

# **“NUEVAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN EL SECTOR PÚBLICO DE CHILE: DESAFÍO DE FORTALECER LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ROL DEL INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL SOBRE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES EN DESARROLLO DE PERSONAS EN EL ESTADO”.**

Pedro Guerra Loins

## **1. PRESENTACIÓN PONENCIA**

Durante los últimos 10 años, el Estado de Chile ha impulsado diversas acciones tendientes a fortalecer el empleo público, y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores del Estado. En su rol de Estado empleador, y luego de 10 años de la Ley del Nuevo Trato Laboral, el Servicio Civil chileno ha intentado monitorear el estado de desarrollo de las prácticas laborales de los trabajadores públicos, velando por prevalecer condiciones de dignidad y buen trato.

Las necesidades de los trabajadores y el contexto que las determina, ha ido variando en los últimos años. Desde un Estado, donde la estabilidad laboral era la gran garantía de los empleados públicos, se ha transitado a necesidades más específicas del bienestar de los trabajadores en la permanencia de dicha estabilidad. No basta sólo garantizar dicha condición, sino que lo que ocurre al interior de los espacios de trabajo, la relación con sus compañeros y jefaturas, los climas organizacionales, las condiciones de contratación, y la obligatoriedad de respetar los derechos laborales como Estado empleador, suponen nuevas necesidades a enfatizar y poner como foco en la gestión de personas del Estado.

Durante los últimos nueve años, la relevancia de dichos temas ha alcanzado tal magnitud que en dos oportunidades se han elaborado Instructivos Presidenciales sobre la materia. El año 2006, la Presidenta Michelle Bachelet en su primer mandato envió el primer Instructivo denominado “Código de Buenas Prácticas Laborales”. A fines del año 2013, el Presidente Sebastián Piñera envió el segundo Instructivo sobre “Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado”.

La siguiente ponencia, da cuenta del proceso en que se encuentra el Estado Chileno en la implementación de un tercer Instructivo Presidencial sobre “Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”, dictado por la Presidenta Bachelet en el presente año. De sus antecedentes, contenidos, aprendizajes de las implementaciones anteriores y de su propia estrategia de implementación, se da cuenta en esta ponencia.

## **2. ANTECEDENTES**

Los antecedentes que determinan la dictación del Instructivo N°001, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, se encuentran contenidos en el propio documento original, firmado por la Presidenta de la República el 26 de enero de 2015 y se relacionan con los siguientes aspectos (Gobierno de Chile, Instructivo N°001, 2015).

En un contexto de cada día más crecientes demandas vinculadas a la calidad y oportunidad en la provisión de bienes y servicios que desarrolla el Estado, con el objeto de entregar mejores servicios a la ciudadanía, se vuelve una necesidad imperiosa, contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública mucho más compleja y acorde al siglo XXI.

Aun cuando se reconoce que Chile ha logrado avances sustantivos en la modernización de su Estado, necesita dar pasos adicionales en esta dirección, para dar sustentabilidad al proceso de desarrollo y para asegurar mayores niveles de bienestar para los chilenos y chilenas.

Amparado en la Ley del Nuevo Trato dictada en el año 2003, un Nuevo Trato para el Empleo Público implica también pensar y evaluar el modelo de Empleo Público vigente y su calidad. Implica también avanzar en diseños institucionales y legales en materias hasta ahora no abordadas integralmente por el Estado chileno, como son el establecimiento de mecanismos formales que normen el derecho a la negociación colectiva de los funcionarios públicos, retiro en condiciones dignas, entre otros aspectos que fortalezcan la calidad del empleo público chileno.

El año 2003, la Ley del Nuevo Trato Laboral que creó la Dirección Nacional del Servicio Civil, marcó un hito al introducir -por primera vez en nuestra legislación- el concepto de gestión estratégica de personas en el Estado, lo que ha hecho posible durante estos 11 años avanzar, por medio de leyes y medidas administrativas, en el mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios y funcionarias públicos.

Sin embargo, fue en el año 2006, en el marco de las 36 primeras medidas del primer gobierno de la Presidenta Bachelet, cuando se dictó el primer Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en la Administración Civil del Estado (llamado también “El Código de Buenas Prácticas Laborales”). Éste, tuvo por objetivo asegurar el pleno cumplimiento de las normas que rigen el quehacer público, precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, y en especial, garantizar una igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres y, facilitar una mayor compatibilización de las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares (Código de Buenas Prácticas Laborales, Gobierno de Chile, 2006).

Así también, en julio de 2007, en tanto, el Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile y la Oficina Subregional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el Cono Sur de América Latina, acordaron llevar adelante un Programa Nacional de Trabajo Decente.

Este programa tuvo como objetivo desarrollar en el país el concepto de Trabajo Decente, cuya finalidad primordial es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Así, el 6 de noviembre del año 2008, se firma el Acuerdo Tripartito Programa Nacional de Empleo Decente, con representantes del mundo empresarial y de los trabajadores. En este sentido, “trabajo decente” es, de acuerdo a

la OIT, “el trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades. Se caracteriza por cuatro objetivos estratégicos (OIT, 2006):

1. Los derechos en el trabajo
2. Las oportunidades de empleo
3. La protección social
4. El diálogo social.

Estos objetivos estratégicos a su vez, cumplen con una función en el logro de metas más amplias como la inclusión social, la erradicación de la pobreza, el fortalecimiento de la democracia, el desarrollo integral y la realización personal.

En este contexto, en el mes de enero de 2015, la Presidenta de la República firma el Instructivo Presidencial N°001, sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. Esta instrucción, recoge aspectos indicados en el Instructivo Presidencial N°002, de 2013 y profundiza en aspectos relacionados al desarrollo de personas, fortaleciendo este eje, en el proceso de modernización de las instituciones públicas. Para su implementación, se cuenta con Instrucciones específicas, que establecen una nueva metodología de seguimiento y una redefinición de los contenidos técnicos mínimos a considerar en la formulación de la Política de Gestión de Personas.

El objetivo es que los servicios públicos impulsen e implementen con más fuerza, estrategias para elevar la calidad del empleo público, fundamentalmente a través del mejoramiento de las políticas y por sobre todo, prácticas de desarrollo de personas y las buenas prácticas laborales.

Una gestión pública de calidad impacta directamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos y ciudadanas, resultando fundamental, en consecuencia, que las funcionarias y funcionarios públicos trabajen en condiciones de dignidad.

A su vez, los desafíos de un empleo público de calidad deben ser asumidos como una Política de Estado que supera los ciclos de Gobierno, lo que implica necesariamente consolidar relaciones laborales participativas con los funcionarios y funcionarias y sus asociaciones representativas, que faciliten y permitan avanzar en la modernización del Estado con el objetivo final de construir una sociedad más justa e inclusiva para nuestro país, bajo un modelo participativo de gestión.

### **3. CONTENIDOS**

El Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado busca impulsar a los servicios públicos a avanzar decididamente en la generación de mejores políticas y prácticas de gestión de personas, con el propósito de generar un mejor Empleo Público en el Estado chileno, y de este modo fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública.

El Instructivo Presidencial recoge las definiciones sobre Modernización del Estado, contenidos en el Programa de Gobierno actual y en el trabajo de

la Comisión Programática sobre de Modernización del Estado (Informe Comisión de Modernización del Estado, Comando de Michelle Bachelet, 2013).

Cabe destacar que este Instructivo constituye un nuevo hito en materia de modernización del Estado y relaciones laborales, toda vez que recoge las dimensiones contenidas en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales dictado por la Presidenta de la República, Sra. Michelle Bachelet en el año 2006, particularmente en lo referido al buen trato, la no discriminación y la prevención del acoso laboral y sexual, pero profundiza en aspectos significativos para la implementación de prácticas que permitan avanzar decididamente hacia la generación de mejores condiciones del empleo público y el desarrollo de las personas que se desempeñan en el Estado.

## **Contenidos.**

El Instructivo está dividido en:

### **1. Principios Orientadores:**

Se declaran cuatro principios, vinculados a un Estado Moderno para Chile, con igualdad de oportunidades, participación y diálogo; al impulso de cambios legales y prácticas de gestión que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Decente; a potenciar un Estado Innovador, con servicios públicos de calidad, buen trato, transparencia y condiciones laborales dignas; y la revalorización de la función pública.

- 1) Un Estado moderno para Chile, que promueva la igualdad de oportunidades, el fortalecimiento de la democracia y facilite el diálogo y la participación de sus funcionarios y funcionarias y de sus asociaciones representativas, así como de los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil.
- 2) Impulsar cambios legales y prácticas de gestión, que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Público coherente con la definición de Empleo Decente formulada por la Organización Internacional del Trabajo, promoviendo para ello un marco participativo e inclusivo de los funcionarios y funcionarias y sus respectivas asociaciones.
- 3) Un Estado innovador, que garantice a los ciudadanos y ciudadanas el acceso a servicios públicos de calidad, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas, que actúe con transparencia y que permita fortalecer a los servicios públicos como referentes de los mejores lugares para trabajar. Se entiende por Estado Innovador aquél que no sólo promueve acciones innovadoras, sino aquel que cuenta con funcionarias y funcionarios debidamente reconocidos y preparados, capaces de aportar con sus experiencias y motivaciones al mejoramiento de procesos, bienes y/o servicios.
- 4) Revalorizar la función pública, destacando el prestigio de esta labor ante la ciudadanía. Para ello, es necesario generar buenas prácticas en desarrollo de personas, con el objeto de garantizar en los servidores públicos la posesión de atributos tales como el mérito, eficacia en el desempeño de su función, innovación, responsabilidad, probidad y adhesión a los principios y valores de la democracia - tal como indica la Carta Iberoamericana de la Función Pública-, con el objetivo de tener servidores públicos comprometidos, con espacios de desarrollo y empleabilidad, motivados y que ejercen la función pública de cara a la ciudadanía.

## 1. Ejes principales:

- a. **Derechos Laborales:** Las instituciones públicas deberán garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos existentes.

Lo anterior, textualmente se solicita sea expresado en los siguientes tópicos (Gobierno de Chile, Instructivo Presidencial N°001, 2015):

- “Garantizar el irrestricto respeto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio al interior de la Administración Pública.
- Garantizar en las instituciones públicas el adecuado funcionamiento y desarrollo de los sistemas de recursos humanos tales como: ingreso, desarrollo, carrera funcionaria, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros.
- Garantizar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, así como las condiciones relacionadas al desarrollo laboral, no conlleven discriminaciones de ningún tipo.
- Garantizar estrictamente el cumplimiento de las normas de protección de funcionarios y funcionarias con responsabilidades familiares.
- Garantizar el ejercicio de los derechos reconocidos por la ley a los padres funcionarios, respecto de sus responsabilidades parentales.
- Garantizar el pleno respeto de las prerrogativas legales que en estas materias tienen las Asociaciones de Funcionarios”.

- b. **Condiciones Laborales:** Las instituciones públicas deberán generar las condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios y funcionarias se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.

Lo anterior, textualmente se solicita sea expresado en los siguientes tópicos (Gobierno de Chile, Instructivo Presidencial N°001, 2015):

- “Desarrollar planes de fortalecimiento del rol del servidor público, promoviendo los principios de probidad, transparencia y buen trato, potenciando la valoración y confianza de la ciudadanía.
- Adoptar medidas destinadas a mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres, promoviendo sanos ambientes laborales.
- Generar las condiciones de amplia difusión de la oferta del empleo público, utilizando los canales específicos que se definan para tales efectos, preservando la mayor accesibilidad y universalidad posible.

- Desarrollar acciones para mejorar los procesos de ingreso, inducción, gestión del desempeño, retroalimentación, desarrollo, egreso, capacitación y movilidad de funcionarios y funcionarias, de modo que existan prácticas en el ámbito del desarrollo de personas adecuadas a los desafíos de un Empleo Público decente y de calidad.
  - La contratación de personal a honorarios es un mecanismo de prestación de servicios que tiene por objeto permitir a los jefes superiores de la Administración del Estado contar con la asesoría de especialistas en determinadas materias, siempre que se trate de funciones propias del servicio pero que se presenten con carácter ocasional y no habitual, o se hallen circunscritas a cometidos especiales o específicos del servicio o repartición pública.
  - Planificar las prácticas y acciones en el ámbito del desarrollo de personas de manera integrada, considerando los distintos subsistemas que conforman el ciclo laboral, de modo de cautelar la coherencia de sus diversos componentes y evitar una gestión compartimentalizada.
  - Desarrollar acciones vinculadas a la calidad de vida laboral, potenciando el rol de los servicios de Bienestar del Personal y/u otras instancias, con el objeto de lograr mejores condiciones de vida de sus asociados y asociadas y de sus cargas familiares.
  - Sistematizar información relevante y útil relacionada al desarrollo de las personas de su institución, procurando utilizarla para fundar decisiones de gestión y poniéndola a disposición de la Dirección Nacional del Servicio Civil. En este marco, deberá proporcionar de manera oportuna y expedita la información requerida a través de los medios que se determinen”.
- c. Ambientes Laborales:** Las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan.

Lo anterior, textualmente se solicita sea expresado en los siguientes tópicos (Gobierno de Chile, Instructivo Presidencial N°001, 2015):

- “Desarrollar periódicamente estudios de clima organizacional o evaluaciones de riesgos psicosociales, e implementar programas o planes de intervención para mejorar aquellos aspectos en que, producto de las evaluaciones efectuadas, se constaten mayores brechas.
- Desarrollar acciones de conciliación de las responsabilidades laborales con obligaciones familiares.
- Desarrollar acciones para la prevención y sanción del acoso laboral (ley N° 20.607) y del acoso sexual (ley N° 20.005) en el trabajo.

- Desarrollar acciones para fortalecer un rol de jefaturas y directivos en el liderazgo de personas.
  - Velar por el cumplimiento de la normativa existente en materias referidas a Higiene y Seguridad”.
- 2. Política de Desarrollo de Personas:** Cada servicio público actualizará o diseñará su propia "Política de Desarrollo de Personas", difundiéndola y dando pasos adicionales para implementación. Esta Política se expresará en una resolución, dictada por cada jefe superior de servicio, y deberá ser elaborada con la participación activa de las asociaciones de funcionarios de la institución.
  - 3. Participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación de este Instructivo Presidencial.** El Instructivo Presidencial establece la obligatoriedad de que tanto el diseño como el plan de implementación de la Política de Desarrollo de Personas sea generada a través de procesos participativos.
  - 4. Rol de la Dirección Nacional del Servicio Civil en el cumplimiento de este Instructivo Presidencial.** El Instructivo Presidencial instruye al Servicio Civil de Chile a asesorar a los servicios públicos en la implementación, y define funciones de monitoreo y elaboración de reportes de avance.

## **Cobertura**

El Instructivo Presidencial está dirigido fundamentalmente a los Ministerios, Subsecretarías y servicios relacionados y dependientes, estableciendo hitos y plazos para la implementación. No obstante, se considera su difusión como ejemplo de buena práctica a otros organismos públicos, tales como las universidades estatales, institutos públicos y empresas del Estado. Esto comprende 23 ministerios, 33 Subsecretarías, 251 servicios de la administración central del Estado, impactando a 214.000 funcionarios aproximadamente.

## **4. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN: PRINCIPIOS QUE LA FUNDAMENTAN**

Los contenidos recién expuestos del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, definen “el qué” de lo que hay que avanzar de manera transversal en todos los servicios públicos. Sin embargo, gran parte del éxito de este plan, radica en “el cómo” determinado por la estrategia de implementación que ha sido definido. Necesariamente, los focos y principios definidos para ella, deben recoger los aprendizajes y experiencias anteriores, incluso elementos diagnósticos que hayan sido recogidos de iniciativas impulsadas por el propio Servicio Civil chileno en años anteriores.

En efecto, desde el año 2008 el Servicio Civil chileno ha hecho intentos por homologar el entendimiento de la gestión de personas de manera transversal. La necesidad de llegar a estos mismos entendimientos y la forma de comprender la gestión de personas en el ámbito público, llevaron a la elaboración de un modelo de Gestión de Personas para el Estado que permitiera disponer de un criterio ordenador para distinguir la gestión de corto, mediano y largo plazo en los subsistemas de gestión de personas. La elaboración de este modelo, y su implementación gradual en los servicios públicos cuya

gestión de personas es descentralizado, permitió el año 2013 aplicar el primer instrumento de medición diagnóstica del nivel de desarrollo de la gestión de personas en el Estado chileno. Con 171 servicios participantes, a mediados de 2013 se dio inicio a la implementación del Barómetro de la Gestión de Personas con el detalle de cada una de las dimensiones desagregadas del modelo, aplicando un cuestionario de autodiagnóstico que arrojó resultados de diversas temáticas. Lo anterior, permitió concluir algunas brechas importantes:

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 como asesor experto.

Los resultados analizados el 2013 y parte del 2014, junto con las líneas programáticas de gobierno, llevaron a definir los contenidos del nuevo Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas. Sin embargo, existen algunos aprendizajes y resultados de los procesos anteriores (implementación del modelo y resultados del Barómetro de Gestión de Personas) que han permitido definir algunos principios orientadores del modelo de implementación:

1. Foco en instalación de prácticas junto con políticas:



La experiencia del Instructivo de 2013 referido a la dictación de Políticas descentralizadas en Gestión de Personas en el Estado, significó un avance en exigir a todos los servicios públicos la dictación de una política que declarara y ordenara en base a criterios decisionales la gestión de personas. Con la estructura del modelo de gestión de personas, la tarea fue aún más clara en cuanto estructura ordenadora. Sin embargo, ad portas de un cambio de gobierno, los servicios públicos, en su mayoría, se abocaron a la dictación de sus políticas y la debida formalización por parte de sus autoridades, sin generar un proceso de trabajo participativo que llevara a los trabajadores o a sus representantes a verse reflejados en dicha política, en el quehacer cotidiano de sus acciones, la consistencia de sus decisiones y finalmente el arraigo en prácticas concretas y visibles que las reflejaran.

Por este motivo, la estrategia de implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, supone la definición de acciones concretas en los diversos ámbitos del Instructivo, principalmente en sus tres ejes: Derechos Laborales; Condiciones Laborales, Ambientes Laborales, que permitan el objetivo de instalar en los servicios públicos prácticas visibles y concretas que generen un proceso de instalación cuyo fin culmine con la dictación de una política cuyo contenido, sea el reflejo de lo que acontece en la realidad en cada institución.

## 2. Mirada sectorial:

La estrategia de implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas recoge el aprendizaje y las conclusiones posteriores a la implementación del Barómetro de Gestión de las Personas del 2013, en orden a intervenir desde el Servicio Civil chileno, el avance de la gestión de personas desde una mirada sectorial y por ministerios. Esto implica que la unidad de monitoreo y consultoría es el Ministerio desde su ente central, el que se coordina con cada uno de sus servicios dependientes reemplazando la relación directa “uno a uno”, existente en el rol de asesoría experta de Instructivos anteriores.

Lo anterior supone la reformulación del rol del Servicio Civil desde asesor experto, a consultor estratégico de cada sector ministerial. Con esto, se asegura la mirada global de temáticas y problemáticas comunes por cada ministerio, define un rol de coordinación y articulación de redes y buenas prácticas, genera sinergias respecto a enfoques, prioridades e incluso recursos, y a largo plazo define una relación de monitoreo y seguimiento, rol de apoyo experto, pero por sobre todo, relación de cliente proveedor desde una mirada de consultor estratégico.

## 3. Estandarización y mirada de proyecto:

De las conclusiones emanadas por la medición del Barómetro de la Gestión de Personas en el Estado chileno, realizada el año 2013, se desprende la necesidad de estandarizar y definir un mismo entendimiento en materias de iniciativas que articulan la gestión de personas en cada institución. No sólo el nivel de desarrollo es dispar, sino el conjunto de iniciativas y acciones tendientes a gestionar el ámbito de las personas es disímil. La definición de directrices y lineamientos generales, incluso en instructivos anteriores, ha permitido múltiples interpretaciones, distorsionando el espíritu original de dichas directrices y sin tener la posibilidad de mirar el avance homogéneo de los servicios del

Estado. Por tanto, la estrategia que ha definido el Servicio Civil, en su rol experto, ha sido operacionalizar cada principio y temática contenida en el Instructivo Presidencial. Esto, con el objetivo de definir acciones concretas, plazos y medios de verificación a todos los servicios públicos y determinar al final de su implementación, acciones homólogas y estandarizadas que permitan un avance transversal en todos los servicios públicos, y que al final del período de implementación permitan comparar los resultados con la línea base de 2013, bajo un entendimiento común de las iniciativas y prácticas.

#### 4. Modelo participativo:

El Instructivo Presidencial determina finalmente la ruta de contenidos en los cuales se deberá trabajar en el Estado en materias de Gestión de Personas. Sin embargo, no sólo define el “qué”, sino también el “cómo”. En efecto, uno de los productos centrales definidos en la consecución de buenas prácticas laborales en desarrollo de personas, es la elaboración o actualización de una política de Gestión de Personas que aborde las temáticas y ejes transversales de dicho Instructivo. Sin embargo, se determina también que esta elaboración debe desarrollarse de manera participativa considerando un trabajo en conjunto con los representantes de los trabajadores públicos, esto es, representantes de las asociaciones gremiales.

Lo anterior no sólo permite resguardar un propósito valórico de gestión, sino el firme convencimiento de la participación como un factor de compromiso que genera adhesión y convicción de parte de todos los actores.

#### 5. El Instructivo como instrumento y no como fin:

En el contexto de un rol asesor, definido y determinado por la ley que lo regula, el Servicio Civil chileno ha recurrido a un instrumento de carácter presidencial, como lo es un Instructivo Presidencial. Los contenidos allí expresados por la máxima autoridad del país, marcan la ruta de la gestión de personas en el estado por los próximos cuatro años. Sin embargo, dicho Instructivo es un instrumento de alineamiento, estandarización y foco en la gestión de personas del Estado. Por sí sólo, define la ruta, sin embargo, la forma de abordarla, requiere además de la redefinición de un rol estratégico por parte del servicio civil. Por tanto, la implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en el Estado es un buen pretexto para instalar y redefinir la relación entre el Servicio Civil chileno y los servicios públicos en materia de gestión de personas. Pasar de un rol de asesor experto, a un rol de socio estratégico, concededor de las problemáticas sectoriales, generador de sinergias al interior de los ministerios, articulador de las buenas prácticas y sus transferencias, y por sobre todo, la instalación de la gestión de personas como prioridad de las primeras autoridades, y no sólo de los encargados de las áreas de “Recursos Humanos”, constituyen el desafío final.

### **5. CONCLUSIONES**

La implementación de un Instructivo Presidencial en materias de Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas para el Estado chileno constituye un desafío mayor no sólo en la implementación de políticas y prácticas en gestión de personas en todos los servicios públicos del nivel central.

Asumir este desafío desde el Servicio Civil chileno pone la mirada no sólo en los contenidos del propio Instructivo, sino en la capacidad que se tenga de coordinar una implementación que pretende estandarizar, homologar y definir una nueva línea base de la gestión de personas en los servicios públicos.

Para ello, no basta con definir un plan de trabajo acotado, con plazos, acciones y medios de verificación. Requiere capitalizar el rol adquirido en los años como asesor experto, y a partir de ello, transformarse en un socio estratégico de cada uno de los ministerios que componen el nivel central. Esto presenta un desafío importante en el modo de trabajo y acercamiento por parte del Servicio Civil. Supone instalar una relación a largo plazo de socio estratégico, no sólo con las contrapartes de gestión de personas, sino que con las autoridades propias de cada repartición, en el entendido que son ellas quienes deben ser responsables de garantizar derechos, condiciones y ambientes laborales de quienes trabajan en sus instituciones.

El Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas no se agota en la implementación de determinadas acciones planificadas en un determinado tiempo. Abre la posibilidad de fortalecer la gestión pública, a través del posicionamiento de las capacidades de un servicio civil, cercano a sus clientes, con mirada sectorial, y atento a las propias necesidades y realidades de cada Ministerio.

La instalación de esta relación de socios estratégicos entre el Servicio Civil chileno y las contrapartes de gestión de personas de los servicios públicos, hará perdurar las políticas y prácticas de gestión de personas, aun cuando el período de implementación del Instructivo propiamente tal, haya expirado.

Abocarse a un esfuerzo significativo en la implementación de este Instructivo, donde al final de este proceso no exista la relación cliente proveedor desde el sentido de socios estratégicos, significa un esfuerzo importante pero insuficiente, en la pretensión de ser quienes definan los lineamientos, focos y directrices de la gestión de personas en el Estado, con conocimientos directo de la realidad de sus servicios públicos, problemáticas y necesidades, al servicio del diseño e instalación de políticas y también prácticas de gestión de personas en el Estado chileno.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- “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
- “Ley de Nuevo Trato Laboral-19.882”, Biblioteca Congreso de la República de Chile, 2003.
- “Programa de Trabajo Decente Tripartito CHILE”, OIT – 2008.
- “Programa de Gobierno 2014-2018 Michelle Bachelet”, 2013.
- “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.
- “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, 2003.
- “Informe de la Comisión de Modernización del Estado del comando presidencial de Michelle Bachelet”, Documento de trabajo - 2013
- “Recursos Humanos Champions”, Dave Ulrich – 1997.

## **7. RESEÑA BIOGRÁFICA**

Pedro Guerra Loins es Psicólogo Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Actualmente se desempeña como Subdirector de Desarrollo de Personas, de la Dirección Nacional del Servicio Civil 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..

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 de su rol la supervisión, coordinación y perfeccionamiento de la gestión de personas en la administración central del Estado.

## **8. RESUMEN**

La gestión de personas en el Estado chileno se encuentra en un proceso de transformación, caracterizado por la idea de transversalizar y estandarizar políticas y prácticas concretas de intervención, con la idea de generar un avance homogéneo en la implementación de dichas prácticas al interior de los servicios públicos de nivel central.

Para ello, la Presidenta de la República ha dictado un nuevo Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas.

Los contenidos que definen la ruta crítica de la gestión de personas en los próximos cuatro años, provienen de la necesidad de comprometer los esfuerzos de un Estado empleador, acorde a las definiciones del trabajo decente (OIT, 2008) y las problemáticas actuales de la gestión de personas en el estado de Chile.

A través de tres ejes transversales: Derechos Laborales, Condiciones Laborales, Ambientes Laborales, y determinados por la obligatoriedad de elaborar o actualizar políticas de Gestión de Personas centradas en dichas temáticas, y enmarcadas en un modelo de trabajo participativo con los representantes de los trabajadores públicos, se pretende dar un salto cualitativo en la calidad del empleo público chileno.

La implementación de dicho instructivo no sólo pretende generar una nueva línea base de desarrollo en los sistemas de gestión de personas en los servicios del Estado. Por sobre todo, pretende redefinir la relación del Servicio Civil con dichas instituciones, generando una relación estratégica de consultoría y acompañamiento, sumando al rol asesor experto, un aporte en el conocimiento de la realidad de cada ministerio con una mirada sectorial y afianzada en el convencimiento que la gestión de personas es responsabilidad, en primera instancia, de las autoridades y jefes de servicio de cada repartición.

## **9. PALABRAS CLAVE**

Instructivo Presidencial, Políticas y Prácticas de Gestión de Personas, empleo público, trabajo decente, condiciones laborales, derechos laborales, ambientes laborales, participación, implementación, Chile.