

---

## REPORTE DE PRÁCTICAS EXITOSAS

---



## 7. Reporte de Prácticas Exitosas

### A. Introducción

El presente capítulo corresponde a la descripción de prácticas exitosas identificadas como resultado de la recolección de información de este Estudio.

Las Prácticas Exitosas (PE) identificadas, son las que a continuación se describen:

- Sistema de Apoyo al Proceso de Planificación de Recursos Humanos, de la Subsecretaría de Minería.
- Sistema de Gestión del Desempeño, de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).
- Sistema de Reclutamiento en Línea, del Servicio de Impuestos Internos (SII).

### B. Marco Conceptual

A continuación se presentan algunas definiciones y criterios a aplicar para identificar PE. Si bien alguna de esas definiciones están orientadas a otro tipo de problemática, desde el punto de vista metodológico, puede ser aplicada en el contexto de este estudio.

#### a) Definición

- “La mejor forma posible de hacer algo. Es utilizado, habitualmente, en el campo de administración de negocios, ingeniería de software, medicina y, crecientemente, en gobierno”.  
Fuente: Wikipedia ([http://en.wikipedia.org/wiki/Best\\_practices](http://en.wikipedia.org/wiki/Best_practices))
- “Aquella experiencia o actividad innovadora que se desarrolla en el marco de un proyecto que utilice las TIC, bien como parte del contenido de la misma, o bien dentro de su ámbito instrumental y/o metodológico y tenga un claro potencial de impacto para integrarse y transferirse a las políticas existentes en los servicios públicos”.  
Adaptado de: Grupo Observatorio Tecnologías de Información y Comunicaciones), España ([http://www.egotic.net/index.php?pagina=buenas\\_practicas\\_tic](http://www.egotic.net/index.php?pagina=buenas_practicas_tic))

#### b) Criterios para identificar PE

E-goTIC (Grupo Observatorio Tecnologías de Información y Comunicaciones), España ([http://www.egotic.net/index.php?pagina=buenas\\_practicas\\_tic](http://www.egotic.net/index.php?pagina=buenas_practicas_tic)), incluye los siguientes criterios:

- Innovación. Esto es, qué aporta la PE, en cuanto al uso de las TIC en proyectos de desarrollo de recursos humanos.
- Capacidad de trasladar la PE a contextos de intervención diferentes.

A continuación se presentan tres (3) casos, que a juicio del equipo consultor, se pueden identificar como Prácticas Exitosas.

**Institución:** Subsecretaría de Minería  
**Sitio Web:** [www.minmineria.cl](http://www.minmineria.cl)

**Misión institucional:** Generar, fomentar, difundir y evaluar las políticas y normas que optimicen el desarrollo sustentable de la minería, mediante el perfeccionamiento del marco regulatorio sectorial, de manera de maximizar su contribución al desarrollo del país.

### Antecedentes

La Subsecretaría de Minería puso en marcha un Subsistema de Información de Recursos Humanos para apoyar el proceso Planificación de Recursos Humanos. Con esto, se lograron importantes mejoras en la gestión de personas, al disponerse productos de mayor calidad para Jefaturas y otras áreas del Servicio, todo lo cual, con una optimización de los recursos disponibles.

Para comprender el proceso seguido por la Subsecretaría de Minería para desarrollar este proyecto, es necesario mencionar que desde el año 2000 se contaba con el software de apoyo a la gestión de Recursos Humanos, cuya adquisición fue resultado de las exigencias establecidas por las leyes de modernización del Estado, las que imponían una mayor sistematización para las áreas de Recursos Humanos.

Al no disponerse de la capacidad para desarrollar un sistema propio se resolvió adquirirlo, buscándose un sistema con una buena relación costo/beneficio, adecuado al tamaño del servicio y que fuera parametrizable y escalable para poder incorporar nuevas funcionalidades.

El software adquirido finalmente, fue Payroll, el cual cuenta con módulos de gestión del desempeño, remuneraciones, administración de perfiles y competencias y compensaciones. En su etapa inicial, su uso estuvo preferentemente focalizado en remuneraciones y administración de personal.

La implementación de su primera etapa permitió al servicio agilizar los procesos de recursos humanos, al disponer de una completa información de los antecedentes individuales de los/as funcionarios/as, lográndose una mayor exactitud en el cálculo de las remuneraciones, lo que permitió además legitimar la gestión del área, como “propietaria” del proceso.

En el año 2007 se profundiza la implementación de este software focalizándose los esfuerzos, entre otros aspectos, en la Planificación de la Gestión de Recursos Humanos.

### Descripción

El módulo puesto en marcha por la Subsecretaría, incluye funcionalidades de Planificación de Recursos Humanos correspondientes a la Gestión de Perfiles de Cargo y Presupuesto.

Las nuevas funcionalidades del software están integradas con el resto de los módulos en aplicación, esto es, Ciclo de Vida Laboral, Remuneraciones, Prestaciones al Personal, Capacitación y Formación y Administración del Personal.

El módulo implementado, en lo relativo a Perfiles de Cargo, dispone de funcionalidades para el registro de competencias técnicas por cargo; gestión del estado de los cargos (vacancia); registro de funcionarios/as que ocupan dichos cargos en la actualidad, y también, la historia de ocupantes de éstos.

En cuanto a Gestión Presupuestaria, el módulo permite generar propuestas respaldadas por análisis de remuneraciones promedio, rangos y ajustes individuales. Adicionalmente, se dispone de capacidades para efectuar proyecciones del gasto en recursos humanos permitiendo además, realizar simulaciones por personas, áreas y centros de costos para diferentes criterios.

### Beneficios logrados

La aplicación de estas funcionalidades le ha permitido al Servicio obtener los siguientes logros:

- **Perfiles y competencias:** Agilizar y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de selección y propuesta de encasillamiento a nuevos cargos.
- **Gestión presupuestaria:** Mejorar la eficacia y eficiencia del proceso de elaboración del presupuesto del Subtítulo 21, el cual representa el 70 % del presupuesto total del Ministerio de Minería, disminuyendo los plazos, con una mayor calidad del producto final.

### Nuevos desarrollos

En cuanto a las funcionalidades de Gestión Presupuestaria, se está trabajando en obtener un mayor apoyo de representación gráfica para distintos indicadores de cumplimiento presupuestario en cada uno de los centros de costos.

Por otra parte, se tiene contemplada la implementación de nuevas funcionalidades de planificación asociadas a la administración de la dotación de personal. Para ello, en una primera etapa, se manejará la dotación y las competencias ideales asociadas a cada centro de responsabilidad, para contrastarla con la realidad. Ello permitirá tener definidas las competencias de todas las familias de cargos, incluyendo los auxiliares. Al respecto, cabe mencionar que en la actualidad los sistemas disponen solamente, de información de competencias transversales y específicas hasta la cuarta familia de cargos.

Estas funcionalidades se encuentran en proceso de licitación, teniéndose programado el inicio de la operación de éstas para el mes de mayo de 2008.

### Contacto

Encargado:	Víctor Maureira
Cargo:	Jefe de Departamento Gestión y Desarrollo de las Personas
E.mail:	vmaureira@minmineria.cl
Dirección:	Teatinos 120, piso 9
Fono:	(2) 4733000

## Segundo Caso: Sistema de Gestión del Desempeño

**Institución:** Corporación de Fomento de la Producción  
**Sitio Web:** [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

**Misión institucional:** Hacer de Chile un entorno fértil para que emerjan y crezcan empresas innovadoras, dinámicas y responsables, contribuyendo a hacer realidad las aspiraciones de creación y prosperidad de sus habitantes.

### Antecedentes

El presente caso, corresponde a la puesta en marcha de un Subsistema de Información de Recursos Humanos para apoyar al proceso de gestión del desempeño, el cual se integra con otras funcionalidades de recursos humanos ya disponibles en la CORFO a través del paquete de software SAP.

La puesta en marcha de SAP tiene sus orígenes en algunos problemas de control detectados por parte de CORFO, por lo que en el año 2004 se tomó la decisión de incorporar una herramienta tecnológica de alto nivel, que permitiese garantizar de mejor manera la seguridad y transparencia de su operación.

De esta manera, mediante un proceso de búsqueda que incluyó visitas a diversas instituciones y proveedores, se optó por este software de clase mundial, el cual satisfacía los requerimientos definidos.

En una primera etapa, se implementaron las funcionalidades relacionadas con aspectos de finanzas, mediante un proceso liderado por la Gerencia de Administración y Finanzas, con el impulso de la Vicepresidencia Ejecutiva.

Posteriormente, la Subgerencia de Recursos Humanos puso en marcha las principales funcionalidades relacionadas con la gestión de recursos humanos.

Finalmente, en el año 2006 se decidió incorporar funcionalidades adicionales relacionadas con la Gestión del Desempeño siendo el 2007 el primer año de operación en régimen.

Para la puesta en marcha de este módulo, se aprovechó la experiencia ganada anteriormente por parte de CORFO, ya que contaba con un eficiente sistema de administración del proceso de gestión del desempeño (P.G.D.), el cual había sido desarrollado con recursos internos y cuyo modelo había sido facilitado a otros servicios públicos, como por ejemplo, Servicio de Impuestos Internos, Servicio Nacional de Aduanas y Ministerio del Interior.

El éxito logrado en la implementación de este módulo, se debe, entre otras cosas, al apoyo de la Vicepresidencia Ejecutiva, de la Gerencia de Administración y Finanzas, y al compromiso de los/las funcionarios/as involucrados/as.

### Descripción

El modelo de gestión del P.G.D., desarrollado por CORFO, cumple lo requerido tradicionalmente por la Institución y por sus organismos controladores. Se incluye en esto último, el cumplimiento a la normativa vigente.

El módulo en ejecución, desarrollado en SAP a partir del modelo lógico mencionado, incluye funcionalidades de control de evaluadores y del personal asignado a cada uno para su

evaluación, catálogo de anotaciones predefinidas (mérito y demérito); catálogo de factores y subfactores de evaluación (se incluye aquí la ponderación asignada a cada uno); fundamentos de evaluación predefinidos y sus significados; compromisos de desempeño (registro e informes); anotaciones e Informes (informe 1, informe 2, precalificación, calificación); apelaciones y un analizador gerencial de desempeño. Este último permite a la gerencia conocer, en todo momento, el desempeño general de la institución y desempeño individual de los funcionarios/as.

### Beneficios logrados

La puesta en marcha del módulo de Gestión del Desempeño generó los siguientes beneficios para la Institución:

- Mejoras en la calidad del trabajo del evaluador, ya que la información necesaria para efectuar su labor está a su alcance en forma completa y rápida.
- La interacción del evaluador, o de la Junta Calificadora, con los evaluados, es directa, ya que este último puede acceder, cuando lo considere necesario, a sus informes y apelar en forma inmediata.
- Se dispone de facilidades para generar requerimientos de calificaciones individuales y colectivas, ya que permite agregaciones y desagregaciones de personal en función de los requerimientos que se hayan definido.
- Se dispone de información de los/as funcionarios/as en forma centralizada y única, lo que elimina duplicidades e inconsistencias.
- Se dispone de capacidades de acceso restringido a la información, en función de los roles y perfiles definidos para cada usuario.

### Nuevos desarrollos

CORFO está desarrollando una segunda versión del sistema de control del P.G.D., basado en un modelo de evaluación de origen inglés. Esta versión dispondrá, entre otras, de las siguientes capacidades:

- Incorporación de más de un evaluador para una misma persona evaluada, lo que disminuirá el nivel de subjetividad existente en el proceso de evaluación del desempeño.
- Evaluación de las competencias conductuales, para lo cual, cada competencia tendrá una calificación definida como “normal”. De esta forma, las calificaciones aplicadas que se encuentren muy distantes a la “normal”, hacia arriba o hacia abajo, deberán ser justificadas por el evaluador.



#### Mayor información

Encargado:	Jorge Cabrera Sanhueza
Cargo:	Jefe de Bienestar
E.mail:	jcabrera@corfo.cl
Dirección:	Moneda 920, piso 3
Fono:	(2) 631 8371

### Tercer Caso: Sistema de Reclutamiento en Línea.

**Institución:** Servicio de Impuestos Internos  
**Sitio Web:** www.sii.cl

**Misión institucional:** El Servicio de Impuestos Internos es responsable de administrar con equidad el sistema de tributos internos, facilitar y fiscalizar el cumplimiento tributario, propiciar la reducción de costos de cumplimiento, y potenciar la modernización del Estado y la administración tributaria en línea; lo anterior en pos de fortalecer el nivel de cumplimiento tributario y del desarrollo económico de Chile y de su gente.

#### Antecedentes

Este caso corresponde a la implementación un apoyo informático al proceso de reclutamiento de personal del Servicio de Impuestos Internos (SII), a través de postulaciones en línea en un sitio Web.

Uno de los objetivos buscados con el sistema de reclutamiento en línea, se relaciona con la transparencia de los procesos, la cual se logra en el ámbito del reclutamiento, permitiendo que cualquier persona acceda con facilidad a antecedentes relacionados con: cargos ofrecidos y requisitos de postulación; procesos de selección realizados y en curso; etapas en que se encuentra cada proceso y explicación de los factores que determinaron las decisiones adoptadas. Junto con esto, un proceso transparente debe promover la postulación de una gran cantidad de postulantes idóneos difundiendo oportunamente los procesos de selección que se inician y facilitando la postulación a ellos.

Un segundo objetivo, se relaciona con minimizar costos relacionados con aspectos tales como, publicación de ofertas de trabajo; comunicación con postulantes; clasificación de la información; generación de informes e ingreso de los nuevos antecedentes que se van generando en los procesos de selección.

El tercer objetivo se relaciona con el control de gestión, en aspectos como la posibilidad de consultar el estado en que se encuentran los distintos procesos, con antecedentes actualizados, registros históricos e información estadística.

Para tomar la decisión de desarrollar una solución como la mencionada, se tuvo en consideración la alta relevancia que en cualquier servicio público posee el reclutamiento, dado que éste determina la calidad de los funcionarios que se incorporan al servicio y, por ende, la gestión de toda la organización.

Otras razones tenidas en consideración, corresponden a necesidades de buena gestión y la aplicación de políticas de transparencia y prácticas exitosas en la gestión de Recursos Humanos, promovidas por las autoridades gubernamentales.

Las consideraciones anteriores resultan aplicables a cualquier servicio público chileno, sin embargo, para el SII existen tres (3) elementos adicionales. El primero se relaciona con el alto número de procesos de selección que deben llevarse a cabo, producto de dictámenes legales que han incrementado la dotación de fiscalizadores y de los nuevos ocupantes para cargos que quedan vacantes; número considerable debido a la alta dotación de personal del servicio<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> 3.500 funcionarios/as aproximadamente.

El segundo elemento es que el SII tiene injerencia en la totalidad de las actividades económicas del país, lo cual lo hace un servicio visible para una gran parte de la ciudadanía, por lo que sobre él recae una responsabilidad importante en cuanto a la imagen general de los servicios públicos.

Un tercer factor es el carácter de fiscalizador que tiene el servicio, en un tema tan sensible como el cálculo y pago de los tributos de empresas y personas. Esto determina la existencia de exigencias superiores de idoneidad, ya que la ejecución de cualquier actividad fiscalizadora requiere, además del marco legal que la posibilite, el respeto y reconocimiento por parte de quienes son fiscalizados.

La imagen y la idoneidad del servicio, referidas en los dos últimos párrafos, dependen fuertemente de la transparencia con que éste actúa. Un proceso de reclutamiento en línea, expuesto en forma transparente, en un sitio Web de visita frecuente, contribuye en forma importante a la transparencia mencionada.

El contexto del desarrollo de este sistema se remonta a fines de la década del 90, cuando se comenzó a utilizar la Web para el proceso de reclutamiento. Las postulaciones, tradicionalmente recibidas en papel, comenzaron a realizarse mediante el llenado de formatos electrónicos, disponibles en el sitio Web del servicio. La información recibida en los equipos servidores se traspasaba diariamente a la URH, a herramientas de planilla electrónica, para su proceso. Tanto los llamados a concurso como los resultados de los procesos de selección se publicaban en el sitio Web del servicio.

Entre los factores de éxito de esta experiencia, se puede mencionar la visión temprana de la dirección del servicio respecto de las posibilidades de Internet como herramienta de apoyo a la gestión. Ello se ha traducido en la existencia de posibilidades tecnológicas, de recursos humanos y de conocimiento y experiencia que facilitan y promueven la utilización de Internet para los procesos, tanto en lo relacionado con atención de usuarios como en los procesos de apoyo a las funciones internas.

Otro elemento de éxito es la disponibilidad previa, por parte del SII, de un sitio Web cuya calidad determina que sea de utilización masiva. Ello lo convierte en un potente medio de comunicación que facilita la publicidad de los procesos de selección de personal.

### Descripción

El sistema de reclutamiento se basa en el sitio Web del servicio, desarrollado con recursos internos, más el procesamiento de los datos utilizando planillas electrónicas. El primero se utiliza para publicar las ofertas de trabajo, recibir los formularios electrónicos que llenan los postulantes y publicar el resultado de los procesos de selección. El almacenamiento de los datos recibidos, la adición de antecedentes que se van generando a medida que avanza el proceso, aplicación de ponderadores y ranking, se realiza en base a planillas electrónicas.

### Beneficios logrados

La experiencia del Servicio de Impuestos Internos resulta claramente exitosa, al considerar las reducciones de costos logradas, las cuales se relacionan con disminuciones de errores de manipulación de datos, por comenzar a estar éstos disponibles en medios electrónicos y por la eliminación de cartas y llamados telefónicos, que fueron reemplazados por envíos de mail personalizados y publicaciones en el sitio Web.

Otros beneficios corresponden a la mayor transparencia que exhiben los procesos de selección; una mayor convocatoria de postulaciones; disponibilidad de mejor información para el control de gestión; mejor atención a postulantes; disminución de tiempos requeridos para postular a algún cargo y descubrimiento temprano de eventuales carencias de requisitos.

## Nuevos desarrollos

Continuamente se están realizando mejoras tales como cambiar campos abiertos, es decir, que aceptan cualquier valor, por campos que ofrecen alternativas predefinidas. Esto facilita la clasificación de los datos y también impide el ingreso de postulaciones que carecen de los requisitos exigidos para los cargos, reduciendo costos de procesamiento de información en el servicio y también el número de postulantes frustrados por el rechazo causado por incumplimiento de requisitos.

Otras mejoras se refieren a utilizar formularios diferenciados por tipo de cargo al que se postula, lo cual contribuye a reducir los costos de procesamiento de datos y preseleccionar más tempranamente, al contarse con datos precisos que resultan determinantes en las decisiones de selección.

Actualmente, se está trabajando en generar un mayor apoyo al seguimiento en línea de los procesos de selección, logrando posibilidades tecnológicas que lo permitan y facilitando el ingreso de datos por parte de los diferentes actores que participan en las etapas de los procesos de selección. También se busca incorporar nuevas herramientas de control de gestión, sugeridas por entidades especializadas en el tema de gestión de recursos humanos y tecnología.

Otra mejora consiste en introducir mayores automatizaciones, en cuanto a generar listas de postulantes clasificadas según calificación para el cargo.

Adicionalmente, se están efectuando acciones tendientes a reducir la dependencia que existe con respecto a la Unidad Informática. Actualmente, esta última participa activamente en la operación del sistema. Se pretende que la responsabilidad por la operación del sistema radique exclusivamente en la URH y que Informática se centre en las funciones técnicas, que le son más propias.



### Mayor información

Institución: Servicio de Impuestos Internos  
Sitio Web: [www.sii.cl](http://www.sii.cl)  
Encargado: Ignacio Puelma  
Cargo: Responsable Sistema de Postulaciones  
E.mail: [ipuelma@sii.cl](mailto:ipuelma@sii.cl)  
Dirección: Teatino 120, piso 2, Of. 247  
Fono: (2) 3951373