

Modelo de gestión de personas y su aplicación

Lorena Pérez Arteaga
Margarita Meneses

1. PRESENTACIÓN PONENCIA

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (en adelante, Servicio Civil), se ha propuesto fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, mediante el diseño de políticas en la materia, la promoción de reformas legales y normativas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública, el desarrollo de asesorías para autoridades, directivos, jefes de servicios, equipos de las áreas de gestión y desarrollo de personas y la implementación de herramientas de gestión efectivas y basadas en evidencia.

Entre sus actuales funciones se consideran, entre otras: “participar en el diseño de las políticas de administración de personal del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco del proceso de Modernización del Estado; fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios; y realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones”.

Considerando estas funciones, la Subdirección de Desarrollo de las Personas (en adelante SDP), ha realizado diversos estudios y/o consultas a servicios públicos en materia de gestión de personas en el Estado, que le han permitido entre otros aspectos: diagnosticar/identificar el estado de desarrollo de diversas materias/subsistemas en gestión de personas; definir orientaciones y estándares de cumplimiento y desarrollo para los servicios públicos; diseñar e implementar estrategias y programas para la instalación de determinados contenidos; y, entregar información útil para la toma de decisiones de diferentes instancias y autoridades gubernamentales (Presidencia de la República, Ministerio de Hacienda), directivos, jefes de servicios, jefaturas y equipos de áreas de gestión y desarrollo de personas.

En este contexto el año 2013, se realiza la primera aplicación de Barómetro de Gestión de Personas en los Servicios Públicos de la Administración Central del Estado de Chile, el cual, se desarrolla considerando la necesidad de avanzar en el perfeccionamiento de la gestión de personas en los servicios públicos en su conjunto, como eje central de la modernización del Estado, siguiendo los principios del mérito, la equidad y la eficiencia. A su vez, la medición de Barómetro fue una iniciativa pionera, impulsada a partir del Modelo de Gestión de Personas promovido por el Servicio Civil, que busca medir la calidad y los resultados de la gestión de personas en los servicios públicos, con el propósito de perfeccionar el diseño e implementación descentralizada de políticas, prácticas y herramientas de gestión.

De esta forma, 171 de 250 servicios públicos de Chile se comprometieron en esta primera medición del 2013. Como resultado global y a nivel agregado, treinta y tres (33) servicios, es decir, un 19% de las instituciones que contestaron el instrumento, fueron clasificadas en nivel alto de desarrollo de la gestión de personas; 113 en nivel medio (66%) y 25 en nivel bajo (15%).

Con la segunda medición de Barómetro considerada para el presente año, se podrán comparar los avances de los servicios públicos a partir de la situación detectada el 2013, y también, aunque parcialmente, qué ha ocurrido en las instituciones públicas a partir de la primera aplicación. El esfuerzo de medición de Barómetro en Chile permite contar con información de mayor calidad para direccionar los esfuerzos de diseño e implementación de una gestión de personas moderna alineada con las estrategias institucionales, y capaz de dar respuesta a las demandas crecientes de la ciudadanía.

La medición de este año 2016 tendrá como variable a considerar el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado, dictado por la Presidenta de la República Michelle Bachelet el 26 de enero del 2015, que se dirige al conjunto de servicios públicos de la administración central del Estado, y que instruye respecto a distintos aspectos para avanzar en la calidad de empleo público y en el desarrollo de las personas en las organizaciones. Este Instructivo Presidencial significa la implementación y cumplimiento de estándares y resultados en gestión de personas por parte de las instituciones públicas (251) en el periodo 2015 – 2018, por tanto, la segunda medición Barómetro debiera ser capaz de recoger resultados y avances que este mandato gubernamental ha establecido para la gestión pública.

La presente ponencia “Modelo de Gestión de Personas y su Aplicación“, presenta en un primer apartado la experiencia del Servicio Civil de Chile en diferentes mediciones y levantamiento de información en gestión de personas. Luego, describe el proceso y los resultados de Barómetro 2013, y cómo se espera avanzar hacia la aplicación 2016 de este instrumento que permitirán visualizar nuevos resultados y comparabilidad.

2. EXPERIENCIA DEL SERVICIO CIVIL: ALGUNAS MEDICIONES Y CONSULTAS

El presente apartado da cuenta de algunos estudios, consultas y levantamiento de información que ha venido realizando el Servicio Civil en materia de gestión de personas. La información se presenta en orden cronológico¹:

- a. (2005 - 2011). Evaluación PMG/MEI Sistema de Capacitación y Gestión del Desempeño, siendo los principales hallazgos: la evaluación del nivel de implementación del Ciclo de la Capacitación; evaluación de niveles de reacción, aprendizaje e incipiente transferencia al puesto de trabajo; evidencia de participación (a través de Comités Bipartitos de Capacitación); trazabilidad de las actividades de capacitación, a través del registro de información en un sistema centralizado (SISPUBLI); orientación hacia cumplimiento de ejecución presupuestaria; procesos del sistema de capacitación incorporados en la gestión de calidad institucional (Norma ISO) y gestor de capacitación formalizado den las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos.
- b. (2005) Estudio sobre la discapacidad en el Sector Público. Su objetivo fue mostrar la situación de discapacidad de los funcionarios públicos. Como parte de sus principales resultados, este estudio constata, a ese momento, que no existía conocimiento por

¹ Para mayor información de Estudios/Consultas, podrá acceder a ellos, desde las referencias bibliográficas de esta ponencia.

parte de los funcionarios públicos respecto a la existencia de programas dirigidos a personas con discapacidad, y un mayor desconocimiento aún de lo que significaba la discapacidad y, estrategias factibles de utilizar.

- c. (2006 – en adelante). Evaluación de Eficiencia y Productividad, Calidad de Servicio y Gestión de Personas. Del 2006 en adelante el Servicio Civil es responsable de otorgar el Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI) que permite a partir de la evaluación y resultados obtenidos por los servicios públicos anualmente reconocer la calidad de gestión que tienen las instituciones públicas en la perspectiva de contribuir a instalar una cultura de excelencia en la administración.
- d. (2006 – 2009). Seguimiento del Instructivo Presidencial Código sobre Buenas Prácticas Laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado (CBPL). Durante el periodo el Servicio Civil realiza el monitoreo a la implementación y cumplimiento de este Código. A partir de las acciones de monitoreo desarrolladas y del trabajo directo con los servicios, se constata como factores críticos: voluntad de la autoridad política y el compromiso directivo en el diseño y ejecución de planes y medidas relevantes impulsadas; participación de los/las funcionarios/as y de sus asociaciones de Funcionarios, en la elaboración e implementación de propuestas en cada servicio para cumplimiento al
- e. (2006). Estudio “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos (URH) 2006. En esta medición la mayoría de las URH presentaron niveles de desarrollo relativamente bajos respecto al nivel idóneo establecido. En lo específico, este estudio permitió concluir: falta interacción y sinergia entre los subsistemas de RRHH; desempeño exitoso de las URH incide fuertemente en el posicionamiento de la jefatura de estas Unidades y el lugar que la misma ocupaba en la jerarquía institucional. Por otra parte, Las jefaturas de las URH señalaron también que la rotación de directivos en los servicios públicos, dificultaba el desempeño de la gestión de la organización, y también, la de la propia área de gestión de personas.
- f. (2007). Estudio “Diagnóstico del Estado de las Tecnologías de Información para la Gestión de RRHH en los Servicios Públicos de la Administración Civil del Estado”. Los objetivos de este estudio fueron: diseñar conceptualmente un sistema de información para la gestión de Recursos Humanos, incorporando integralmente distintos subsistemas de RRHH incluidos en el modelo analítico de las URH elaborado por el Servicio Civil; diagnosticar el estado de situación de las tecnologías de información y comunicación para gestión de RRHH en los servicios públicos en función del diseño propuesto y detectar prácticas exitosas en la implementación y uso de las TIC para gestión de RRHH en los servicios públicos.
- g. (2007). Estudio del Sistema de Concursabilidad (Ingreso, Promoción, Jefe de Departamento y Encasillamiento), siendo su objetivo evaluar la aplicación del sistema de concursabilidad en los servicios públicos (Ingreso, Tercer Nivel, Promoción y Encasillamiento), con especial énfasis en su impacto, resultados y en las dificultades para su adecuada implementación.

- h. (2011 – 2012). En el marco del Programa Chilegestiona se realizaron diferentes consultas y monitoreos a los servicios públicos relacionadas con prácticas de gestión del desempeño, ausentismo y horas extraordinarias, con el propósito de comparar el comportamiento de indicadores asociados a estos ámbitos durante esos años y a nivel comparado.
- i. (2011). Consulta sobre tensiones conciliatorias de la vida personal, familiar con el trabajo, para contribuir a la identificación, comprensión y tratamiento de las tensiones conciliatorias que derivan, y al mismo tiempo, afectan la integración de las demandas originadas en el trabajo con las obligaciones familiares y personales.
- j. (2012). Consulta sobre acoso laboral y sexual, para conocer la situación de los servicios públicos en relación a procedimiento de denuncia, específicamente, dimensionar la situación en materia de presentación de denuncias formales e investigaciones realizadas en las instituciones encuestadas y objetivar juicios evaluativos respecto de la experiencia de prevención del acoso en servicios públicos. El año 2013 se realiza una segunda aplicación con el propósito de conocer la experiencia de las instituciones en materia de prevención del acoso sexual y laboral; dimensionar el número de casos denunciados durante el año 2013 y recoger evaluaciones del proceso experimentado.
- k. (2013). Aplicación de Barómetro en Gestión de Personas para identificar, a partir de encuesta estandarizada, nivel de desarrollo y avance de la gestión de personas en los servicios públicos con el fin de perfeccionar las políticas y herramientas que permitan fortalecer el compromiso y desempeño de los funcionarios públicos y proveer mejores servicios a la ciudadanía.
- l. (2014). Consulta sobre cargos de Jefes de Departamento, para identificar el número de cargos de jefes de departamento provistos en calidad de titular, sea de confianza o carrera funcionaria (afecta al artículo 8vo del Estatuto Administrativo); identificar nivel jerárquico funcional del cargo y perfil de los candidatos ganadores de estos cargos (género, nivel educacional, variable regional), etc.
- m. (2014). Consulta Beneficio Infantil para conocer la experiencia de las instituciones en materia de entrega de los beneficios de Sala Cuna y Jardín Infantil y dimensionar el presupuesto asignado para tales efectos durante el año 2014 y su ejecución al 31 de agosto.
- n. (2014 en adelante). Evaluación PMG/MEI Sistema de Capacitación para monitorear el cumplimiento de requisitos técnicos y medios de verificación en el Sistema de Capacitación. Servicio Civil como parte de la red de expertos del sector público, cuyos organismos tienen como función asesorar a la Secretaría Técnica, Ministro de Hacienda, Secretaría General de la Presidencia, Interior y Ministro del Ramo en el proceso de formulación, ejecución, preevaluación, evaluación y seguimiento de los Programas de Mejoramiento de Gestión, que corresponden a uno de los principales mecanismos de incentivo de remuneraciones de apoyo a la gestión de los servicios públicos.

- o. (2015 en adelante). Seguimiento al Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado dictado por la Presidenta de la República. Servicio Civil es responsable de garantizar su implementación y cumplimiento en el periodo (2015 – 2018). Principal instrumento de monitoreo avance en los Planes Trienales formulados por los servicios públicos para cumplimiento de IP.

Estas y otras mediciones y levantamiento de información realizados por el Servicio Civil, han permitido disponer de información útil para fundamentar diferentes estrategias; diseñar programas y acciones específicas, y particularmente, poder dotar a los propios servicios públicos de una mirada crítica sobre su propio quehacer y nivel de desarrollo sobre algunas materias o subsistemas que les han permitido definir agendas estratégicas e implementación de acciones de cambio para mejorar la gestión y la contribución de gestión de personas a los objetivos y resultados organizacionales.

3. BARÓMETRO: UNA EXPERIENCIA GLOBAL DE MEDICIÓN EN GESTIÓN DE PERSONAS

Con la finalidad de conocer y medir el estado actual de la Gestión de Personas en la Administración Central del Estado a nivel global, y así contribuir a mejorar el diseño de políticas y herramientas, perfeccionar propuestas de reforma y asesoría a autoridades de Gobierno y directivos, se realizó a inicios del año 2013, luego de una trayectoria importante en diferentes mediciones en gestión de personas descritas en el apartado anterior, el Servicio Civil decide diseñar la consulta/medición Barómetro que tiene a la base los contenidos del Modelo Gestión de Personas del Servicio Civil elaborado el año 2012.

Ambos, el Modelo y el Barómetro, se operacionalizan en cuatro (4) procesos generales, dieciséis (16) componentes y cincuenta y cuatro (54) elementos, todos ellos definidos por su contenido y nivel de agregación. Estos se visualizan con mayor detalle en anexo n° 12:

1. Planificación y Soporte: permite analizar las capacidades y rol de la función de Gestión de Personas en la planificación y control de las actividades asociadas. Es especialmente relevante el posicionamiento e influencia del área, así como los sistemas de soporte para su desempeño.
2. Gestión del Desempeño: permite analizar la traducción y el alineamiento de las metas organizacionales a los equipos y las personas, como también, la calidad y disponibilidad de éstas, para el desempeño de las tareas, incluyendo la calidad del entorno en que se desenvuelven en la organización.
3. Gestión del Desarrollo: permite analizar cómo la organización se prepara para garantizar las capacidades individuales y de los equipos, para los requerimientos futuros de la estrategia organizacional.

² Para enriquecer la consulta, la implementación del Barómetro incorporó un nuevo proceso relacionado con la planificación, seguimiento y retroalimentación del desempeño de los Altos Directivos Públicos.

4. Gestión del Cambio Organizacional: permite analizar las acciones y sistemas para anticiparse y gestionar los cambios organizacionales necesarios y adaptarse y/o influir en los cambios mayores del entorno.

Cada proceso está formado por una serie de componentes o factores, que entre otros incluyen: Planificación de la Gestión de Personas, Gestión del Desempeño Individual, Gestión del Conocimiento Institucional, Diseño Organizacional. Finalmente, los componentes están constituidos por elementos, la unidad menor de análisis, como: plan estratégico de gestión de personas; planificación del desempeño; definición de roles y metas individuales vinculadas con los desafíos institucionales; carácter estratégico de la capacitación para la institución; medición y gestión de clima organizacional.

Para efectos de cómo “leer” los resultados de esta aplicación Barómetro, se realizaron dos (2) tipos de consultas. La primera, de tipo cualitativa considerando el juicio de la propia institución sobre los niveles de desempeño para cada uno de los elementos del Modelo, y un segundo tipo, de carácter cuantitativo, con indicadores de resultado que complementaron los datos cualitativos.

Para los niveles de desempeño, en cada uno de los cincuenta y cuatro (54) elementos del Modelo se definieron tres (3) niveles; nivel bajo, nivel medio y nivel alto, dependiendo del grado de desarrollo que el consignó en la medición. Cada nivel se encuentra operacionalizado, esto es, cuenta con una descripción de las prácticas, herramientas y procedimientos necesarios para cumplir sus estándares. Al momento de contestar el instrumento, cada servicio debía seleccionar la alternativa más representativa al nivel de desarrollo para cada elemento.

La siguiente información es sólo referencial y muestra el Modelo lógico utilizado para construir los niveles de desempeño:

- Nivel Bajo (0 puntos): El servicio no ha instalado prácticas o acciones que permitan definir procesos de la Institución. Se limita a la ejecución de actividades solicitadas caso a caso.
- Nivel Medio (50 puntos): Los procesos en la organización se encuentran en desarrollo, pero no cuentan con prácticas sistemáticas que permitan pasar de un estado inicial a otro de mayor desarrollo. Dichas prácticas se encuentran en perfeccionamiento, faltando posicionar el tema a nivel estratégico.
- Nivel Alto (100 puntos): Los procesos en la organización se encuentran en un nivel avanzado. Las prácticas realizadas generan impacto en la actividad principal de la institución y la satisfacción de los/as funcionarios/as. Dichas prácticas se encuentran formalizadas y se utilizan de manera frecuente y permiten tomar decisiones estratégicas y de gestión.

Una vez recolectados los datos agregados de las 171 instituciones que contestaron el instrumento se definieron rangos empíricos de desarrollo, determinados por la desviación estándar obtenida de los resultados agregados. De esta forma, se estableció como puntos de corte una desviación estándar por sobre la media y otra por debajo la media. Así, los niveles

de desarrollo fueron traducidos en los siguientes puntajes:

La aplicación también da cuenta de un segundo tipo de consulta, llamados indicadores de resultados. Estos corresponden a datos cuantitativos y objetivos (no niveles de desempeño, que requieren un juicio cualitativo) de cada servicio que reflejan el esfuerzo de la institución por implementar en forma efectiva políticas y prácticas de gestión de personas.

Con todo, se esperó que la aplicación de esta herramienta y el análisis de información que produce, se transforme en una práctica habitual que permita definir estrategias de intervenciones pertinentes y oportunas en el marco de una gestión de personas moderna y eficiente.

a) De los principales resultados

La aplicación de Barómetro obtuvo un 77% de tasa de participación, es decir, respondieron 171 servicios públicos de la Administración Central del Estado (ACE). De los 16 componentes o ámbitos evaluados, 14 de ellos, se ubicaron en un nivel medio de desarrollo. Los dos (2) elementos con mayores niveles de desarrollo lo obtuvieron el uso y disponibilidad de sistemas de información (73%) y la implementación de metodologías de capacitación (68%), incluyendo la detección de necesidades y la planificación estratégica de la capacitación.

En el otro extremo, las estrategias de reconocimiento y liderazgo (25%), la implementación de políticas de gestión de personas (35 %) y la gestión y promoción de la innovación (36%) presentan los desarrollos más incipientes, todos vinculados a procesos más sofisticados de gestión del cambio.

En cuanto al diseño e implementación de Políticas de gestión de personas, 78 servicios (46%) implementan políticas de gestión del desempeño; 88 servicios (51%) poseen políticas de capacitación y formación; 61 servicios (36%) políticas de reclutamiento y selección; y respecto a este último componente, 72 servicios (42%) utilizan criterios transparentes de selección para las Contratas basados en el mérito, idoneidad y el uso de perfiles de selección.

b) Resultados generales

El promedio de logro de los 171 servicios en los cuatro (4) procesos del Modelo fue de 51%³ y considerando la desviación estándar de los datos obtenidos, se ubicaron en el nivel medio de desarrollo. Este resultado se descompone de la siguiente forma: 54% el proceso de Gestión del Desempeño, 52% Gestión del Desarrollo, 51% Planificación y Soporte, y 48% Gestión del Cambio Organizacional, todos éstos ubicados en el nivel medio de desarrollo. Lo anterior, implica que los servicios públicos se encuentran en un nivel de avance intermedio en estos procesos, existiendo implementación de acciones y prácticas, en pos de la estandarización y mejoramiento de su gestión

En relación al quinto proceso de consulta, Gestión del Desempeño de Altos Directivos Públicos, los resultados lo ubican en un 58%, lo que también corresponde a un nivel de desarrollo medio.

³ El promedio de logro de 51% corresponde al promedio simple del logro obtenido por los 171 servicios.

Con los datos agregados de los 171 servicios y los elementos evaluados, no existen diferencias significativas entre los servicios por proceso. En general, entre el 50% y el 60% de los servicios se encuentran en el nivel de desarrollo medio, mientras que un grupo no superior al 20% demuestra un desarrollo alto en la implementación de políticas y prácticas de gestión de personas.

En una mirada general, se puede apreciar que la mayoría de los servicios que contestó este instrumento ha realizado acciones para fomentar políticas y prácticas de gestión de personas, pese a la ausencia de imperativos legales para hacerlo. Si bien el desarrollo es heterogéneo entre servicios –como se verá más adelante- buena parte de ellos demuestra avances por sobre niveles higiénicos de gestión. A continuación se presentan los principales resultados, por cada uno de los Procesos, Componentes y Principales Elementos del Modelo.

c) Resultados a nivel de los Procesos:

▪ Planificación y Soporte de la Gestión de Personas:

Si bien se han producido avances en el diseño de Políticas de Gestión de Personas, muchas de ellas no se encuentran formalizadas. Los datos de Barómetro 2013 mostraron una brecha entre el nivel de formalización y el nivel de implementación de Políticas, en materias como reclutamiento y selección, gestión de desempeño y movilidad.

Cuando se analiza la Influencia del área de gestión de personas en decisiones estratégicas del servicio, ésta alcanza un 55% de desarrollo -nivel medio-. Esto debe complementarse con que las jefaturas de gestión de personas suelen corresponder a un tercer nivel funcional, con una influencia sobre decisiones institucionales que es muy heterogénea entre servicios.

Otro ámbito del posicionamiento es el presupuesto con que cuenta el área para desarrollar sus gestión (en promedio alcanza un bajo nivel de desarrollo 26%). Ello significa que, en general, los recursos asignados a gestión de personas no permiten cubrir las necesidades del área.

Gestión del Desempeño:

El componente de Reclutamiento y Selección tiene un nivel de desarrollo medio al interior de la administración. Un 36% de los servicios muestra un nivel de desarrollo de acuerdo a los estándares propuestos por el Servicio Civil. Por otra parte, un 41% de los servicios muestra bajos niveles de desarrollo en la materia, existiendo un alto número de servicios con un desarrollo heterogéneo de los diversos elementos que integran el componente, lo que permite concluir que para muchos de estos servicios el reclutamiento y selección no es una práctica instalada en la gestión. El año 2011 se produjo el egreso del Sistema de Evaluación del Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Los resultados muestran que a pesar de este período sin mecanismo de control de gestión centralizado en la materia, algunas prácticas vinculadas a la Gestión del Desempeño han tendido a mantenerse.

Tal es el caso en el ámbito de Inducción, en el que el 42% de los servicios declaró contar con procedimientos sistemáticos de inducción que se aplican a la mayoría del personal

nuevo o que asume nuevas funciones. En relación a Retroalimentación, 26% de los servicios consideraron procesos de retroalimentación continua, y en un 57% de ellos existían, a lo menos, espacios de retroalimentación asociados a los informes de desempeño, aunque sin medición de calidad.

En general, parte importante de los servicios ha avanzado en la formalización de políticas en la materia (46% la tiene formalizada), pero el número disminuye notablemente (al 22%) si se considera que éstas deben contemplar un diagnóstico integrado del proceso, identificar y monitorear desafíos de largo plazo, como alinear el desempeño individual con las tareas de la institución e implementarse sistemáticamente.

Al contrastar estos resultados con el Modelo de Gestión del Desempeño impulsado por el Servicio Civil, queda en evidencia que aún quedan desafíos relevantes en la materia, especialmente, en relación a aumentar la cobertura y calidad de las prácticas. Sólo un 18% de los servicios declara que las decisiones de gestión, tales como cese de relación laboral de contratas y honorarios, recontractación en grado superior, elaboración o diseño de planes de mejora, entre otras, se fundan exclusivamente en constataciones sistemáticas del desempeño.

Gestión del Desarrollo:

Los componentes de este proceso (Capacitación, Movilidad y Gestión del Conocimiento) muestran un disímil grado de desarrollo. Mientras Capacitación se encuentra en un destacado nivel, los ámbitos y prácticas relacionadas con Gestión del Conocimiento y Movilidad Interna muestran un desarrollo incipiente.

En el componente Capacitación, existen etapas del ciclo que se han logrado posicionar con un buen nivel (metodologías de elaboración del Plan Anual de Capacitación, participación en el proceso, aplicación de metodologías de detección de necesidades). Estos factores se encuentran internalizados en la gestión permanente de los servicios, por lo que el desafío es mantener el nivel alcanzado y realizar acciones en búsqueda de su optimización.

Respecto del componente Movilidad Interna, se evidenció que ésta no ha sido una temática de preocupación de los servicios públicos. Por una parte, sería conveniente avanzar en la creación y/o aplicación de procedimientos para regular la movilidad del personal a contrata, y por otra, la realización de los concursos para la provisión de cargos de jefaturas de departamento (tercer nivel jerárquico).

Finalmente, el componente Gestión del Conocimiento Institucional también muestra un bajo nivel de desarrollo en los servicios públicos. El desafío pendiente es identificar los conocimientos claves de la organización y su preservación, como asimismo, levantar y actualizar buenas prácticas en los procesos de trabajo, promoviendo su uso como conocimiento relevante para la organización.

▪ **Gestión del Cambio:**

Los componentes de este proceso muestran un nivel medio de desarrollo, encontrándose Diseño Organizacional con un 60%, Desarrollo Organizacional 47%, Gestión del Reconocimiento y Liderazgo 25% y Gestión de Comunicaciones y Relaciones Laborales

59%.

Un 8% de los servicios declara haber formalizado su Política de Gestión del Cambio Organizacional, mostrando que si bien un número creciente de servicios ha identificado desafíos de largo plazo sobre cómo facilitar la transformación organizacional para enfrentar desafíos de la institución, considerado planes operacionales a corto plazo y diagnósticos integrados del proceso. Es necesario impulsar iniciativas y direccionar los esfuerzos en el diseño e implementación descentralizados de estos ámbitos.

Los elementos medición y gestión del clima organizacional que presentan 31% de logro y programas de reconocimiento con un 23%, dan cuenta que es necesario avanzar en el diseño e implementación de planes de acción que contribuyan a generar ambientes laborales más saludables y con funcionarios/as públicos respetados, reconocidos y cuyos espacios laborales les permitan potenciar su desarrollo individual y colectivo.

Otro aspecto a destacar, es el interés demostrado por los servicios públicos en el tratamiento y prevención del acoso laboral y sexual. Noventa (90) servicios públicos han formalizado procedimientos de denuncias en sus instituciones y se aprecia una importante relación entre la existencia de estos procedimientos y el desarrollo de acciones de prevención realizadas por los servicios (49%).

El año 2015, se viene a reforzar el cumplimiento de estándares con la promulgación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas en Gestión de Personas, el cual, ha impulsado el desarrollo de estos cuatro (4) procesos, que pide a las instituciones públicas diversos instrumentos y mecanismos para avanzar en la calidad del empleo público y de la función pública, entre otros: procedimientos de reclutamiento y selección, egreso, denuncia de maltrato, acoso laboral y sexual, conciliación, movilidad, gestión del desempeño y Políticas de Desarrollo de Personas para todos los Servicios Públicos.

d) Resultados por algunos Componentes

De los 16 componentes, 14 de ellos ocuparon en la medición 2013 un nivel de desarrollo medio. Esto indicó que los servicios públicos no contaban con prácticas sistemáticas que permitan transitar de un estado inicial a otro de mayor desarrollo, para posicionar la gestión de personas a nivel estratégico. Por una parte, el mayor nivel de logro lo obtuvo el componente Sistema de Información Gestión de Personas (73%) y el con menor nivel de desarrollo correspondió a Gestión de Reconocimiento y Liderazgo (25%).

Es importante destacar que el componente Políticas de Gestión de Personas (35 %) se constituyó como el segundo con menor nivel de desarrollo, dando cuenta de la necesidad de avanzar en el perfeccionamiento de esta línea estratégica en los servicios públicos. Se requiere impulsar el diseño, actualización e implementación de políticas de desarrollo de las personas que permitan avanzar en la eficiencia y calidad de la gestión, formalizando procedimientos y prácticas que definan y expliciten los criterios, estándares y lineamientos generales que guiarán la toma de decisiones de la institución en este ámbito.

Al realizar un análisis más detallado por componente, se obtuvieron diferencias entre los diferentes servicios públicos. Mientras un 59% de las instituciones declaró un nivel destacado de desarrollo en sistema de información de gestión de personas, esto es, a nivel de registro, disponibilidad y uso de información para la gestión de personas, sólo un 6% de éstos declaró

tener prácticas regulares, sustantivas y de valor agregado para gestionar la Gestión del Reconocimiento y Liderazgo de sus directivos y de los funcionarios públicos en general.

Es interesante el resultado obtenido en capacitación, donde un número significativo de servicios (53%) declaró la existencia de prácticas de formación en la organización, mientras que sólo un 9% de los servicios se ubicó en un nivel bajo de desarrollo. Lo anterior, se puede explicar debido a la instalación y avance alcanzado –al menos al nivel de procedimientos- por el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en esta materia. Por otra parte, desde el punto de vista de reformas sustantivas, el resultado es coincidente con el esfuerzo de más de cerca de 40 instituciones públicas que desde el año 2011 participan en un proyecto piloto del Servicio Civil para fortalecer la calidad de la capacitación en el Estado y aumentar la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo.

Respecto al resultado sobre Políticas de Gestión de Personas, si bien un número significativo de servicios declara haber diseñado y publicado sus políticas, sólo un 10% de los servicios las cataloga como una práctica regular que ha generado cambio organizacional, mientras el 65% de ellos considera que sólo han sido avances formales, no sustantivos.

e) Resultados por Principales Elementos

De los elementos evaluados, se presentan los 10 que obtuvieron mayor y menor nivel de desarrollo para los 171 servicios. Los 10 elementos con mayor nivel de desarrollo, ocupan un nivel de avance alto. El 50% corresponden a Procesos de Planificación y Soporte a la gestión de personas, 40% a Gestión del Desarrollo y el último grupo a Gestión del Cambio Organizacional.

En relación a Planificación y Soporte, nos encontramos con elementos vinculados a perfiles de cargo actualizados e información de personas que ocupan un mismo nivel de desarrollo (78%), luego con un 76% optimización del presupuesto a honorarios, e infraestructura del área de personas con un 69%. Estos datos demuestran que algunos elementos estructurales de la gestión de personas -asociados a la gestión de recursos -son y han sido prioritarios en las instituciones, lo que confirma la tesis sobre el nivel relativamente homogéneo de las prácticas administrativas en las instituciones del Estado.

En relación a Gestión del Desarrollo, los elementos se vinculan con el sistema de capacitación, si bien ocupan un 40% del universo, posee los elementos más destacados y con mayor nivel de desarrollo. Entre ellos se cuenta la implementación de una metodología anual para planificar la capacitación (85%), seguida del carácter estratégico de la capacitación para la institución (84%) y el nivel de participación de los funcionarios en el proceso (81%).

El tercer dato, se relaciona con Cambio Organizacional, donde el diseño de estructuras de división e integración del trabajo aparece con un 78% de desarrollo, lo cual, señala la preocupación de los servicios por el funcionamiento y los procesos de trabajo para facilitar el adecuado cumplimiento de los objetivos y estrategia institucional.

De los elementos con menor porcentaje de logro, 50% corresponden al proceso de Planificación y Soporte, 40% al proceso Gestión del Cambio y el último grupo al proceso de Gestión del Desarrollo.

Estos resultados dan cuenta del escaso nivel de desarrollo de estos ámbitos en los servicios públicos, probablemente debido a las mayores capacidades y conocimientos que demandan de las áreas de gestión de personas y de las autoridades en general, lo cual, constituye un desafío a nivel de diseño e implementación de prácticas y políticas en estas materias.

Adicionalmente, los bajos niveles de desarrollo, relacionados a la Gestión del Cambio, podrían corresponder a que las acciones desarrolladas en esta materia, son de carácter incipientes, vinculadas específicamente a buenas prácticas laborales, cuya instalación es más bien reciente.

4. HACIA UNA EXPERIENCIA COMPARADA

Como parte de la agenda del Servicio Civil, busca medir de manera periódica la calidad y los resultados de la gestión de personas en la Administración Central del Estado, con el propósito de perfeccionar el diseño e implementación descentralizada de políticas y herramientas de gestión. Este objetivo orientó la aplicación del primer Barómetro de la Gestión de Personas del 2013.

El año 2016, se ha programado repetir la experiencia Barómetro, para identificar el avance que han experimentado los servicios públicos en los elementos sustantivos de la gestión de personas. Esto también considerando la implementación del Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado de 26 de enero de 2015, que los impulsa a generar mejores políticas y prácticas en el ámbito de gestión de personas, con el propósito de desarrollar un mejor Empleo Público, y de este modo, fortalecer el aporte que los funcionarios y funcionarias realizan para el cumplimiento de la función pública.

Es así que esta aplicación Barómetro 2016, se justifica desde la necesidad y estrategia institucional para avanzar en comparabilidad, generar data y estándares en la gestión de personas en los servicios públicos y visibilizar los desafíos en gestión de personas en el Estado.

La segunda aplicación del Barómetro de la Gestión de Personas 2016 en los servicios públicos de la Administración Central del Estado (ACE), considera la implementación de acciones de difusión, acompañamiento, análisis de datos y reportabilidad, con la finalidad de facilitar el proceso y obtener alta tasa de respuesta e información relevante que permita generar data y comparabilidad de los resultados en relación a la aplicación 2013.

Los objetivos específicos se vinculan a cuatro (4) hitos fundamentales: Difundir la aplicación de Barómetro 2016 a los Servicios Públicos (SP) de la Administración Central del Estado; aplicar el instrumento considerando acciones de acompañamiento a las jefaturas de gestión de personas para la disminución de posibles sesgos en la autoevaluación; procesar los datos comparativamente según resultados 2016 y 2013; generar reportabilidad comparativa de los resultados 2016 y 2013 y disponer de informes individuales por servicio, informes Sectoriales, Global y Ejecutivo.

5. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

El servicio Civil ha fomentado mediciones específicas en gestión de personas, mediante el desarrollo de estudios y consultas, permitiéndole fundamentar y generar líneas de desarrollo

vinculados a elaborar diagnósticos, orientaciones técnicas, definición de estándares, establecer líneas bases, entre otros aspectos.

En relación a diagnósticos, le ha permitido conocer estados de implementación de diferentes ámbitos de gestión de personas, lo cual, ha implicado disponer de conocimiento aplicado en lo público, fortalecer la comprensión y aplicación normativa en gestión de personas, formas de organización y funciones de las Unidades de Gestión de Personas, niveles de aplicación/cumplimiento de modelos, estándares y orientaciones técnicas.

Otra línea de desarrollo que ha permitido las mediciones realizadas es la generación de orientaciones y modelos de gestión aplicables para servicios públicos, con foco en la organización del trabajo y en el funcionamiento de las unidades responsables en las instituciones, de subsistemas de Gestión de Personas y en la aplicación de la normativa vigente.

A su vez, se han podido establecer líneas base, estándares e indicadores de seguimiento, logrando identificar situaciones inicial/base de desarrollo de los servicios con estados de avance posteriores. Por otra parte, también ha sido posible monitorear cumplimientos de normativas y estándares, a través de instrumentos e indicadores, levantar buenas prácticas en servicios e informar a actores relevantes respecto a antecedentes cuantitativos y cualitativos la toma de decisiones de autoridades gubernamentales y directivas.

Estas prácticas se han visto reforzadas a través de la medición global del Barómetro de la Gestión de Personas 2013, iniciativa que logra entregar información en calidad y cantidad, permitiendo al Servicio Civil perfeccionar el diseño de políticas, reformas y asesorías a las instituciones del Estado, y a los propios servicios públicos optimizar su gestión.

Los resultados generales del Barómetro 2013 demuestran los avances y al mismo tiempo la heterogeneidad de los 171 servicios públicos que contestaron el instrumento, la que sólo pudo constatarse gracias al compromiso y dedicación con que cada uno de los servicios públicos contestó –en forma voluntaria- este instrumento. Ello habla de la seriedad del trabajo realizado por los servicios e imprime al Servicio Civil el imperativo por el uso responsable de dicha información.

Las cifras son auspiciosas. A nivel agregado, 33 servicios -un 19% de las instituciones que contestaron el instrumento- se clasifican en términos generales en un nivel alto de desarrollo en la calidad de la gestión de personas; 113 (66%) en nivel medio y 25 en nivel bajo (15%). De los 16 componentes, 14 de ellos ocupan un nivel de desarrollo medio.

Los dos elementos con mayores niveles de desarrollo lo obtienen el uso y disponibilidad de sistemas de información (73%) y la implementación de metodologías de capacitación (68%). En el otro extremo, las estrategias de reconocimiento y liderazgo (25%), la implementación de políticas de gestión de personas (35 %) y la gestión y promoción de la innovación (36%) presentan los desarrollos más incipientes, todos vinculados a procesos de gestión del cambio.

Se infiere que los primeros estarían mejor instalados en los servicios públicos por iniciativas anteriores vinculadas a la implementación de procedimientos, como por ejemplo, el

desarrollo de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), mientras que los de menor desarrollo - relacionados a la Gestión del Cambio-, presentarían niveles incipientes en la medida que demandan mayores capacidades y recursos de las instituciones en general, así como, un mayor compromiso directivo.

Estos datos muestran que a pesar de no existir imperativos legales para avanzar en mejorar la calidad de la gestión de personas, cada vez son más los servicios que han decidido modernizar su gestión, definiendo reglas claras y promoviendo el mérito y el desarrollo de las personas en el marco de la eficiencia y la prestación de mejores servicios a la ciudadanía.

La información y resultados obtenidos a partir del Barómetro sólo tendrán sentido si se utilizan de manera activa para la toma de decisiones, de lo contrario, sólo se transformará en una medición más de tantas realizadas en el Estado. Estos datos pueden ser vistos y analizados desde muchas perspectivas, por lo cual, cada servicio debe encontrar la forma que le sea más útil como herramienta de gestión.

Con la finalidad de establecer una frecuencia de medición global, se ha programado realizar la segunda aplicación de Barómetro en su versión 2016, con la finalidad de revisar el avance que han experimentado los servicios públicos en los elementos sustantivos de la gestión de personas, teniendo especial consideración la aplicación del Instructivo Presidencial N°001 sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado de 26 de enero de 2015 ya señalado.

Esta segunda aplicación, se justifica desde la necesidad de avanzar en comparabilidad, ir generando data y estándares en la gestión de personas en los servicios públicos y visibilizar dicha gestión de personas en el Estado, como un espacio de desarrollo de las personas en las organizaciones públicas.

Ante la pregunta sobre cómo transformar esta información en cambio real, es posible señalar que ninguna estrategia impulsada desde el centro de gobierno sustituirá la capacidad y la determinación de los propios servicios públicos por avanzar en modernización y mejores prestaciones a la ciudadanía.

Gran parte de estos avances son el resultado de un círculo virtuoso que integra el impulso decidido del Servicio Civil por entregar acompañamiento y asesoría a las instituciones, y la convicción y el esfuerzo de los propios servicios públicos, sus autoridades, áreas de gestión de personas y funcionarios.

Estos aspectos se convierten en una plataforma fundamental para los nuevos desafíos que tendrá el Servicio Civil, a partir del proyecto de ley, actualmente en discusión en el Congreso de Chile, y que sea esperada sea aprobado durante el mes de agosto del presente año, que perfeccionará el sistema de Alta Dirección Pública y fortalecerá las funciones del Servicio Civil, particularmente, entregándole atribuciones y funciones de rectoría en gestión y desarrollo de personas en el Estado.

En este contexto, resultará aún más fundamental contar con información que permita conocer regularmente el estado de las políticas y prácticas de gestión de personas impulsadas por los servicios públicos, y evaluar el desarrollo y avance en la implementación

de las mismas, así como, avanzar en mejoras, optimizaciones y cumplimientos de estándares.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Presidencia “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado” 2015.
http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/gabpres_001_2015_instructivo_bpl.pdf. Chile..
- Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. 2006.Informe Ejecutivo”. Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Modelo de Gestión de Personas” 2012.
http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/modelo_gestion_personas_2012_V2.pdf. Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil Chile. “Barómetro de la Gestión de Personas”. Resultados Generales de la primera aplicación a servicios públicos y modelo de gestión de personas 2013. http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Barometro_0.pdf, Chile. 2013.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Informe Final Estudio sobre la Discapacidad en el Sector Público” 2006 Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Implementación Código de Buenas Prácticas Laborales en la Administración Central del Estado. 2009, Informe para su S.E. Presidenta de la República Sra. Michelle Bachelet Jeria” Chile
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos Servicios Públicos. Informe Ejecutivo” 2006.
<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/DiagnosticoUnidadesRRHHServiciosPublicosAdministracionCentralEstado.pdf> . Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Diagnóstico de las Tecnologías de Información para la Gestión de RRHH en los Servicios Públicos. Informe Ejecutivo” 2006
<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/documentacionyestudios/0000000002000001820.pdf>. Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. Estudio del Sistema de Concursabilidad (Ingreso, Promoción, Jefe de Departamento y Encasillamiento) 2007 Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Informe ChileGestiona. Mejoramiento de la calidad de las evaluaciones del desempeño” 2013,Chile
- Ministerio de Hacienda. “Informe Ejecutivo al Presidente de la República. Plan de Reforma de Gestión”. 2015, Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Caracterización del Personal de la Administración Central del Estado” 2014, Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Informe comparativo proceso de renovación de contrata 2014 – 2015” 2016, Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo en la Administración Central del Estado: Estudio exploratorio y propuestas de acción” 2013,
http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/conciliacion_estudio_exploratorio.pdf. Chile..
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Resultados Estudio Exploratorio del Acoso en los Servicios Públicos” 2013,

http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/resultado_estudio_acoso.pdf. Chile.
Dirección Nacional del Servicio Civil. “Resultados Segunda Consulta de Acoso en los Servicios Públicos” 2014, Chile.
Gobierno de Chile “Ley N° 19.882 que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica” 2003, Santiago-Chile.

7. RESEÑA BIOGRÁFICA

Lorena Pérez Arteaga, Asistente Social y Licenciada en Trabajo Social de la Universidad Católica del Maule, con estudios de especialización en gerencia social, políticas públicas y resolución de conflictos, tanto en Chile como en el extranjero. El 2004 obtiene Diplomado en resolución de Conflictos en Duquesne University (EE.UU.). El 2006 obtiene Diploma en Gerencia Social en FLACSO y el 2011 obtiene Diplomado de Habilidades Directivas mención Capital Humano de la Fundación Chile.

Entre 1992 y hasta 1998 se desempeña en diversos organismos no gubernamentales dirigiendo programas y proyectos de superación de la pobreza y de fortalecimiento de organizaciones sociales y ciudadanía. En estos años desarrolla diversos estudios sobre evaluación de programas sociales y proyectos específicos en el ámbito de la gestión pública y también no gubernamental. Dirige en estos años proyectos de cooperación internacional (Comunidad Económica Europea y otros).

El 1998 ingresa a trabajar al sector público, asumiendo tareas en el área difusión e información al usuario en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile. Entre 2000 y 2002 se desempeña en la Subsecretaría de Bienes Nacionales, como responsable de los programas de desarrollo territorial de sectores vulnerables.

El año 2004 ingresa a la Dirección Nacional del Servicio Civil, como profesional de la Subdirección de Desarrollo de las Personas donde coordina y desempeña diversas funciones relativas a formación y capacitación, carrera funcionaria, reclutamiento y selección, entre otras. En marzo de 2007 asume como Subdirectora de Desarrollo de las Personas, y posteriormente, el año 2011 asume como jefatura en División de Gestión Interna. El año 2014 se reintegra a la Subdirección de Desarrollo de Personas responsable de Programa Prácticas Chile, y posteriormente, ejerce como jefa de equipo de consultores sectoriales. Actualmente, es la Jefa de Desarrollo de Personas de la Subdirección de Desarrollo de las Personas.

Margarita Meneses Herrera, Administrador Público de la Universidad de Santiago de Chile (USACH) y Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones de la Universidad Alberto Hurtado (UAH).

Cuenta con un Diploma en Gestión por Competencias de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), un Diplomado en Norma ISO realizado en el Instituto Nacional de Normalización (INN) y un Diploma en Gestión de Personas en el Sector Público dictado por la Universidad Alberto Hurtado (UAH) y la Universidad de Notre Dame (EEUU).

El año 2002 se desempeñó como profesional asesora en materia de capacitación para los servicios públicos en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), y luego, el 2005 como consultora en gestión de personas en la Dirección Nacional del Servicio Civil, asesorando y exponiendo principalmente sobre la Gestión de Capacitación y el Modelo de

Transferencia de la Capacitación.

Hoy desempeña el cargo de Consultora Sectorial para la Implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas en Desarrollo de Personas en el Estado asesorando a ministerios y servicios, en la Dirección Nacional del Servicio Civil.

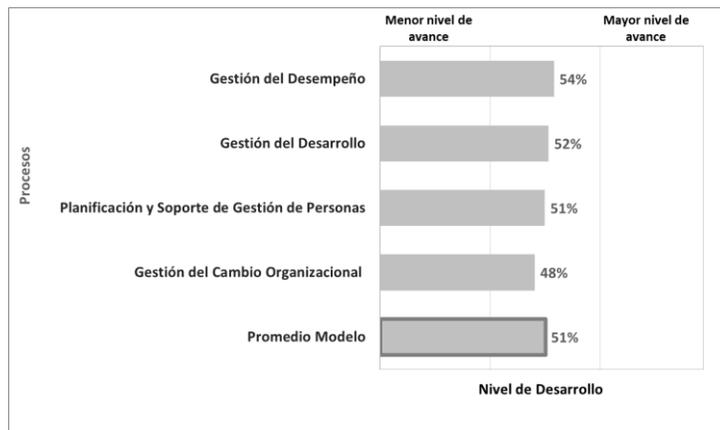
También realiza acciones de relatoría y docencia en el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile.

8. ANEXOS

a) Tabla N° 1: Niveles de Desarrollo y Puntajes Barómetro 2013 Servicio Civil Chile

Nivel de Desarrollo	Rango de Clasificación
Bajo	0 – 33,8
Medio	33,9 – 68,2
Alto	68,3 – 100

b) Gráfico N°1: Resultados Globales Barómetro 2013 Servicio Civil Chile



c) Tabla N° 2: Operacionalización Procesos, Componentes y Elementos Barómetro 2013 Servicio Civil Chile.

PROCESO	COMPONENTE	ELEMENTOS
Planificación y Soporte de las Gestión de Personas	1.1. Políticas de Gestión de Personas	1.1.1. Política de gestión del desempeño.
		1.1.2. Política de gestión del desarrollo.
		1.1.3. Política de gestión del cambio organizacional.
	1.2. Planificación de la Gestión de Personas	1.2.1. Plan estratégico de gestión de personas.
1.2.2. Metas del área.		

PROCESO	COMPONENTE	ELEMENTOS
Gestión del Desempeño	1.3. Planificación Dotacional	1.2.3. Inclusión de los desafíos de gestión de personas en la planificación institucional.
		1.2.4. Monitoreo de la planificación.
		1.3.1. Definición de requerimientos dotacionales.
		1.3.2. Identificación de los perfiles requeridos para afrontar las necesidades futuras de la institución.
		1.3.3. Perfiles de cargo actualizados.
		1.3.4. Optimización del presupuesto asignado para la contratación a honorarios.
	1.4. Sistemas de Información para la Gestión de Personas	1.4.1. Accesibilidad de la información sobre las personas.
		1.4.2. Actualización de la información sobre las personas.
		1.4.3. Ámbitos de la gestión de personas que cuentan con información agregada.
		1.4.4. Reportes de gestión.
	1.5. Posicionamiento del Área de Gestión de Personas	1.5.1. Influencia del área.
		1.5.2. Presupuesto del área de Gestión de personas.
		1.5.3. Calidad de la infraestructura del área.
	1.6. Innovación y Desarrollo	1.6.1. Innovación.
		1.6.2. Investigación y desarrollo.
	Gestión del Desempeño	2.1. Reclutamiento y Selección
2.1.2. Reclutamiento y selección de contrataciones.		
2.1.3. Concursabilidad de ingreso de plantas.		
2.1.4. Utilización de los perfiles de cargo en reclutamiento y selección.		
2.2. Inducción		2.2.1. Inducción al personal nuevo.
		2.2.2. Inducción nuevos directivos.
		2.2.3. Utilización de los perfiles de cargo en inducción del personal.
2.3. Gestión del Desempeño Individual		2.3.1. Planificación del Desempeño: Definición de roles y metas individuales vinculadas con los desafíos institucionales.
		2.3.2. Seguimiento y Retroalimentación sobre tareas a desarrollar y metas.
		2.3.3. Fundamentación de decisiones de gestión asociadas a personas, basadas

PROCESO	COMPONENTE	ELEMENTOS
		en resultados de desempeño.
		2.3.4. Utilización de los perfiles de cargo en definición, retroalimentación y calificación de cumplimiento de metas.
Gestión del Desarrollo	3.1. Capacitación	3.1.1. Carácter estratégico de la capacitación para la institución.
		3.1.2. Participación del proceso de capacitación.
		3.1.3. Metodologías de diagnóstico de necesidades de capacitación.
		3.1.4. Metodología de elaboración del Plan de Capacitación.
		3.1.5. Metodología de diseño instruccional.
		3.1.6. Metodologías de evaluación hasta niveles de transferencia y/o impacto de la capacitación y consideración de resultados.
	3.2. Movilidad de las Personas	3.2.1. Oportunidad de los concursos de Jefaturas de Departamento.
		3.2.2. Movilidad de las contratadas.
	3.3. Gestión del Conocimiento Institucional	3.3.1. Identificación de conocimientos claves de la organización por proceso de trabajo.
		3.3.2. Sistematización y actualización de los aprendizajes en los procesos de trabajo y buenas prácticas institucionales.
Gestión del Cambio Organizacional	4.1. Diseño Organizacional	4.1.1. Estructura organizacional y procesos de trabajo.
		4.1.2. Formalización de procesos de trabajo.
		4.1.3. Requerimientos dotacionales para afrontar las necesidades futuras de la institución.
		4.1.4. Identificación de desafíos de desarrollo y cambio.
	4.2. Gestión del Desarrollo Organizacional	4.2.1. Medición y gestión de las condiciones de trabajo.
		4.2.2. Medición y gestión de clima organizacional.
		4.2.3. Prevención del maltrato, acoso laboral y sexual.
		4.2.4. Denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y sexual.
	4.3. Gestión del Reconocimiento y Liderazgo	4.3.1. Programas de reconocimiento.
		4.3.2. Desarrollo de habilidades de liderazgo en jefaturas intermedias (Departamento

PROCESO	COMPONENTE	ELEMENTOS
		y Unidad).
	4.4. Gestión de las Comunicaciones y Relaciones Laborales	4.4.1. Plan y medios de comunicación interna. 4.4.2. Canales de comunicación ascendente. 4.4.3. Gestión de las relaciones laborales y condiciones de trabajo.