

## **Planificando una estrategia de cambio para impulsar sistemas mejorados de gestión del desempeño individual**

**Hugo Eduardo Marchant Guzmán**

### **I. PRESENTACIÓN PONENCIA**

La presente ponencia reúne algunas reflexiones en torno a logros parciales de la experiencia de implementación de un modelo de Gestión del Desempeño en la administración Central del Estado de Chile. Para ello, identifica algunos resultados valorados positivamente por el autor, de manera de caracterizar la experiencia.

En función de lo anterior, y a partir del modelo de Gestión del Desempeño que impulsa el Servicio Civil de Chile, propone algunas preguntas orientadoras para identificar las posibles brechas entre las prácticas implementadas en una institución determinada y dicho modelo. Preguntas que se vinculan a una triada que el autor propone como pilares de un sistema mejorado de Gestión del Desempeño.

Finalmente, propone cuatro niveles posibles de desarrollo de la Gestión del Desempeño, a la luz de atributos consistentes con las preguntas ya señaladas.

### **II. LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO DE CHILE: UNA HISTORIA EN PLENO DESARROLLO**

Han transcurrido 11 años desde que el Servicio Civil de Chile comenzó a abordar la temática de la gestión del desempeño laboral. ¿Qué es lo que ha cambiado en este lapso de tiempo? Desde lo conceptual, bastante, ya que desde una noción centrada en el proceso evaluativo o calificadorio, donde el foco estaba en el cumplimiento meramente formal, se pasó hacia una convicción de que si el objetivo final del proceso es mejorar el desempeño laboral para que éste contribuya crecientemente al cumplimiento de los propósitos organizacionales, es necesario instalar sistemas mejorados de Gestión del Desempeño o Rendimiento.

Es posible considerar, a la luz de ciertas evidencias, que esta visión ha venido siendo incorporada sostenidamente en las distintas entidades de la administración central del Estado. Luego de dos cambios de administración, que representaron incluso cambios de coalición política, el modelo propuesto por el Servicio Civil chileno ha ido consolidándose como el modelo del Estado. La mayor constatación de esto es el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, dictado por la Presidenta de la República Michelle Bachelet el 26 de enero del año 2015. En este Instructivo se incorpora, entre muchos otros, el mandato hacia las entidades señaladas de dictar políticas, prácticas y herramientas vinculadas al modelo de gestión del desempeño que impulsa el Servicio Civil. De paso, mandata al propio Servicio Civil a validar las propuestas de modificación de Reglamentos Especiales de Calificaciones, lo que a su vez se consagra en un proyecto de Ley que se encuentra a Julio del 2016 en el último trámite legislativo, previo a su aprobación y promulgación definitiva, y que introduce una serie de modificaciones a la Ley que crea al Servicio Civil.

Con todo, la pregunta sobre qué es lo que ha cambiado en estos 11 años tiene una segunda derivada: los resultados. Este es, sin lugar a dudas, uno de los mayores desafíos en materia de gestión del desempeño, no sólo en el ámbito público sino también en buena parte del

mundo privado. Potenciar la utilidad real del sistema en la toma de decisiones de gestión ya resulta complejo, toda vez que implica no sólo la implementación formal de los procesos asociados sino el cumplimiento de los estándares de calidad con que se espera se desarrollen. Luego, demostrar con solidez el aporte de un sistema mejorado a la rentabilidad social y financiera es un desafío pendiente, aún más difícil y lejano. Salvo en algunas pocas empresas del mundo privado, que monitorean indicadores que permiten vincular cambios positivos a nivel de resultados mediante la implantación de modelos de gestión del desempeño, son pocas las evidencias.

¿Significa esto que hemos fallado, o que estamos perdiendo el tiempo? En ningún caso. Nadie dijo que la tarea fuera fácil, y por tanto como todo cambio que implica modificar culturas, enfrenta resistencias que muchas veces hacen parecer que se trata de un esfuerzo demasiado titánico para los réditos que entrega en el corto y mediano plazo. Sin embargo, es relativamente fácil encontrar evidencias de cómo malos sistemas de gestión del desempeño se traducen en malos resultados institucionales: disconformidad por tareas burocráticas que se hacen sin sentido; pérdida del sentido de misión; desalineamiento estratégico; heterogeneidad en los criterios que fundan decisiones de gestión, que a su vez redundan en problemas de clima organizacional o de relaciones laborales, altas tasas de rotación, estilos de liderazgos que poco contribuyen a mantener ambientes saludables, desequilibrio en las cargas laborales, entre otros. Esto, de por sí solo, ya es suficiente estímulo para persistir en la tarea.

En síntesis, pese a las dificultades, al pesimismo que muchas veces se instala en la cultura pública respecto a la factibilidad de impulsar cambios de fondo en las prácticas de gestión, y a las resistencias que surgen desde fundados o infundados temores, es posible identificar algunos resultados o logros parciales de estos 11 años. A saber:

**1. Instalación del concepto de Gestión del Desempeño.** Hasta mediados de la década anterior, el rendimiento laboral sólo era concebido desde las calificaciones. Hoy, cuando se habla del desempeño, existe una comprensión muy extendida de que se está haciendo referencia aun sistema que busca mejorar el rendimiento laboral a través del ciclo de planificación, dirección, evaluación y mejora. Se comprende que el foco de la mejora del desempeño no se vincula de manera exclusiva a los resultados cuantitativos, y con ello ya está relativamente superada la tentación de resolver “*el problema de las notas*” a través de mecanismos tales como la “*dispersión forzada*”.

**2. Avance en subprocesos de la gestión del desempeño.** Hasta el año 2006, cada vez que un servicio diagnosticaba que su sistema de calificaciones funcionaba de manera poco eficiente y eficaz, asumía como mecanismo de solución la modificación del Reglamento Especial de Calificaciones, herramienta que regula el proceso evaluativo. Hoy, incluso a través del mismo instrumento, se hace cada vez más extendida la incorporación de metas de desempeño (planificación) y de planes de mejora o desarrollo individual. Se comprende que un mejor instrumento no se traduce automáticamente en una mejor utilización del mismo, y que por lo tanto se requieren procesos más estratégicos de cambio de prácticas, lo que a su vez debe ser concebido bajo la óptica de un proceso de gestión del cambio cultural, con estrategias de formación, gestión de stakeholders y estrategias comunicacionales.

**3. Instalación de procesos de Retroalimentación de creciente calidad.** En diversos servicios o entidades públicas se han priorizado procesos de retroalimentación de calidad, fortaleciendo habilidades directivas para enfrentar dichos espacios de manera periódica y efectiva. Se comprende que no basta con notificar la evaluación final, sino que se requieren diálogos permanentes, oportunos y de calidad para generar aprendizajes que a su vez viabilicen mejoras del desempeño.

**4. Aumento de “buenas prácticas”.** En los años 2005 y 2006 era muy dificultoso identificar experiencias de éxito relativo en materia de gestión el desempeño en la administración pública chilena. Hoy es posible señalar varios casos en que decisiones de gestión tales como el tipo de capacitación que se brinda a las personas o la recontractación en grados superiores, se toman con base fundada en los resultados de la evaluación del desempeño. El cambio en estas instituciones ha sido relativamente rápido, y ha incorporado variables participativas, con lo que han logrado generar una visión común y compartida, mejorar la calidad de los resultados, y todo ello sin aumento de reclamos formales por parte de los funcionarios y funcionarias y/o sus representantes.

A pesar de los logros señalados, el tránsito puede parecer lento. Sin embargo, estando frente a uno de los subsistemas de gestión de personas más complejos de instalar, sea en empresas privadas como en organismos públicos, el avance, sin mediar hasta ahora cambios normativos, resulta prometedor.

### **III. ¿CÓMO RECONOCER EL ESTADO DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN ENTIDADES?**

En el mundo de los recursos humanos abundan las paradojas. Pero pocas resultan más llamativas que las que se vinculan al desempeño de las personas. Por un lado, es casi un consenso que el subsistema más complejo, con mayores desafíos y con menos experiencias exitosas es la Gestión del Desempeño Laboral de las personas. Pero, al mismo tiempo es absolutamente clave para el éxito de las organizaciones, sean públicas o privadas. Es decir, se trata de un sistema resistido y criticado, pero imprescindible para toda institución. Aún más, es imposible de eliminar. No existe organización laboral en que no exista algún mecanismo, por mínimo e informal que sea, vinculado a la gestión del desempeño. De este modo, si funciona mal, pero es ineludible y crítico, no hay más alternativa que proponerse su mejora.

Gran parte de la “mala fama” de este subsistema se vincula a sus resultados. En efecto, es muy frecuente encontrar instituciones donde el proceso no entrega información útil: alta concentración en evaluaciones de nivel superior, con predominancia de notas óptimas; alta resistencia a ser evaluado por parte de los/as trabajadores/as; quejas de las jefaturas por la alta burocracia que les representa un sistema poco útil y que se vincula a temas percibidos como ajenos al rol, entre muchos otros factores que transforman a la gestión del desempeño en un proceso altamente resistido y cuestionado.

Valga aclarar, para ser justos, que en buena medida estos cuestionamientos obedecen a enfoques que han focalizado las acciones vinculadas al desempeño laboral de las personas casi exclusivamente a los procesos evaluativos. A tal punto, que es más habitual escuchar hablar de evaluación del desempeño que de la gestión del mismo. Por cierto, evaluar el desempeño es clave para poder obtener una visión certera respecto del aporte que las

personas realizan en pos del cumplimiento de los desafíos estratégicos de las organizaciones. Sin embargo, para comprender las limitaciones que tiene un enfoque restringido a la evaluación es imprescindible resolver una cuestión fundamental: ¿para qué se evalúa el desempeño? Las respuestas pueden ser diversas:

- a. Para detectar necesidades de capacitación.
- b. Para vincular a procesos de renta variable.
- c. Para desvincular a las personas que tienen desempeños deficientes.
- d. Para identificar talentos.
- e. Para conectar con los procesos de carrera, movilidad y desarrollo.

No obstante, cada una de estas son respuestas parciales. Plausibles, pero limitadas, toda vez que si se espera detectar necesidades de capacitación para generar acciones vinculadas, cabría preguntarse ¿y qué se persigue capacitando a las personas? Evidentemente, se les capacita para disminuir brechas de competencias que los habiliten para un mejor desempeño, o bien se forma en función de nuevos desafíos, precisamente para generar bases adecuadas para un desempeño adecuado. Del mismo modo, si se busca obtener información para generar incentivos económicos o establecer renta variable, ¿para qué se busca generar premios o incentivos? Nuevamente, esta suerte de premios busca incentivar mejores desempeños. En definitiva, se evalúa para mejorar. Y ese, así de simple, es el propósito final del subsistema.

Dado que no existen garantías de mejora si la única acción vinculada al desempeño laboral es la evaluación, se propone el concepto de Gestión del Desempeño. Vale decir, mejorar el rendimiento de las personas implica no sólo evaluarlo, sino generar una serie de acciones significativas.

Dicho lo anterior, es posible reconocer diversos modelos o enfoques vinculados al desempeño laboral, algunos de los cuáles son de larga data. Autores como Murphy, Campbell, Earley y Shalley, McClelland y muchos otros han postulado diversos predictores o componentes del desempeño, propuesto conceptualizaciones e incluso focos a considerar en la gestión del rendimiento laboral. Más difícil es encontrar experiencias prácticas exitosas, ya que suele haber una suerte de tendencia natural a las calificaciones excelentes.

Con todo, al revisar diversas prácticas y casos, es posible identificar algunos procesos comunes, que parecen estar presentes -aún de diferentes formas- en todas y cada una de ellas. Lo denominaremos el Ciclo Básico de la Gestión del Desempeño Laboral, y constituyen el modelo que ha venido impulsando el Servicio Civil de Chile. Estos procesos son:

1. Planificación
2. Dirección o Guía
3. Medición o Evaluación
4. Plan de Desarrollo o de mejora

Ahora bien, tenemos definido un sentido de la gestión del desempeño y un modelo para intentar alcanzarlo. ¿Cómo podemos reconocer o identificar en qué estadio de desarrollo se encuentra mi organización? Una forma posible es respondiendo a las siguientes preguntas, agrupadas en función de tres pilares de un sistema mejorado de Gestión del Desempeño o

Rendimiento Laboral: Instalación del ciclo completo de Gestión del Desempeño; Compromiso y capacidades directivas; y Uso integrado de los resultados para la toma de decisiones de gestión.

¿Por qué estos tres ejes? Porque abarcan los niveles de diseño, implementación y resultados. Respecto a lo primero, considera el diseño e implementación de los procesos y herramientas para el ciclo completo de gestión del desempeño. Vale decir, cuán completo opera el modelo. Sobre lo segundo, apunta a que existan las capacidades y voluntades para poner en práctica el diseño del modelo. Y lo tercero, implica la utilización efectiva de los resultados de la implementación del ciclo completo.

¿Cuáles son algunas de las preguntas que puedo responder a fin de determinar mi nivel de desarrollo? A continuación, se proponen algunas:

## **1. Instalación del ciclo completo de Gestión del Desempeño:**

### 1.1. Planificación:

- a. ¿La institución posee una planificación estratégica actualizada?
- b. ¿Existe claridad sobre los desafíos/metás por equipos?
- c. ¿La institución cuenta con descripción o perfiles de cargo actualizados?
- d. ¿Existe un procedimiento estandarizado para que las jefaturas definan con cada uno/a de sus colaboradores/as metas individuales, que conecten el perfil o descripción de cargo, sus funciones específicas y las metas/desafíos del equipo?
- e. ¿La institución monitorea el cumplimiento efectivo de la planificación del desempeño, esto es, la definición de metas de acuerdo a los estándares y plazos definidos?

### 1.2. Dirección o Guía:

- a. ¿Existe un procedimiento/herramienta/sistema que permita que las jefaturas registren hechos relevantes (positivos o negativos), vinculados al desempeño de sus colaboradores/as en el período de gestión?
- b. ¿La institución cuenta con un procedimiento estandarizado y monitoreado de retroalimentación de proceso y final?
- c. ¿Las jefaturas realizan oportunamente y bajo los estándares de calidad definidos la retroalimentación?

### 1.3. Medición o evaluación:

- a. ¿Existen instrumentos objetivos y estandarizados para medir/evaluar el desempeño de las personas?
- b. ¿Los componentes a evaluar (factores, criterios) son claramente comprendidos por todos, o bien existen instrumentos que los operacionalizan con precisión?

- c. ¿Los componentes a evaluar miden desempeños observables o apuntan a características de personalidad, atributos no observables o criterios subjetivos?
- d. ¿Existen mecanismos de calibración de las evaluaciones? ¿Las jefaturas responsables de evaluar cuentan con espacios para ajustar y equilibrar sus juicios fundados?
- e. ¿Existen mecanismos de resolución de discrepancias?

#### 1.4. Plan de Desarrollo o mejora:

- a. ¿Los resultados de la evaluación se traducen en planes de mejora o desarrollo?
- b. En los planes de desarrollo, ¿se definen compromisos de mantención, mejora u observación?
- c. Los planes de desarrollo ¿comprometen la búsqueda de recursos institucionales para viabilizar procesos de mejora del desempeño individual?
- d. ¿Existe un procedimiento claro para monitorear el cumplimiento del plan de mejora o desarrollo?

#### **2. Compromiso y capacidades directivas:**

- a. ¿La institución cuenta con una política o declaración del rol y estilo de las jefaturas?
- b. ¿La selección de directivos considera habilidades directivas y la política de jefaturas o sólo obedece al perfil técnico?
- c. ¿La jefatura superior de servicio es sponsor principal de las acciones para mejorar el sistema de gestión del desempeño?
- d. ¿Se desarrollan planes plurianuales de fortalecimiento de habilidades directivas para los distintos niveles de jefatura institucional?
- e. ¿Se evalúa a las jefaturas por criterios vinculados a la gestión de personas, la planificación de metas o la retroalimentación del desempeño?

#### **3. Uso integrado de los resultados para la toma de decisiones de gestión:**

- a. ¿La institución sistematiza los resultados del proceso de Gestión del Desempeño, agrupándolos por equipos, áreas, divisiones e institución?
- b. ¿Se considera los resultados cuantitativos para los procesos de movilidad y desvinculación?
- c. ¿Los planes de desarrollo o mejora se vinculan a las estrategias de formación y capacitación de manera diferenciada? Esto es, capacitación para reducir brechas inmediatas en los desempeños deficientes y formación para nuevas habilidades para desempeños destacados.

d. ¿Se reportan los resultados, inconsistencias e iteraciones a las jefaturas?

En atención a las preguntas propuestas, es posible caracterizar el nivel de desarrollo o madurez de un sistema de Gestión del Desempeño Laboral de acuerdo a la siguiente estructuración:

**Nivel 1: Organizaciones sin formalización de sistemas de Gestión del Desempeño:**

- No existen procesos formales de planificación estratégica, o bien ésta no se traduce en metas/objetivos de equipos y personas.
- Los perfiles de cargo no existen o se encuentran desactualizado, de modo que no son insumo para el proceso.
- No existen procedimientos, políticas ni herramientas formalizadas, por lo que la evaluación del desempeño responde a la percepción –más o menos subjetiva- que cada líder tiene de sus colaboradores.
- Pueden coexistir algunas prácticas informales vinculadas a la gestión del desempeño, pero ello depende de las habilidades directivas de cada líder.
- No hay compromiso demostrado de parte de las jefaturas con el proceso.
- No hay claridad institucional respecto al rol de las jefaturas en la gestión y desarrollo de personas y su desempeño.
- La institución suele tomar decisiones respecto a los/as trabajadores/as sin contar con evidencia objetiva.

**Nivel 2: Organizaciones con sistemas de Gestión del Desempeño básicos:**

- Los perfiles de cargo se utilizan parcialmente (reclutamiento y selección), sin vincularlos a los desafíos de desempeño individual.
- Se realiza seguimiento a la aplicación formal de procedimientos.
- Existe un foco casi exclusivo en procedimientos evaluativos, por lo que las herramientas diseñadas y utilizadas corresponden a dicho proceso.
- Los procesos son percibidos como burocráticos y poco útiles por la organización.
- Existen resistencias de trabajadores/as a ser valorados menos que óptimo.
- Existe poco compromiso de los/as líderes frente al sistema.
- Alta dirección poco interesada en el desarrollo del sistema.

### **Nivel 3: Organizaciones con sistemas de Gestión del Desempeño en desarrollo:**

- Introducción de procesos que complementan lo meramente evaluativo. Se incorporan prácticas y procedimientos de planificación, dirección y mejora. Implementación parcial del ciclo de Gestión del Desempeño.
- La planificación estratégica institucional, las metas del equipo y los perfiles de cargo se consideran como insumos para la definición de metas o prioridades individuales.
- Se comienzan a incorporar o perfeccionar herramientas/sistemas, más o menos sofisticadas, para facilitar el proceso a las jefaturas y a los funcionarios y funcionarias.
- Comienza a potenciarse la retroalimentación como espacio para la mejora del desempeño.
- Se comienza a buscar mecanismos para mejorar la calidad de los resultados y su vínculo con decisiones de gestión y con otros subsistemas de gestión de personas.

### **Nivel 4: Organizaciones con sistemas de Gestión del Desempeño avanzados:**

- La Gestión del Desempeño constituye un proceso valorado, cuyos resultados son prioritarios para fundar diversas decisiones de gestión.
- La utilidad del sistema es percibida por los/as trabajadores/as, por los/as líderes y por la alta dirección.
- Resultados del sistema se utilizan para:
  - Definir planes de desarrollo o mejora, individual y colectivos.
  - Determinar las acciones de formación/capacitación requeridas por cada persona y por equipos o áreas, tanto para resolver brechas de desempeño como para potenciar talentos.
  - Decisiones en orden a la movilidad interna y desvinculación por desempeño se fundan en los resultados del sistema.

Dependiendo del nivel de desarrollo que se identifique, los desafíos serán más o menos exigentes. Por supuesto que una institución en el nivel 1 podrá transitar con mayor rapidez al nivel 2, que una que se encuentra en el nivel 3 y quiere avanzar al siguiente estadio de desarrollo. Con todo, será necesario planificar un proceso de desarrollo organizacional o de gestión del cambio, atendido que siempre se trata de acciones que buscan generar modificaciones culturales.

Por ello, es indispensable pensar el proceso a largo plazo, identificando los logros parciales o de proceso. Ello, de modo de reportar los avances a través de una estrategia comunicacional que permita sostener el compromiso de jefaturas, funcionarios/as y del propio equipo de gestión de personas.



Los desafíos del nivel 4 se ubican en el largo plazo, mientras que el nivel 3 puede ser de mediano plazo. Los niveles 1 y 2 son parte de los desafíos inmediatos y urgentes. ¿Deben todas las organizaciones avanzar hasta el nivel 4? Idealmente, pero ya en el nivel 3 es posible comenzar a valorar los aportes de un sistema mejorado de gestión del desempeño.

#### IV. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

Impulsar mejoras en los sistemas de gestión del desempeño no sólo es deseable, sino que es un deber, un imperativo ético de nuestras instituciones, toda vez que es fundamental brindar servicios de calidad a una ciudadanía cada vez más exigente e impaciente. Y ello sólo es posible a través del desempeño cotidiano de los servidores públicos.

Es imposible no reconocer las dificultades que enfrentan los procesos de modificación o implementación de sistemas de gestión del desempeño. Sin embargo, es fundamental sostener los esfuerzos institucionales, ya que se trata de una gestión clave y necesaria.

En esta línea, concordar el sentido del sistema facilita la definición de los desafíos a abordar. No obstante, resulta menos sencillo determinar cuáles son las brechas efectivas de un sistema actualmente en implementación con respecto a un estado deseado en la materia. De allí que analizar las preguntas propuestas, que por cierto pueden y deben ser complementadas con otras, constituye un punto de partida desde el cual autodiagnosticar una determinada institución.

Los niveles de desarrollo propuestos no son absolutos, y lo más probable es que analizadas las eventuales respuestas a la batería de preguntas señaladas, se concluya que se está en estadios intermedios, cumpliéndose algunas características de un nivel y de otro al mismo tiempo. La idea de la propuesta no es generar una categorización taxativa, sino más bien disponer de algunos insumos referenciales para un diálogo organizacional. La propia generación de respuestas debería ser resorte de un trabajo participativo, que no dependa de una exclusiva mirada, posición jerárquica o expertise.

Finalmente, tal como hoy es posible identificar algunas prácticas de relativo éxito en la administración central del Estado de Chile, en la región se visualizan esfuerzos muy interesantes por impulsar un mejor sistema de gestión del desempeño, que contribuya más en el precioso y constante desafío de modernizar la gestión pública, para servir mejor a los ciudadanos y ciudadanas.

#### V. BIBLIOGRAFIA

- Bachelet, Michelle (2015)** “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. [http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres\\_001\\_2015\\_instructivo\\_bpl.pdf](http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf), 10-07-2015.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2012)** “*Gestión del Desempeño Individual en Servicios Públicos*”. Santiago, Chile.
- Marchant, Hugo (2009)** “Desempeño individual: De la calificación a la gestión estratégica del rendimiento”. Ponencia XIV Congreso Internacional del CLAD. Salvador de Bahía, Brasil.
- Marchant, Hugo (2015)** “La experiencia de Chile en el proceso de implementación de la gestión del rendimiento”. Ponencia XX Congreso Internacional del CLAD. Lima, Perú.

## **VI. RESEÑA BIOGRÁFICA**

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

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

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

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

A partir de julio del 2005 se desempeña en la Dirección Nacional del Servicio Civil. Hasta el año 2014 fue Jefe del Equipo de Gestión del Desempeño de la Subdirección de Desarrollo de las Personas. Posteriormente, ejerce como Consultor Sectorial de la misma Subdirección. Actualmente es Jefe del Equipo de Consultores Sectoriales.

Desarrolla labores de docencia en distintos planteles universitarios del país, tales como la Universidad Católica de Valparaíso y en la Universidad de Chile.

## VII. ANEXOS

### 1. Esquema de un Sistema Mejorado de Gestión del Desempeño

