del proceso y de las necesidades de sus contrapartes, pasando de una relación “experto-aprendiz” a una relación de “proveedor-cliente”.

Algunos de los resultados cualitativos de este proceso se reflejan en los Informes de Cumplimiento del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales elaborados por el Servicio Civil y enviados a la Presidenta de la República, correspondientes tanto al primer año de implementación como al segundo:

1. Políticas de Gestión y Desarrollo de Personas de calidad óptima, y homologadas en contenidos y temáticas transversales.
2. Se avanza en un lenguaje común, en una estructura y contenidos homólogos, y en un avance significativo en la calidad de las políticas.
3. Implementación de prácticas de Gestión de Personas, monitoreo de sus resultados y mejora continua como tareas a reforzar. Se ha ampliado la cobertura de procedimientos por servicios, y de servicios con dichos procedimientos.
4. Cambio en el rol de las autoridades y jefaturas en la gestión y desarrollo de personas. Se ha iniciado un cambio significativo en la forma de comprender el verdadero rol que implica asumir labores directivas e impulsar estas materias desde los jefes de servicio de cada institución y no sólo de los Jefes de Personas.
5. Posicionamiento del Instructivo Presidencial y de las temáticas de Gestión de Personas a las máximas autoridades de cada servicio y sector. (deja de ser responsabilidad única del jefe de Personas)
6. Importancia de una agenda única y de la planificación de largo plazo en la gestión y desarrollo de personas. El Instructivo Presidencial, a través del Plan Trienal, significó brindar a los servicios de una planificación plurianual efectiva, exigente y estratégica, que demanda una mirada transversal de la gestión de personas, interdependiente, continua y compartida dentro de cada organización.
7. Consolidación del trabajo sectorial. Uno de los aspectos más valorados por los servicios está vinculado a la posibilidad de generar espacios de colaboración dentro de cada ministerio y/o subsecretaría. Compartir directrices de las autoridades ministeriales, compartir buenas prácticas, reflexionar de manera conjunta sobre temáticas y problemas comunes, son

elementos destacados por las jefaturas de gestión de personas, lo que valida los esfuerzos desplegados por el Servicio Civil en la materia.

8. **Participación:** El Instructivo Presidencial marca una ruta clara y estratégica: un Estado que genera mejores condiciones para el desempeño de la función pública requiere una cultura participativa. El Instructivo genera un espacio de oportunidad y un imperativo para un diálogo social al interior de las organizaciones, sobre un aspecto tan central como la Política de Desarrollo de las Personas.
9. **Relaciones Laborales, Gestión de Personas y rol del Estado.** El Instructivo Presidencial constituye un mandato para abordar las relaciones laborales en los servicios como una línea permanente, lo que requiere, por un lado, incorporar en los perfiles de las jefaturas de Gestión de Personas conocimientos y habilidades para ello, y por otro formalizar espacios de diálogo periódicos. El rol de los directivos en esta materia es, por cierto, central, y todos los esfuerzos que permitan reforzar su compromiso y sus habilidades para el adecuado desarrollo de las relaciones laborales en sus servicios resulta muy importante.

La estrategia de influencia en torno a los tres roles frente a los servicios públicos y el modelo de trabajo centrado principalmente en el rol de socio estratégico, han significado nuevos desafíos y necesidades de competencias para el Servicio Civil:

- **Flexibilidad:** Necesaria para hacer cumplir un mandato pero respetar las realidades particulares de cada servicio y contraparte.
- **Capacidad de convocatoria y articulación.** El mayor aporte del trabajo sectorial, supone la capacidad de articular trabajo coordinado y conjunto al interior de cada ministerio.
- **Visión estratégica:** Más allá del cumplimiento formal de los productos y procedimientos que exige el Instructivo, se requiere la capacidad de ir más allá, leer el entorno, involucrar a los actores políticos, anticiparse a nuevos escenarios. Esto exige un paso más allá del rol experto en que se venía trabajando.
- **Empatía:** La capacidad de ponerse en el lugar del cliente, aun cuando sin perder su punto de vista. Permite sintonizar con las problemáticas de las contrapartes, y dar un juicio de realidad a la implementación.
- **Equilibrio entre rol experto y rol socio estratégico:** Para poder acompañar a los servicios públicos y ser un aporte en la implementación de lineamientos de gobierno, se requiere una buena capacidad de estar en terreno, pero también tener el soporte y sustrato necesario que permita mantener la expertise técnica y el rol experto, y no centrado en lo conceptual y normativo, sino en las necesidades de los servicios. Por tanto, la relación entre ambos roles debe ser de la mayor precisión y entendimiento.

- Data como factor de validación e influencia: No es pensable trabajar con los servicios públicos sin conocer sus características, dotaciones, estado de sus concursos, desafíos, etc. Para ello, y también para el proceso de seguimiento y reportabilidad fue necesario un trabajo dedicado de levantamiento de información actualizada, útil y oportuna que sirviera a los clientes y no sólo al Servicio Civil. De esta forma, se actuó en un rol de “PMO” (“Project management Office”) que permitiera llevar el avance del proceso y analizar la reportabilidad de los servicios.

Sin embargo, a trece (13) años de creación del Servicio Civil y ya con el Sistema de Alta Dirección Pública instalado e incluso sindicado como referente en Latinoamérica, por años existía la necesidad de hacer ajustes a dicho sistema, lo que significaba una nueva ley que lo regulara. Después de cuatro intentos en diversos años y gobiernos, el año 2016 el Congreso Nacional comienza la tramitación legislativa de un nuevo proyecto de ley que si bien perfeccionaba e introducía modificaciones al Sistema de Alta Dirección Pública, lo central en materia de Gestión de Personas es que por primera vez se confería legalmente la facultad rectora y normativa a través de la dictación de normas de carácter general en gestión de personas a todos los servicios públicos.

Lo que podría significar para el Servicio Civil chileno una definición histórica en cuanto a sus atribuciones en estas materias, viene a consolidar legalmente lo que ya en los últimos años se venía trabajando en la idea de influenciar a los servicios públicos en el cumplimiento de determinados estándares y mandatos de la agenda estatal de Gestión de Personas.

Fue así como el 03 de octubre de 2016, La Presidenta de la República Michelle Bachelet, promulgó la ley N° 20.955 de Fortalecimiento del Servicio Civil y perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública. En ella, se le faculta para dictar normas de carácter general en diversas materias de la gestión de personas de los servicios públicos, debiendo reportar los incumplimientos de dichas normas, semestralmente a la Contraloría General de la República.

Con lo anterior, se consolida la relación de influencia que el Servicio Civil habría ejercido a través de diversas estrategias correspondientes a distintas etapas a los largo de sus catorce (14) años de existencia. De esta forma, se da formalidad y carácter legal a un rol de rectoría iniciado en la práctica, en los últimos años con la estrategia definida en la implementación, acompañamiento, seguimiento y reportabilidad del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas.

V. ROL RECTOR EN GESTIÓN DE PERSONAS BASADO EN LA FACULTAD NORMATIVA. RIESGOS Y DESAFÍOS (2017 en adelante).

De acuerdo a lo expuesto previamente, el Servicio Civil chileno en sus catorce (14) años de existencia ha definido diversas estrategias para posicionar su rol en el ámbito de la Gestión de Personas del Estado chileno y generar influencia en los servicios públicos. De acuerdo a las necesidades y recursos disponibles, los tiempos históricos dan cuenta de roles de posicionamiento, validador técnico, asesor y rol experto, socio estratégico, hasta llegar hoy al rol rector y normativo conferido por ley. Pero ¿Cuáles son los desafíos de esta nueva etapa que comienza? ¿Cuáles son los riesgos a enfrentar?

1. Consolidar lo ya avanzado o explorar nuevas temáticas: La principal tentación ante un nuevo rol normativo, es generar los cambios y lineamientos que por años no han sido abordados por otros instrumentos legales. Algunos de carácter estructural incluso. Aprendiendo de la experiencia, quizá la primera tarea a enfrentar como Servicio Civil es consolidar lo avanzado en los últimos años, en el entendido que muchos de los resultados y logros no aseguran su perpetuidad debido a los ciclos políticos y cambios de gobierno. En este sentido, pareciera la opción más estratégica, consolidar las temáticas instruidas en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, estableciendo por norma el piso mínimo exigible a todos los servicios públicos del estado chileno.
2. ¿Rol de socio estratégico o rol rector?: La capacidad de influencia y validación en los últimos años ha pasado por la cercanía a la realidad de los servicios públicos y la mezcla entre el rol que define lineamientos y vela porque se cumpla el mandato presidencial, pero a la vez cercano a las contrapartes jefes de personas y agregando valor en la gestión sectorial. En este sentido, si bien el rol rector podría entenderse como un servicio central que define normas y luego exige y audita su cumplimiento, el probable éxito de este nuevo rol pase por conocer en terreno la viabilidad de dichas normas y las complejidades que cada servicio y sector conlleva. Por tanto, es imprescindible mantener el rol de socio estratégico de acompañamiento y apoyo, ahora en la implementación de normas, asegurando pertinencia a la realidad concreta y viabilidad política y organizacional de ellas.
3. ¿Rol técnico experto o rol rector?: En sus primeras etapas, el rol técnico y rol de asesor experto permitió la validación técnica del Servicio Civil en diversas materias, convirtiéndose en referentes tanto de lo conceptual como de sus aspectos normativos aplicados a los servicios públicos de Chile. Un paso más allá, requerirá de disponer de un rol experto que no sólo desarrolle contenidos técnicos de orientación, sino que defina y precise los estándares de cumplimiento de las normas de manera de facilitar y operacionalizar en concreto, la distinción entre cuándo una norma será cumplida y cuándo no.

4. Rol de gestión de información clave: Si el rol sectorial (socio estratégico) asegura en esta nueva etapa dictar normas pertinentes y que respondan a necesidades de los servicios públicos, el desafío del Servicio Civil es mayor aun en cuanto cada una de las normas a dictar, deben ser aprobadas por un Comité Triministerial. La forma en que cada una de las propuestas de normas se fundamente y haga sentido también para las autoridades de gobierno, pasa necesariamente por la capacidad de sostenerlas y fundamentarlas en base a datos concretos y cifras estadísticas que permitan argumentar la necesidad de normar. Por tanto, el rol de reportabilidad y gestión de información se transforma en un rol central en la capacidad de fundamentación ante ésta y otras instancias.

5. Nuevo rol, nuevas competencias: Ante el nuevo escenario de asumir por primera vez una función no existente anteriormente en el Servicio Civil, se requiere de nuevas competencias desarrollar y formar. No sólo en los contenidos legales y jurídicos predecesores de lo ya trabajado, sino también de la capacidad de interpretación de los mismos, generando flexibilidad y capacidad de análisis en un ámbito donde prima el área jurídica. Así también, se requiere de la capacidad de interlocutar con otros actores, de diversa índole y algunos de mucha expertis como los equipos revisores de la Contraloría General de la República, o contemplar en el mapa de actores relevantes, a aquellos de significancia política como pueden ser las autoridades, o los propios actores sindicales. El repertorio de competencias y su dominio de acción se amplían considerablemente.

6. Mirada integrada y articuladora: El poder de definir normas conlleva la responsabilidad de definir lineamientos desde una institución que vela por la gestión de personas de los funcionarios públicos del estado chileno, pero también del correcto funcionamiento del sistema de alta dirección pública. Desde esta responsabilidad institucional, no puede existir una norma de carácter general respecto a uno de estos ámbitos, que no dimensione el impacto en el otro. En efecto, el trabajo de elaboración y propuesta de normas debe constituir un espacio de escucha y participación de actores que no sólo sean destinatarios directos o ejecutores de las mismas, sino que de otros actores del sistema. Altos directivos públicos, actores sindicales, jefes de personas, etc., son parte de los actores que deben ser escuchados al momento de diseñar nuevas normas. La tentación de normar sin un espacio de consulta, sólo pone en riesgo la facultad rectora en cuanto prevalece el poder formal, pero con baja aceptación y sintonía con quienes puedan verse involucrados directa o indirectamente, pudiendo generar un problema más que una oportunidad de seguir avanzando en la agenda estratégica del Estado y en sus necesidades y brechas.

VI. CONCLUSIONES.

A catorce (14) años de su creación, el Servicio Civil chileno vive un momento histórico. La Ley N° 20.955 promulgada por la Presidenta Bachelet en octubre de 2016, lo pone en un nuevo escenario de influencia frente a los servicios públicos. Al perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, se suma quizá una de las mayores implicancias de esta nueva ley: dotar al Servicio Civil de facultad normativa y rectora para dictar normas de carácter general en gestión de personas. El camino para llegar a esta facultad ha significado distintas etapas según las necesidades y exigencias de cada tiempo. A cada una de ellas, responde una estrategia específica que con más o menos profundidad, ha instalado una historia de influencia frente a los servicios públicos.

Cada una de estas etapas y roles adoptados, se explican de acuerdo a los contextos y necesidades del momento, sin ser uno mejor que el otro. Lo que sí es posible de identificar, es que a medida que se han instalado estos roles y han tenido buenos resultados, cada uno de ellos no sólo ha contenido al anterior, sino que ha significado el capital para asumir un nuevo desafío. Si la etapa de posicionamiento y visibilidad no hubiera dado pie a la validación técnica, no se hubiera podido abordar el rol de validador técnico y asesor experto. A su vez, si éste no hubiera generado credibilidad y confianza en las contrapartes de las áreas de gestión de Personas y de los servicios públicos, no habría sido posible el rol de socio estratégico ni de reportabilidad en cuanto a la entrega fluida de información.

Cada etapa, estrategia y rol, da cuenta de un contexto y de un grado de madurez. En cada una de ellas, sin necesariamente contar con la facultad legal, el Servicio Civil chileno ha sabido definir estrategias de influencia y rectoría informal. El ejemplo más nítido en este sentido, es la respuesta, resultados y avances de la implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas. Sin necesidad de facultad legal, se ha ejercido influencia, convicción, resultados y una relación con clientes fidelizados que reconocen los beneficios del rol del Servicio Civil.

En cada una de las etapas y roles, no sólo se ha definido un nuevo mandato, sino la claridad de identificar las brechas y nuevas competencias requeridas por la institución. Contrastando permanentemente la pertinencia de la estrategia respectiva, con la estructura organizativa que se acomode a esos desafíos.

Las condiciones de éxito de este nuevo rol rector con facultad legal y normativa ponen el desafío de no caer en la tentación de ejercer un rol rector desde la teoría o la distancia, o desde la óptica jurídica solamente. La clave de la capacidad de influencia ganada en las etapas previas, pasa por conocer la realidad de los servicios públicos, sus necesidades y recursos, y en función de eso contrastarlos con los desafíos del estado chileno en materia de gestión de personas. Esto asegura criterio de realidad, gradualidad y convicción en quienes finalmente deberán ejecutar lineamientos y normas.

Entender el rol rector como aquel que dicta normas sin considerar contexto, espacios de escucha de actores relevantes, omitiendo la realidad de los servicios públicos y sin asumir una labor de apoyo, mantiene su poder formal y la respuesta obligada de sus contrapartes, pero no asegura la instalación efectiva de prácticas de gestión de personas que resguarden el sentido original de cada norma y permitan una real y comprometida implementación que mejore las condiciones del empleo público.

VII. RESUMEN.

La facultad rectora del Servicio Civil chileno es reciente y se desprende de la dictación de la nueva ley que lo regula, la ley N°20.955, que se promulga en octubre de 2016 y que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública, pero consagra el rol rector y la facultad de dictar normas de carácter general en diversas materias de gestión de personas para los servicios públicos chilenos.

El camino para llegar a esta facultad formal, ha significado diversas etapas y estrategias de posicionamiento, que sin gozar del carácter legal, han ido insinuando y ensayando el rol rector en cuanto a generar influencia y convicción en los servicios públicos.

La primera de estas etapas se refiere al “Posicionamiento y Visibilidad” (2003-2005) y tenía como objetivo dar a conocer las funciones del Servicio Civil recién creado, los alcances y potestades, especificando el funcionamiento del sistema de alta dirección pública. En materia de gestión de personas, se aboca en una primera etapa a cumplir mandatos específicos comprometidos en la ley, como la administración de becas de estudio para funcionarios públicos.

La segunda etapa la hemos denominado de “Validación técnica y rol experto. Del rol experto al rol asesor” (2005-2008) y grafica las diversas estrategias para primero, convocar en función de un aporte técnico, ya sea formando nuevas capacidades y generando conocimiento con expositores invitados de nivel internacional. En un segundo momento, generando contenidos de apoyo técnico a los servicios públicos.

La tercera etapa describe el tránsito del “Rol de asesoría al rol de socio estratégico” (2008-2016). En él se describe cómo a partir de la generación de un modelo de Gestión de Personas para el Estado chileno, y su posterior contraste con los resultados del Barómetro 2013, el Servicio Civil se enfrenta a la necesidad de pasar de un rol de asesoría experta acotada, a un rol de socio estratégico. Esto, gatillado además por el mandato presidencial de acompañar y monitorear la implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, dictado por la Presidenta de la república Michelle Bachelet a inicios del año 2015. Este proceso cambia radicalmente y profundiza la relación ya existente con los servicios públicos, centrándose en tres roles principalmente que aseguraron influencia y alineamiento: socio estratégico que

acompaña en terreno a los servicios públicos, rol experto de desarrollo técnico basado en las necesidades de los servicios públicos para ese proceso, y rol de gestión de información, indicadores y reportabilidad que asegure un adecuado monitoreo y pueda graficar en concreto los resultados. Los logros de este proceso mostraron la efectividad del rol de servicio Civil, asegurando alineamiento, respuesta por parte de los servicio, posicionamiento y buenos resultados, componentes esenciales del rol rector.

Con esto como capital, y con la historia de diversas estrategias de posicionamiento e influencia, el Servicio Civil chileno se encuentra en un buen momento para afrontar los desafíos que un rol rector definido por ley y con facultad normativa en gestión de personas exige.

VIII. BIBLIOGRAFÍA.

- “Historia de Ley de Nuevo Trato Laboral-19.882”, Biblioteca Congreso de la República de Chile, 2003.
- “Instructivo Presidencial: Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado”, Gobierno de Chile – 2006.
- “Instructivo Presidencial N° 7: Impulsa Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado”, Gobierno de Chile - Noviembre 2013
- “Instructivo Presidencial N°001: Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”, Gobierno de Chile – 2015
- “Informe de Resultados primer año de implementación Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas”. Servicio Civil Chile, junio 2016.
- “Informe de Resultados segundo año de implementación Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas”. Servicio Civil Chile, mayo 2017.
- “Barómetro de la gestión de personas 2013: Resultados generales de la primera aplicación a Servicios Públicos y Modelo de Gestión de Personas 2013”, Servicio Civil Chile, 2013.
- Ley N° 20.955 que “Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece al Servicio Civil”. Biblioteca Congreso de la República de Chile, 2016.

IX. RESEÑA BIOGRÁFICA.

Pedro Guerra Loins es Psicólogo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ha desarrollado una nutrida carrera en empresas públicas y servicios del Estado en materias de gestión de personas, desempeñándose como profesional y ejecutivo en áreas de gestión de recursos humanos en funciones e instituciones como la Dirección Nacional del Trabajo, Codelco como Jefe de Proyectos Corporativo de Desarrollo de Personas en Codelco, Centro Corporativo y Subgerente de Formación y Desarrollo en Metro de Santiago, S.A. Ha sido docente de Psicología del Trabajo en pregrado en Universidades chilenas, como también en postgrados, consultor internacional y expositor en organismos hispanoamericanos vinculados a la función pública.

Como alto directivo público ha sido Jefe del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Defensoría Penal Pública de Chile y desde agosto de 2014 es Subdirector de Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, teniendo como desafío la dictación de normas de carácter general, supervisión, coordinación y perfeccionamiento de la gestión de personas en la administración central del Estado.

X. PALABRAS CLAVES.

Rol rector, gestión de personas, servicio civil chileno, influencia, estrategia, roles, ley, normas, rol experto, asesoría, socio estratégico.