

El instructivo presidencial de buenas prácticas laborales en desarrollo de personas como instrumento para definir la agenda de personas en el Estado de Chile

Lorena Pérez Arteaga

1. PRESENTACIÓN PONENCIA

La Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (en adelante Servicio Civil), desde su creación ha venido desarrollando diversas estrategias para posicionar la gestión y desarrollo de las personas en los servicios públicos, y especialmente, en la gestión directiva de las instituciones. Las estrategias implementadas por el Servicio Civil para el logro de este propósito han considerado los distintos desafíos que las agendas gubernamentales han puesto de manifiesto en materia de empleo público y modernización del Estado, como así mismo, las experiencias y aprendizajes que en el trabajo conjunto con distintos actores, entre otros, autoridades, directivos, áreas de gestión de personas, dirigentes de asociaciones de funcionarios se han venido recogiendo. Las acciones diseñadas e implementadas han considerado diversas líneas de acción, entre otras, formación y capacitación permanente en ámbitos de gestión y desarrollo de personas de una comunidad que integra jefaturas, encargados, especialistas, equipos técnicos de las áreas de gestión y desarrollo de personas; estudios que han permitido conocer distintas situaciones de la administración central del estado en estos ámbitos y fundamentar el diseño e implementación de programas y acciones orientadas a mejorar la gestión de personas en las instituciones; asesorías permanentes a servicios a través de un trabajo con directivos, jefaturas, áreas de recursos humanos; entrega de orientaciones técnicas y metodológicas para contribuir a la profesionalización de las áreas de desarrollo de personas, fortalecer las capacidades de estos equipos y, especialmente, instalar estándares de desempeño y cumplimiento de manera transversal.

En el trabajo desarrollado en estos años han existido instrumentos y acciones claves que han permitido proyectar una agenda de gestión de personas que supera y obliga a los servicios, autoridades, directivos y áreas de desarrollo de personas a superar los ciclos anuales de planificación y ejecución en este ámbito, y contribuyen a que distintos actores consideren la importancia que tiene disponer de una agenda estratégica de personas de mediano y largo plazo, centrada no solo en garantizar la existencia de ciertos procesos claves en gestión de personas, sino también, en la necesidad de avanzar en resultados, calidad y en la existencia de data que permita fundamentar y evaluar cuál es la contribución efectiva desde gestión de personas al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Uno de estos instrumentos han sido los distintos Instructivos Presidenciales en materia de gestión y desarrollo de personas que se han venido dictando en las administraciones. Cada uno de ellos ha intentado integrar los énfasis gubernamentales definidos en materia de empleo público y las políticas y estándares de gestión y desarrollo de personas que se esperan materializar en cada periodo. Los contenidos y énfasis de cada Instructivo han venido recogiendo las necesidades y desafíos pendientes en este ámbito, como asimismo, nuevas problemáticas y contenidos que se espera sean abordados en la gestión pública.

A la fecha se han dictado tres (3) Instructivos Presidenciales en materia de gestión y desarrollo de personas para la administración central del Estado de Chile con un alcance aproximado para doscientos cincuenta (250) servicios públicos. El primero denominado

“Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación (CBPL) promulgado el 15 de junio de 2006, durante el primer mandato de la Presidenta Bachelet. El segundo, promulgado el 7 de noviembre del 2013, que impulsa la implementación descentralizada de “Políticas de Gestión de Personas en los servicios públicos” bajo la administración del Presidente Piñera, y el tercero, promulgado en enero del año 2015, en el segundo mandato de la Presidenta Bachelet denominado “Instructivo Presidencial sobre buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el Estado”. En cada Instructivo Presidencial el Servicio Civil ha sido mandatado a garantizar el cumplimiento e implementación de las distintas medidas que en estos Instructivos se establecen.

La siguiente ponencia, se refiere a los principales aspectos de los Instructivos Presidenciales promulgados en distintas administraciones. Especialmente, la ponencia profundiza en los principios y fundamentos que el Estado Chileno y la agenda gubernamental del periodo ha querido impulsar con la implementación del Instructivo Presidencial denominado “Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado” promulgado por la Presidenta Bachelet en enero del 2015. Se mencionan antecedentes relevantes de este Instructivo, sus ejes y contenidos, la estrategia de implementación definida por el Servicio Civil, los cambios que establece para las instituciones públicas, los aprendizajes para el Servicio Civil como garante de su cumplimiento e implementación, las tensiones y nuevas demandas que ha ido generando su implementación considerando diversos actores (autoridades gubernamentales, directivos y jefes de servicios, dirigentes de asociaciones de funcionarios, equipos de las áreas de desarrollo de personas) de los organismos públicos, entre otros aspectos relevantes. También la ponencia se refiere a los desafíos que tendrá el propio Servicio Civil en el próximo periodo a partir de las nuevas funciones rectoras que tendrá para garantizar el cumplimiento de normas y estándares de gestión y desarrollo de personas, varios de los cuales, ya están consignados en el Instructivo Presidencial en referencia.

2. ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

El año 2006 se realiza el primer estudio denominado “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos (URH) 2006”, que permitió contar con una base de información actualizada y consistente para facilitar la tarea de asesoría del Servicio Civil en la definición de estrategias, programas de acción, profesionalización y modernización de estas áreas/unidades. En este diagnóstico la mayoría de las Unidades de Recursos Humanos presentaron niveles de desarrollo relativamente bajos respecto al nivel idóneo establecido. En lo específico, se constató que la gestión de personas estaba muy centrada todavía en aspectos administrativos y operativos y concentrada en el desarrollo de procesos y prácticas de corto plazo; falta de interacción y sinergia entre los subsistemas de recursos humanos; escaso posicionamiento estratégico en la gestión directiva de las instituciones, de las jefaturas de las áreas y de las propias áreas de gestión de personas; falta de capacidades técnicas y recursos de las áreas para impulsar proyectos estratégicos y apoyar agendas de cambio en las organizaciones; jefes de servicios sin objetivos estratégicos directamente asociados a gestión de personas, entre otros aspectos. En definitiva, este diagnóstico indicaba globalmente que el accionar de la gestión de personas no estaba siendo considerado como un factor clave para el éxito en los resultados de las instituciones. Los resultados de este estudio fueron claves para el diseñar estrategias y programas para las jefaturas y equipos de las áreas de gestión de personas, actores claves de la agenda impulsada en el periodo 2006 – 2010 por parte del Servicio Civil, a través de la Subdirección

de Desarrollo de Personas.

Por otra parte, en el año 2013 se realiza la primera aplicación global de gestión de personas en el Estado denominado “Barómetro de Gestión de Personas” (una segunda aplicación, se contempla para el año 2016) que permitió tener información agregada del nivel de desarrollo en los servicios públicos de la gestión y desarrollo de personas. Los resultados obtenidos en esta medición¹ fueron fundamentales para establecer qué ámbitos y estándares debían integrarse en la agenda de gestión y desarrollo de personas para el periodo 2015 – 2018, y especialmente, y los que fueron propuestos para ser parte del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales y Desarrollo de las Personas, dictado en enero del 2015, actualmente en implementación por parte de los servicios públicos. 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.

A partir de los 171 servicios públicos de Chile que participaron en Barómetro 2013, se obtuvieron los siguientes resultados globales y agregados: 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%). A nivel más específico los dos (2) elementos con mayores niveles de desarrollo fueron 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, esto es, con los menores niveles de desarrollo, 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%) presentaron los desarrollos más incipientes, todos vinculados a procesos vinculados con gestión del cambio. En cuanto al diseño e implementación de Políticas de gestión de personas, 78 servicios (46%) señalaron que disponían e implementaban políticas de gestión del desempeño; 88 servicios (51%) indicaron lo mismo respecto a políticas de capacitación y formación; 61 servicios (36%) en relación a políticas de reclutamiento y selección; y respecto a este último componente, 72 servicios (42%) que utilizaban criterios transparentes de selección para la modalidad de contratos basados en el mérito, idoneidad y el uso de perfiles de selección.

Por otra parte, el propio Servicio Civil, ya venía indicando, a partir de su propia experiencia y trabajo directo con los servicios públicos, los desafíos pendientes para avanzar en una mejor calidad de empleo público y en la implementación efectiva de políticas de desarrollo de personas que contribuyeran a dotar de mejores capacidades a los funcionarios públicos para entregar mejores servicios a la ciudadanía. Algunos de los desafíos señalados ya fueron presentados en ponencia de CLAD del año 2015 (Guerra, Pedro) no obstante, se indican más resumidamente en esta ponencia a modo de contexto:

¹ Datos específicos de resultados obtenidos de medición Barómetro se presentan en otra ponencia del Congreso CLAD 2016 y en publicación del Servicio Civil “Barómetro de la Gestión de Personas 2013: 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.pdf>

1. Dispar y desiguales avances en la implementación y desarrollo de los diversos subsistemas de gestión de personas. Tanto al interior de cada servicio público, como también, entre servicios de sectores similares y de una misma cartera ministerial.
2. Como la gestión de personas es descentralizada en la administración chilena resulta más complejo encontrar puntos de sinergias al interior de cada sector y ministerio. Esto limita el diseño y ejecución de estrategias sectoriales y ministeriales y la aplicación de buenas prácticas ya implementadas por un servicio en otras organizaciones (dificultades para compartir aprendizaje, optimización y mejora).
3. Sigue observándose, aun cuándo con mayores avances que el 2006, que la responsabilidad de la gestión de personas se atribuye o entrega (directa o indirectamente) casi exclusivamente a las jefaturas y equipos de las áreas de gestión de personas. Se ubican todavía en posiciones y niveles de menor participación, que las resta de definiciones y decisiones estratégicas institucionales. Por otra parte, todavía un gran número de ellas bajo la estructura, funciones y enfoques de las Áreas de Administración y Finanzas de los servicios.
4. Falta de estrategias y prácticas directivas y de jefaturas que vinculen más directamente la responsabilidad que tienen en gestión y desarrollo de las personas. Liderazgos más vinculados a la búsqueda de tener mejor gestión sin considerar el impacto que una adecuada gestión de equipos y ambientes laborales tienen en el cumplimiento de ese objetivo.
5. Pérdida de sentido de función pública y falta de elementos culturales de misión en las estrategias compartidas de sectores/ministerios y servicios públicos que pongan al centro del quehacer a los ciudadanos. Diseño de prácticas de trabajo y falta de reconocimiento a las mismas que no están contribuyendo a favorecer sentidos y propósitos del trabajo en el sector público y el rol que tienen los funcionarios públicos en los procesos de cambio de las organizaciones.
6. Si bien ha habido esfuerzos por incorporar participación de funcionarios y representantes de los trabajadores en el Estado para el desarrollo de procesos de cambio y en los mejoramientos de gestión de las instituciones, aún las prácticas son heterogéneas y dan cuenta de voluntades específicas. Por un lado, algunas autoridades y directivos reconocen no tener competencias para conducir agendas y procesos de participación y diálogo en sus instituciones, y por otra parte, falta formación en los dirigentes gremiales para que puedan ser efectivamente actores claves y proactivos en el diseño e implementación de agendas estratégicas y de políticas de gestión de personas que integren los nuevos desafíos en este ámbito.
7. Se constata un avance a nivel de diseño y declaración de políticas de gestión de personas globales y específicas, y en un menor nivel, en la implementación permanente de prácticas efectivas e institucionalizadas al respecto. Existe sentido de logro y cumplimiento cuando se cuenta con políticas declaradas en las organizaciones, no obstante, las dificultades y tensiones en las organizaciones se producen por la ausencia de prácticas efectivas que den cuenta del cumplimiento de esas declaraciones/definiciones. Esto hace perder credibilidad a autoridades y

directivos, tensionando las relaciones laborales al interior de los servicios.

La mayoría de estos elementos fueron considerados tanto a nivel de los contenidos y estándares que el propio Instructivo Presidencial como también en la definición de la estrategia de implementación que el Servicio Civil estableció con los servicios públicos para garantizar su cumplimiento e implementación.

3. INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL BUENAS PRÁCTICAS LABORALES EN DESARROLLO DE PERSONAS EN EL ESTADO: DESAFÍOS PENDIENTES Y ÉNFASIS PARA AGENDA DEL PERIODO.

Como ya fuera señalado el Instructivo Presidencial en referencia, corresponde al tercer Instructivo Presidencial que la máxima autoridad de Chile dicta en materia de gestión y desarrollo de las personas, con alcance en la administración central del estado. Este Instructivo integra nuevos elementos y desafíos para la agenda de gestión y desarrollo de personas del periodo, cuyos alcances responden a cambios más bien culturales para la administración y que requieren de un alto compromiso directivo para su cumplimiento y efectiva instalación.

El primer Instructivo Presidencial en la materia denominado Código de buenas prácticas laborales sobre no discriminación para la Administración Central del Estado, fue parte de las treinta y seis (36) primeras medidas del primer gobierno de la Presidenta Bachelet (2006 – 2010) que tuvo por objetivo asegurar el pleno cumplimiento de las normas que rigen el quehacer público, precaver y erradicar todo tipo de discriminaciones, y en especial, garantizar una igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres y, facilitar una mayor compatibilización de las obligaciones laborales y las responsabilidades familiares.

Este primer Instructivo estaba fundado en la convicción que si bien los gobiernos democráticos desde 1990: a) estaban impulsado importantes reformas al Estado para adecuar las instituciones a las exigencias propias de un Estado de Derecho y a los requerimientos del desarrollo económico y social del país; b) la modernización de las instituciones estaba posibilitado mejores niveles de gestión pública, entre otros aspectos, en lo relativo al desarrollo de las personas, ligadas al empleo público; c) los fuertes cambios experimentados en las relaciones sociales, familiares y laborales habían sido objeto de preocupación y también de políticas públicas, entre otras razones, por sus impactos diferenciados en hombre y mujeres; d) la incorporación y participación laboral creciente de las mujeres; los cambios en las formas de organización familiar; el aumento de los hogares monoparentales a cargo de mujeres; la modificación de los roles tradicionales de hombres y mujeres; y las nuevas realidades del mercado del trabajo, imponía el desafío de construir entornos laborales más productivos, humanos y justos, que favorecieran mayores grados de inclusión y cohesión social.

De esta forma, ese primer Instructivo, declaraba como principios y orientaciones ineludibles avanzar más sostenidamente en la igualdad de oportunidades y de trato, en mayor conciliación de las responsabilidades laborales y familiares para el mejoramiento de las relaciones de trabajo. Así, la máxima autoridad gubernamental comprometió, entre otras medidas, a dictar un Código de Buenas Prácticas Laborales y No Discriminación para la Administración Central del Estado, que, en lo pertinente, podía ser adoptado voluntariamente por las empresas privadas. En el mes de marzo del 2006, se constituyó la Comisión

Gubernamental encargada de proponer un Código de Buenas Prácticas, coordinada por el Servicio Nacional de la Mujer e integrada, además, por el Ministerio de Trabajo y la Dirección Nacional de Servicio Civil. Contó además con la asesoría técnica de la Oficina Internacional del Trabajo.

Sus principales objetivos fueron:

1. Reafirmar la voluntad del Estado, en su rol de empleador de impulsar políticas y medidas contra la discriminación y que tiendan a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo en el sector público.
2. Generar y/o garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades en los órganos de la Administración del Estado, asegurando la vigencia del principio de no discriminación y en especial, el de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo relativo al acceso al empleo, la retribución, la promoción, la formación profesional y las condiciones de trabajo.
3. Fomentar y favorecer el desarrollo de políticas de recursos humanos en los órganos de la Administración Central del Estado, destinadas fundamentalmente a prevenir y erradicar discriminaciones, directas e indirectas.
4. Fomentar el desarrollo o aplicación de medidas que permitan a hombres y mujeres conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares.
5. Propender hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

Estableció siete (7) directrices que indicaron estándares y acciones de cumplimiento para los servicios públicos en ámbitos relativos a:

Directriz 1. Procesos de reclutamiento y selección.

Directriz 2. Desarrollo de carrera y acceso a la capacitación.

Directriz 3. Representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva.

Directriz 4. Condiciones de Trabajo.

Directriz 5. Protección de los derechos de maternidad y responsabilidad parentales.

Directriz 6. Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares.

Directriz 7. Prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo.

Este Instructivo tuvo un fuerte énfasis en asegurar la implementación de políticas y prácticas de gestión de personas no discriminatorias y de garantizar avances sustantivos en igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres no solo en el acceso al empleo público, a partir del cumplimiento de la normativa vigente, sino también, a partir del desarrollo de prácticas organizacionales preventivas, inclusivas y que abordaran ámbitos de gestión con ese propósito no considerados hasta ese momento. Así por ejemplo, en materia de procesos de reclutamiento y selección el Instructivo estableció que todos los servicios públicos debían asegurar que las condiciones de acceso al empleo público, incluidos los criterios de selección, no importaran discriminación de ningún tipo, que no tuvieran sesgos de ningún tipo, ni emplearan lenguaje discriminatorio, ni requirieran antecedentes personales que

excedieran las exigencias del cargo y no estuvieran referidas directamente a éste. En lo que respecta al acceso a la capacitación estableció que los servicios debían asegurar, según criterios y condiciones uniformes, igual acceso a la formación y capacitación, sin que existieran discriminaciones de ningún tipo.

Uno de los aspectos de mayor innovación y con mayores exigencias de cumplimiento para las instituciones (considerando la normativa vigente y la cultura jerárquica de los servicios públicos) tuvo que ver con los estándares que este Instructivo estableció para avanzar en la representación equilibrada o paritaria entre hombres y mujeres en los cargos de jefatura y de responsabilidad directiva. Se buscaba, sin que existieran normativas específicas al respecto, fomentar una mayor participación de las mujeres en los concursos de cargos directivos y de responsabilidad, a través de estrategias de difusión que permitieran la información y conocimiento oportuno de todos los funcionarios y funcionarias habilitados para concursar, en igualdad de condiciones y también se esperaba que la valoración y retribución del trabajo de hombres y mujeres se fundara en criterios distintos del mérito, evitando toda discriminación fundada en el sexo. En términos de resultados esta directriz es la que tuvo menos nivel de implementación por parte de los servicios públicos, debido a la no existencia de normas que contribuyeran a facilitar procesos de cambio más bien culturales que exigía este Instructivo.

Respecto a condiciones de trabajo, el Instructivo establecía entre otros aspectos, que las instituciones debían tomar todos los resguardos para garantizar un respeto irrestricto a la dignidad humana, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o discriminatorio entre jefaturas y funcionarios y adoptar medidas destinadas a mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.

También en este Instructivo se indicaba a la administración central del Estado diseñar prácticas que dieran plena Protección de los derechos de maternidad y responsabilidad parentales, entre otras, que permitieran garantizar estrictamente el cumplimiento de las normas de protección a la maternidad; identificar y/o desarrollar formas de flexibilización de los permisos que se otorguen a la madre para dar alimentación a sus hijos; difundir e instar al ejercicio de los derechos reconocidos por la ley a los padres trabajadores, respecto de sus responsabilidades parentales, en especial las licencias para el cuidado del hijo enfermo y demás establecidas en las Normas de Protección a la Maternidad contempladas en el Código del Trabajo.

El CBPL estableció directrices para las instituciones públicas en relación a políticas y prácticas que permitieran avanzar en conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares, a través de iniciativas destinadas a compatibilizar las responsabilidades laborales y parentales de hombres y mujeres, fomentar y facilitar el cumplimiento de las responsabilidades parentales de ambos progenitores, entre otros aspectos.

Finalmente, la Directriz 7 de este Instructivo estableció estándares en relación a la prevención y sanción del acoso laboral y/o sexual en el trabajo, definiendo que en los servicios públicos debían difundirse regularmente entre los funcionarios, lo que se entiende por acoso laboral entre pares y entre jefaturas y colaboradores. Solicitaba además que las instituciones debían designar una persona responsable de canalizar las denuncias de

quienes se sintieran víctimas de acoso laboral y diseñar medidas especiales destinadas a difundir la normativa de acoso sexual entre todos los trabajadores y efectuar acciones de capacitación y sensibilización permanente, de carácter preventivo en la materia.

Este primer Instructivo integró ámbitos de la gestión de personas que hasta ese momento no estaban en la agenda pública de gestión y desarrollo de personas, y/o con incipientes desarrollos a nivel de diseño de políticas y prácticas por parte de los servicios públicos. Si bien, la mayoría de los contenidos y estándares incorporados al Instructivo fueron valorados al momento de posicionar una agenda estratégica de personas y de cambio para las organizaciones, lo fueron especialmente, aquellos que obligaron a abordar nuevos contenidos y problemáticas que las instituciones, en su gran mayoría no estaban considerando (conciliación vida personal/familiar y trabajo, responsabilidades parentales, ambientes laborales, cultura organizacional).

El segundo Instructivo Presidencial se dicta a fines del año 2013, durante la administración del Presidente Sebastián Piñera el Instructivo sobre “Políticas Descentralizadas de Gestión de Personas en la Administración Central del Estado”. Su principal objetivo era promover el diseño e implementación descentralizada de Políticas de Gestión de Personas en los Servicios de la Administración Central del Estado. El Instructivo le confiere al Servicio Civil la facultad de coordinarse con las distintas subsecretarías para establecer una programación de plazos para actualizar o diseñar las Políticas, poner a disposición orientaciones metodológicas, solicitar estados de avance, difundir las mejores prácticas y publicar los avances y desafíos principales en el cumplimiento de estas instrucciones.

Cada Jefe de Servicio debía actualizar o diseñar sus propias políticas de gestión de personas y elaborar un plan de implementación, el cual, debía ser supervigilado por la Subsecretaría respectiva, para coordinar la participación de los servicios, entregar coherencia sectorial a las políticas y transferir capacidades y buenas prácticas entre instituciones de características o finalidades similares. Al respecto, se definieron contenidos mínimos que debían contener las Políticas de Gestión de Personas en los servicios de la administración central del Estado.

La Política debía considerar como contenidos mínimos los siguientes ámbitos:

- a) Rol de las Jefaturas
- b) Provisión de vacantes en puestos a contrata
- c) Gestión del Desempeño
- d) Recontrataciones en grado superior y Movilidad en la Contrata
- e) Capacitación y Formación
- f) Definición y actualización de perfiles
- g) Ambientes laborales

En relación al rol de las jefaturas, este Instructivo establecía principios orientadores comunes que debían “promover y resguardar quienes ejerzan funciones de jefatura, en apego a la estrategia Institucional y velando que ello no inhiba los estilos y las características personales que enriquecen la cultura de las Instituciones públicas”. También las políticas debían considerar la provisión de vacantes en puestos a Contrata. Al respecto, se recomendaba que para la provisión de vacantes bajo la modalidad de contrata, los servicios avanzaran en la realización de procesos de reclutamiento y selección basados en mérito como práctica

general, estableciendo criterios para que los servicios, haciendo uso de las facultades de los jefes de servicios, también pudieran proveer en forma directa algunas plazas, cuando no fuera posible interrumpir la función pública o se determinara que no se cumplen las condiciones para realizar un proceso de reclutamiento y selección. En relación a gestión del desempeño, se indicó entre otros aspectos, que la Política debiera establecer lineamientos para que las jefaturas y todos quienes ejercen funciones de supervisión planifiquen, realicen seguimiento y definan acciones de mejora sobre el desempeño individual de los funcionarios bajo su dependencia. También establecía el Instructivo que cada institución debía diagnosticar la eficacia de su Reglamento Especial de Calificaciones y, de considerarse necesario, definir una propuesta de modificación reglamentaria.

En lo que se refiere a recontrataciones en grado superior y movilidad en la contrata, el Instructivo orientaba respecto a que el Jefe Superior de Servicio debería emitir y difundir cada año al interior de la institución una resolución en la que defina los lineamientos para decidir fundamentadamente las recontrataciones en grado superior y las alternativas de movilidad interna hacia funciones de mayor responsabilidad en la Contrata, los cuales, debían ajustarse a lo establecido en la ley N°18.834. También indicaba que un procedimiento en la materia debía resguardar que las recontrataciones en grado superior y las oportunidades de movilidad interna concilien las necesidades de la institución y el presupuesto, con las capacidades de las personas.

Por otra parte, en materia de capacitación, establecía entre otros contenidos mínimos de las políticas que la inversión en capacitación se debía destinar prioritariamente a actividades que permitan fortalecer el desempeño de los funcionarios, el desarrollo institucional y asegurar el cumplimiento de la estrategia y misión institucional, contribuyendo cuando corresponda al logro de los estándares de calidad del servicio y satisfacción del usuario o beneficiario. Respecto a la definición y actualización de perfiles la Política podrían incluir en su Plan anual de Implementación, uno o más programas de trabajo, ajustados al presupuesto institucional, para actualizar o definir sus perfiles o descripciones de funciones, identificando primero familias de dichas funciones y luego documentando un número razonable de perfiles. Sobre ambientes laborales definió, entre otros lineamientos, que las políticas deberán considerar acciones para promover ambientes laborales saludables y desafiantes, que permitan fortalecer el compromiso de los funcionarios con la institución y optimizar el desempeño de la función pública.

Este Instructivo fortaleció como lineamiento para la definición de las políticas de gestión de personas, la gestión descentralizada de las mismas, y las facultades que los jefes de servicios y las propias instituciones tienen para establecer criterios y prácticas relacionadas de acuerdo a la realidad y necesidades institucionales. Por tratarse de un Instructivo que se dicta a fines del año 2013, específicamente, cuatro (4) meses antes que asumiera una nueva administración, no es posible dar cuenta en detalle de su cumplimiento e implementación. El momento de su promulgación, claramente restó posibilidades de cumplimiento e implementación en las instituciones públicas.

El tercer Instructivo Presidencial, corresponde al Instructivo Presidencial (IP) sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas, actualmente en implementación, promulgado por la Presidenta de la República en enero del 2015. Al respecto, es el propio IP quien señala que en un contexto de más crecientes demandas vinculadas a la calidad y oportunidad en la

provisión de bienes y servicios que desarrolla el Estado, con el objeto de entregar mejores servicios a la ciudadanía, se vuelve una necesidad imperiosa, contar con servidores públicos preparados y capaces de asumir los desafíos que exige una gestión pública mucho más compleja y acorde al siglo XXI.

A su vez, también señala que es necesario pensar y evaluar el modelo de Empleo Público vigente y su calidad para avanzar en diseños institucionales y legales en materias hasta ahora no abordadas integralmente por el Estado chileno que fortalezcan la calidad del empleo público chileno, entre otros, el establecimiento de mecanismos formales que normen el derecho a la negociación colectiva de los funcionarios públicos y retiro en condiciones dignas.

Este Instructivo si bien reconoce el hito que marcó el año 2003 la dictación de la Ley N°19.882 del Nuevo Trato Laboral, que entre otros aspectos, crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, permitiendo avanzar en el mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios y funcionarias públicos, plantea nuevos desafíos a trece (13) años de su promulgación. El IP tiene como orientación de base lo que el año 2007 el Ministerio del Trabajo y Previsión Social de Chile y la Oficina Subregional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el Cono Sur de América Latina, acordaron llevar adelante, esto es, un Programa Nacional de Trabajo Decente. Este Programa tuvo como objetivo desarrollar en el país el concepto de Trabajo Decente, cuya finalidad primordial es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Así, el 6 de noviembre del año 2008, se firma el Acuerdo Tripartito Programa Nacional de Empleo Decente, con representantes del mundo empresarial y de los trabajadores. De acuerdo a la OIT “trabajo decente” es “el trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades. Se caracteriza por cuatro (4) objetivos estratégicos (OIT, 2006): 1) Los derechos en el trabajo; 2) las oportunidades de empleo; 3) la protección social y 4) el diálogo social.

Como un factor crítico de éxito en su elaboración, destaca el diálogo y la participación que la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) tuvieron en los contenidos del Instructivo, quienes previo a su promulgación participaron con propuestas y aspectos que consideraban claves de incorporar en el Instructivo para el cumplimiento e implementación de todos los servicios públicos.

Los lineamientos del Instructivo Presidencial 2015 se orientan a impulsar e implementar estrategias sólidas y sostenibles para elevar la calidad del empleo público, fundamentalmente, a través del mejoramiento de las políticas y prácticas de desarrollo de personas y las buenas prácticas laborales, definiendo la agenda de Gestión de Personas para todas las instituciones en el período 2015 - 2018. El IP recoge las dimensiones contenidas en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales dictado el 2006 y aspectos claves del Instructivo 2013. Del Código de Buenas Prácticas Laborales integra lo referido al buen trato, no discriminación y la prevención del acoso laboral y sexual, no obstante, profundizan en otros ámbitos significativos para la implementación de prácticas que permitan avanzar decididamente hacia la generación de mejores condiciones del empleo público y el desarrollo de las personas que se desempeñan en el Estado. Del Instructivo 2013, también recoge algunos aspectos pero indica expresamente que hace una redefinición de los contenidos técnicos mínimos a considerar en la formulación de las Políticas de

Gestión de Personas.

Uno de los aspectos claves que reconoce el Instructivo Presidencial 2015 para avanzar en el mejoramiento de la calidad del empleo público es la consolidación de relaciones laborales participativas al interior de las instituciones públicas. Este mandato presidencial establece que los servicios públicos deben avanzar decididamente en el diseño e implementación de mejores políticas y prácticas de gestión y desarrollo de personas en el periodo, en la convicción de que un mejor empleo público es fundamental para que el desempeño de los/as funcionarios/as públicos mejore sostenidamente, se fortalezca y permita revalorizar la función pública y brindar mejores servicios a los ciudadanos.

Los principios orientadores del Instructivo son:

- Un Estado Moderno para Chile, con igualdad de oportunidades, participación y diálogo;
- Impulso de cambios legales y prácticas de gestión que contribuyan a avanzar hacia un Empleo Decente;
- Potenciar un Estado Innovador, con servicios públicos de calidad, buen trato, transparencia y condiciones laborales dignas; y revalorización de la función pública.

Como ejes de acción el Instructivo establece:

1. Derechos Laborales: Las instituciones públicas deberán garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de derechos laborales individuales y colectivos existentes.
2. Condiciones Laborales: Las instituciones públicas deberán generar condiciones necesarias para promover servicios de calidad, de modo que los funcionarios y funcionarias se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación.
3. Ambientes Laborales: Las instituciones públicas deberán desarrollar acciones para generar ambientes laborales que, basados en el respeto y buen trato, favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan.

En relación a Políticas de Desarrollo de Personas establece que cada servicio público actualizará o diseñará su propia "Política de Desarrollo de Personas", difundiéndola y dando pasos adicionales para su implementación. Esta Política se deberá expresar en una resolución, dictada por cada jefe superior de servicio, y ser elaborada con la participación activa de las asociaciones de funcionarios de la institución.

También consigna la participación de las Asociaciones de Funcionarios en la implementación del Instructivo, estableciendo específicamente, la obligatoriedad que tanto el diseño como el plan de implementación de la Política de Desarrollo de Personas sea generada a través de procesos participativos.

De los contenidos del Instructivo, resulta relevante destacar valores, nuevos ámbitos y contenidos de gestión de personas que recoge y espera fortalecer, con menos desarrollo, o bien, poco abordados hasta ahora por la administración central del Estado y por los servicios públicos, entre otros: revalorización de la función pública para garantizar en los servidores públicos la posesión de atributos tales como el mérito, eficacia en el desempeño de su función, innovación, responsabilidad, probidad y adhesión a los principios y valores de la democracia con el objetivo de tener servidores públicos comprometidos, con espacios de desarrollo y empleabilidad, motivados y que ejercen la función pública de cara a la ciudadanía; fomento de una cultura de reconocimiento y de innovación que releve los buenos aportes, la calidad de la gestión pública y los servicios prestados a la ciudadanía; relaciones laborales y participación como aspectos claves para implementar procesos de cambio y prácticas de mediano y largo plazo; ambientes laborales basados en el respeto y buen trato que favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora de desempeño de las personas que en ellos trabajan.

En relación al rol del Servicio Civil, el Instructivo entrega un mandato a esta institución para establecer y dar cumplimiento a una serie de aspectos que permitan su efectiva implementación, entre otros: estrategias y metodologías para dar seguimiento al cumplimiento del Instructivo; instrucciones y lineamientos para todos los servicios y organismos públicos para la elaboración de la Política de Desarrollo de Personas; acciones de evaluación, monitoreo y reportabilidad de cumplimiento.

4. ESTRATEGIA Y DESAFÍOS PARA EL CUMPLIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DEL INSTRUCTIVO.

El Instructivo Presidencial está dirigido a la administración central del Estado de Chile, estos es, a los Ministerios, Subsecretarías y servicios relacionados y/o dependientes. Sin embargo, se ha considerado como buena práctica difundirlo a otros organismos públicos, tales como las universidades estatales, institutos públicos y empresas del Estado. De esta forma, su alcance comprende veintitrés (23) ministerios, treinta y tres (33) Subsecretarías, doscientos cincuenta y un (251) servicios de la administración central del Estado, impactando a 214.000 funcionarios aproximadamente.

Para garantizar una adecuada implementación y cumplimiento del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas en Desarrollo de Personas en la administración el Servicio Civil diseñó una estrategia que integra algunos de los siguientes aspectos:

- **Estrategia Sectorial/Ministerial de coordinación e implementación.**

El Servicio Civil, a partir del año 2014, diseña y comienza a implementar un nuevo modelo de trabajo con las instituciones públicas para apoyar y fortalecer la gestión y desarrollo de personas que también integra en la implementación del Instructivo. Fundamentalmente, el Modelo recoge la necesidad de establecer un trabajo más coordinado en la materia, a través de sus respectivos ministerios/ subsecretarías para avanzar hacia una gestión más integrada y sobre la base de objetivos y agendas estratégicas compartidas de autoridades y directivos. De esta forma, se estableció una contraparte única por parte del Servicio Civil y una gestión coordinada de servicios dependientes y/o relacionados con una cartera ministerial para establecer, entre otros aspectos, estándares comunes a lograr, agendas de trabajo y desafíos transversales en gestión de personas. Todo ello teniendo en cuenta los niveles de desarrollo alcanzados por las instituciones de una misma cartera ministerial, los desafíos

comunes y transversales y las experiencias y prácticas que han desarrollado para generar aprendizajes colectivos.

▪ **Estandarización y posicionamiento de agenda estratégica a partir del IP.**

El primer semestre del año 2015, estuvo marcado por las acciones de difusión desarrolladas por parte del Servicio Civil para dar a conocer el Instructivo a nivel nacional, ministerial y en los servicios y para comprometer a distintos actores en su cumplimiento e implementación. Se establece un sentido estratégico de ejecución del mismo, esto es, se definen estándares que deben alcanzar todas las instituciones semestralmente y para el periodo 2015 – 2018, considerando distintos procesos, acciones y prácticas. De esta forma, el Servicio Civil entrega lineamientos operacionales para estandarizar y homologar alcances y desarrollos esperados en gestión y desarrollo de personas, en los sectores y servicios públicos, para garantizar un avance transversal al 2018, que permita garantizar un nivel de desarrollo para todas las instituciones. Así, el Servicio Civil operacionaliza el mandato presidencial estableciendo mecanismos, instrumentos, metas y plazos como parte de una agenda común para toda la administración que contribuya a posicionar una agenda estratégica de personas para el periodo.

▪ **Asesoría y monitoreo con perspectiva sectorial y de servicio.**

A través de un trabajo directo con las instituciones y bajo la modalidad de coordinación ministerial/sectorial ya señalada – como estrategia para una mejor implementación del IP - un profesional “consultor sectorial” del Servicio Civil debe entregar de manera permanente asesoría, apoyo, orientación y coordinación al conjunto de servicios de un Ministerio o Subsecretaría determinada, quienes a partir de diversas instancias comparten diagnósticos, experiencias, prácticas y definen agendas y desafíos comunes para garantizar el cumplimiento y la implementación efectiva del Instructivo. Por otra parte, cada cartera ministerial y/o a través de las Subsecretarías, debió designar un coordinador/a ministerial², como responsable de velar por la implementación del IP en los servicios dependientes y/o relacionados de una cartera específica y de facilitar los avances de las instituciones sobre la base de agendas comunes y de los desafíos que las propias autoridades han establecido. De esta forma, la asesoría del Servicio Civil, ha estado focalizada en apoyar el “funcionamiento” de los sectores; monitorear los cumplimientos esperados de manera transversal y a nivel de servicios, entregar orientaciones técnicas sobre distintas materias y contenidos de desarrollo de las personas que el Instructivo establece, principalmente, aquellos con menor desarrollo (egreso, movilidad, conciliación, entre otros). Esta nueva lógica de trabajo está permitiendo conocer a las instituciones más integralmente, considerando situaciones actuales y vigentes, problemáticas emergentes, necesidades habituales, en definitiva estar “más cerca” de los servicios y tener una visión más global e integrada de los mismos con menos fragmentación a partir de subsistemas específicos de gestión de personas.

² Como parte de las instrucciones operacionales del Servicio Civil a los servicios públicos se solicitó, el primer trimestre del 2015, a cada cartera designar un/a coordinador/a Ministerial del IP (integrante del Gabinete o del equipo directivo) con vinculación directa con el/la Subsecretario/o y con coordinaciones efectivas con cada uno de los servicios, de tal forma de, entre otras funciones, mantener un conocimiento acabado de la situación de cada uno de los servicios dependientes y relacionados, generando para ello las coordinaciones necesarias y las acciones pertinentes; informar a las autoridades sectoriales y según solicite el Servicio Civil cumplimientos, desviaciones o retrasos en la implementación del instructivo; contribuir a la adecuada coordinación de los servicios para favorecer y compartir buenas prácticas en desarrollo de personas y acciones colaborativas sectoriales que permitan avanzar sustantivamente en la implementación del instructivo y visibilizar su cumplimiento en los servicios y el sector respectivo.

- **Articulación y trabajo activo con Dirigentes y Asociaciones de Funcionarios.**

El Instructivo Presidencial establece que una condición y factor de éxito en el cumplimiento y adecuada implementación del IP es la participación de las asociaciones de funcionarios y de los dirigentes como representantes de los funcionarios. Para avanzar en este propósito el Servicio Civil ha diseñado una nueva agenda de trabajo que considera diversas acciones para apoyar y fortalecer relaciones laborales entre autoridades, directivos, jefaturas de servicios públicos y dirigentes y representantes de las asociaciones de funcionarios de los diversos ministerios y servicios públicos. Además de las acciones para informar y difundir el alcance y los aspectos que se integran en el Instructivo, dispone de un programa de formación en Relaciones Laborales para directivos, jefaturas y dirigentes gremiales. El 2015, el Programa se realizó para los Ministerios de Educación y Obras Públicas, y durante el presente año se ha venido desarrollado para el Ministerio de Desarrollo Social; Ministerio de Salud y para dirigentes de ANEF. El programa se orienta a relevar la importancia y la necesidad del desarrollo de las relaciones laborales como elemento estratégico para el desarrollo de las organizaciones; proporcionar a los participantes conocimientos técnicos y prácticos de la normativa y su aplicación (Ley de Asociaciones, Estatuto Administrativo, Derechos Laborales) para el adecuado establecimiento de las relaciones laborales en los servicios públicos; entregar conocimientos de los modelos de gestión y desarrollo de personas proporcionados por Servicio Civil (entre otros: Reclutamiento y Selección, Capacitación, Desarrollo Organizacional, Gestión del Desempeño) para comprometer y responsabilizar en su cumplimiento a directivos, jefaturas y dirigentes.

- **Avanzar en prácticas efectivas y compartir experiencias en desarrollo de personas.**

La experiencia del Instructivo de 2013, que focalizaba en la dictación de Políticas descentralizadas en Gestión de Personas en el Estado, exigía a todos los servicios públicos disponer de una Política que estableciera criterios de actuación y decisión en relación a distintos ámbitos de gestión de personas, varios de los cuales, no habían sido considerado como parte de definiciones para todos los servicios públicos anteriormente (ej: recontrataciones en grado superior y movilidad en la modalidad de contrata). No obstante, y como el Instructivo del 2013 fue dictado meses antes del cambio de gobierno, la gran mayoría de las instituciones se concentraron en elaborar sus políticas y en formalizar las mismas en un breve plazo, sin poder desarrollar y/o considerar procesos participativos que permitiera a los funcionarios o a sus representantes “reflejarse” en esa Política. Por otra parte, varios servicios definieron su Política sin tener prácticas anteriores reconocidas en la institución y centrándose en el cumplimiento formal de este requerimiento. La experiencia del Servicio Civil en el trabajo directo con los servicios públicos permite señalar que cuando se definen Políticas sin procesos de diálogo y participación y con escasas prácticas de implementación anteriores, se producen mayores tensiones en las organizaciones, instalándose como nuevas demanda para las autoridades y directivos. En definitiva, la Política se hace exigible globalmente al momento de su formalización.

Esta experiencia fue recogida en la estrategia del Instructivo 2015, estableciendo que los servicios debían diseñar/rediseñar sus Políticas de Gestión de Personas en el marco del segundo año de implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas. De esta forma, la dictación de la Política (diciembre 2016) requiere previamente de la definición de procedimientos, procesos y acciones concretas en diversos ámbitos que señala el Instructivo en relación a Derechos Laborales; Condiciones Laborales y Ambientes Laborales (ejes IP). En definitiva la estrategia actual está

orientada a que previamente los servicios puedan desarrollar /fortalecer prácticas visibles y concretas, y que como resultado de esas instalaciones se dicte/formalice una Política cuyo contenido sea capaz de recoger la realidad y aprendizajes de la organización.

Por otra parte, el Servicio Civil de manera permanente y a través de distintos mecanismos ha venido propiciando que aquellos servicios con desarrollos y prácticas importantes en gestión de personas puedan ser conocidos por otras instituciones. No obstante, esta estrategia cobra particular relevancia en el nuevo modelo de gestión definido, y por cierto, en la implementación y cumplimiento del Instructivo. Muchos servicios, a nivel de sus áreas y equipos de gestión de personas de una misma cartera ministerial no tenían prácticas habituales de encuentro y relación con sus pares y equipos técnicos que les permiten compartir sus experiencias, problemáticas y prácticas. De esta forma, y como una manera de establecer relaciones colaborativas entre las instituciones de manera recurrente se han intencionado la generación de espacios en los que los servicios, con mayores niveles de desarrollo de un mismo ministerio, e inclusive de otras carteras, participen en reuniones ad hoc presentando sus avances, estrategias e instrumentos específicos permitiéndoles mejores estándares y resultados. Estas instancias y compartir prácticas y experiencias de manera más habitual están permitiendo fortalecer identidades y una comunidad de gestión de personas de manera más permanente, establecer criterios comunes y compartidos, disponer de nuevas visiones y estrategias para abordar “antiguas” problemáticas y nuevos desafíos, contar con nuevas redes de apoyos y colaboración, optimizar recursos, entre otros aspectos.

En esta misma dirección en octubre del 2015, se realizó en Santiago, el “VIII Encuentro Anual de Personas en el Sector Público”, el que anualmente constituye un espacio de reflexión y visualización de aprendizajes en torno a diferentes temáticas vinculadas con la gestión estratégica y el desarrollo de las personas en los servicios públicos. Esta instancia, que se ha realizado anualmente desde el 2006, ha permitido avanzar en la construcción y fortalecimiento de una comunidad de directivos, jefaturas y profesionales que lideran y están comprometidos con los avances y desafíos en este ámbito en las diversas instituciones de la administración central del Estado. En su versión del año 2015, el Encuentro reunió a más de trescientas (300) personas, tomando como eje principal y articulador de las distintas ponencias, la implementación del Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas laborales en Desarrollo de Personas en el Estado y la presentación de experiencias y prácticas de directivos, jefaturas y áreas de desarrollo de personas de servicios públicos considerando la instalación de una mirada estratégica de sus organizaciones y la agenda y los desafíos que estableció el Instructivo. Este espacio, además de afianzar el sentido de comunidad entre los participantes, permite visibilizar iniciativas, estrategias, programas y buenas prácticas laborales que pueden ser replicables en otras instituciones permitió reforzar la agenda de gestión de personas 2015 – 2018 y los lineamientos del Servicio Civil respecto a su implementación.

El detalle de los resultados de estas estrategias y de los procesos esperados para el primer año de la implementación del Instructivo se presentan en otra ponencia de este mismo panel.

5. DESAFÍOS Y CONCLUSIONES

A partir de las experiencias de implementación de Instructivos Presidenciales en materias de gestión y desarrollo de personas, y especialmente, en relación al Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas laborales en Desarrollo de Personas en el Estado 2015, es posible

enunciar algunas conclusiones y desafíos, a partir de las estrategias desarrolladas por el Servicio Civil y del accionar de los servicios públicos en su implementación.

La dictación de Instructivos Presidenciales, en distintas administraciones, han sido instrumentos relevantes para el establecimiento de agendas de gestión y desarrollo de personas en el Estado de Chile. Entre otros aspectos, los Instructivos han permitido incorporar nuevos ámbitos y contenidos en las políticas y prácticas de gestión de personas de las instituciones que de otra manera, tal vez no hubieran sido incorporados, o bien, estarían supeditados a los tiempos que conllevan cambios legales y normativos. Por otra parte, los Instructivos han contribuido a definir y a instalar agendas estratégicas de personas como objetivos y metas de autoridades, directivos y áreas de gestión de personas, en definitiva, avanzar hacia una mayor planificación en este ámbito y hacia lógicas más sistémicas e integradas.

En lo específico, el Instructivo Presidencial sobre buenas prácticas laborales en desarrollo de personas en el Estado, ha contribuido a una mayor responsabilidad y compromiso de autoridades y de directivos públicos en la gestión de personas y en la conducción de cambios culturales en las instituciones. Este Instructivo ha establecido estándares y exigencias específicas en relación a los estilos de liderazgos que se necesitan en el Estado, entre otros aspectos: para la creación de ambientes laborales que permitan el desarrollo y el reconocimiento de las personas; que permitan y favorezcan el diálogo y la participación, que destaquen el sentido y cumplimiento de la función pública, y que se orienten hacia la entrega de servicios de calidad a la ciudadanía. La complejidad de los desafíos que tienen las instituciones públicas sin duda requiere de directivos con capacidades y competencias técnicas específicas, no obstante, también resultan fundamentales capacidades y competencias que se juegan en la arena de la conducción de equipos, establecimiento de relaciones laborales constructivas, impulso de procesos de participación al interior de las organizaciones, instalación de culturas que favorezcan la innovación, el buen trato, entre otros aspectos claves.

El Instructivo también han contribuido a posicionar y visibilizar el rol de las áreas de gestión de personas en los servicios públicos, estableciendo estándares, lineamientos y exigencias para sus propios desempeños, no obstante, más orientados a contribuciones y aportes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Si bien es cierto, la mayoría de los directivos, equipos profesionales y técnicos de estas áreas reconocen que la agenda estratégica que subyace al Instructivo ha puesto exigentes demandas y desafíos en sus funciones, no es menos cierto, que muchos de ellos comparten que el Instructivo y sus lineamientos, está siendo un instrumento fundamental para posicionarse e influir en sus instituciones, para integrar nuevas competencias y recursos, para participar de espacios de toma de decisión, entre otros elementos.

Por otra parte, la estrategia sectorial de implementación está permitiendo fortalecer el trabajo coordinado con ministerios y subsecretarías, compartir experiencias y prácticas relativas a políticas, procesos, programas, procedimientos, y afianzar una comunidad de gestión de personas comprometida con el desarrollo de las personas y con una gestión estratégica en este ámbito. Asimismo, el nuevo modelo de trabajo está permitiendo al propio Servicio Civil tener una mirada más integral y específica de cada cartera y servicio, integrando a distintos actores, y especialmente, comprometiendo a sus autoridades. Por otra parte, la estrategia

sectorial también permite disponer de información más oportuna de la situación de las organizaciones y definir estrategias más pertinentes en la entrega de asesorías y apoyos técnicos desde el Servicio Civil que permitan garantizar el cumplimiento del Instructivo, mejorar la calidad de resultados y el aporte de estas áreas en la gestión y resultados de los servicios.

Como parte de la estrategia para garantizar el cumplimiento e implementación del Instructivo también se ha relevado la importancia de la participación y compromiso de los dirigentes y de las asociaciones de funcionarios. Los dirigentes han “tomado” el Instructivo como demanda de cumplimiento efectivo, no obstante, también han comenzado a visualizar la importancia que tiene desde su rol el conocimiento técnico de sus contenidos, que les permiten relacionarse como interlocutores válidos en procesos participativos para el diseño de políticas y criterios en gestión y desarrollo de personas. El Servicio Civil ha venido apoyando más sostenidamente una agenda de trabajo y múltiples acciones para apoyar las relaciones que el Gobierno y las Asociaciones de Funcionarios (Mesa Sector Público – Mesa ANEF-Gobierno) han establecido considerando distintas materias de gestión de personas, y también, las que se producen al interior de los servicios, tal como se ha señalado anteriormente.

Como desafíos para la estrategia definida y para garantizar el cumplimiento y la implementación del Instructivo, se visualizan:

Continuar fortaleciendo la difusión y el trabajo a nivel de regiones. El diseño de políticas y prácticas de gestión de personas a nivel central de los servicios, requiere integrar la realidad y la participación de funcionarios en las propias regiones no sólo en el diseño de medidas específicas, sino también, en la implementación de las mismas. Si bien hay servicios que han avanzado en este sentido, existen desafíos aún pendientes en un número importante de ellos.

Continuar desplegando acciones para comprometer y responsabilizar a autoridades y directivos en el cumplimiento del Instructivo. La responsabilidad directiva en gestión de personas resulta clave en el desarrollo de políticas y prácticas efectivas en la materia y en la construcción de agendas estratégicas para posicionar el rol de gestión de personas, de ahí entonces, la necesidad de avanzar más sostenidamente en la definición de metas que den cuenta y evalúen el cumplimiento de estos compromisos. Por tratarse de un mandato Presidencial, el compromiso y responsabilidad directiva se deben también expresar en la capacidad que tengan las autoridades y directivos para garantizar su pleno conocimiento, cumplimiento e implementación. Resulta fundamental acrecentar la responsabilidad y fortalecer el nivel de involucramiento de todos los equipos directivos y de todos quienes tienen funciones de jefatura en el cumplimiento del Instructivo.

Necesidad de avanzar en posicionar a nivel de estructura la gestión de personas y fortalecer capacidades y competencias. Si bien el Instructivo está contribuyendo a fortalecer el posicionamiento e influencia de gestión de personas en los servicios, se deben dar pasos más institucionales y permanentes en esa dirección, esto es, que ese posicionamiento se vea reflejado en las propias estructuras de las organizaciones. En la actualidad, un número no menor de áreas todavía se ubican bajo la estructura de administración y finanzas; en posiciones de cuarto o quinto nivel jerárquico y a nivel de unidades dotadas con funciones

poco estratégicas. Por otra parte, también resulta clave que las jefaturas y equipos de las áreas de gestión y desarrollo de las personas tengan las competencias y capacidades para entregar el apoyo técnico que se requiere para el cumplimiento del en este proceso y cómo el propio Servicio Civil entrega un apoyo eficiente a los directivos y a las áreas de gestión de personas para que los servicios puedan no sólo elaborar mejores políticas de desarrollo de personas, sino también, prácticas efectivas que materialicen los propósitos que el Instructivo Presidencial establece.

Fortalecer modelo de trabajo sectorial. Si bien se reconocer avances importantes en gran parte de los sectores en la puesta en marcha del nuevo modelo de trabajo con los ministerios y servicios públicos impulsado por el Servicio Civil, existen sectores con funcionamientos parciales y menos permanentes en esa dirección. El nuevo modelo representa una oportunidad para que servicios vinculados a un misma cartera (ministerio) inicien y/o fortalezcan un trabajo coordinado a partir de agenda de gestión y desarrollo de personas, posibilitando una mayor integración y trabajo conjunto entre las jefaturas y equipos de las áreas de desarrollo de personas. Cuándo algunos servicios, especialmente, con menos desarrollo en gestión de personas, no participan de esta estrategia, significa perder esa oportunidad y mantener esos niveles de desarrollo.

Fortalecer trabajo con dirigentes y asociaciones de funcionarios. Tal cómo se ha señalado los dirigentes y asociaciones de funcionarios han demostrado interés por conocer y ser actores protagónicos en la implementación y cumplimiento del Instructivo, en cada ministerio y servicio. A nivel de difusión han participado activamente en las diversas instancias que el Servicio Civil ha desarrollado para dar a conocerlo (central y regional), y en las que han sido invitados por los propios servicios. Un desafío permanente para el Servicio Civil es cómo en un trabajo conjunto con los servicios y sus asociaciones de funcionarios, se garantiza el pleno conocimiento del IP, y especialmente, la participación en el diseño (rediseño) y en el programa de trabajo para la implementación de la Política de Desarrollo de Personas, que el propio IP establece. Para aquellos sectores y servicios con experiencias, agendas y prácticas de relaciones laborales y trabajos conjuntos con dirigentes y asociaciones de funcionarios (mesas de trabajo, protocolos, agendas anuales) los desafíos que el Instructivo pone al respecto, resultan menos exigentes, sin embargo, para aquellas instituciones sin experiencias previas, las mayores demandas de participación han generado tensiones y nuevos desafíos. Con todo, resultará fundamental reconocer la propia experiencia de los servicios y la cultura organizacional al respecto, de tal forma, que las estrategias que se definan integren de manera efectiva las realidades específicas y particulares y los grados de madurez de cada institución en relación a sus relaciones laborales y actores.

Avanzar en prácticas efectivas, calidad y resultados con impacto en la gestión de los servicios. Las cifras de cumplimiento del primer año del Instructivo, en relación al cumplimiento en la entrega de productos y plazos han sido muy importantes considerando los lineamientos y mecanismos establecidos por el Servicio Civil. No obstante, el desafío está relacionado no sólo con el cumplimiento formal de cada uno de los hitos definidos, sino también, en la implementación efectiva de prácticas, en la calidad de procedimientos establecidos y en la contribución al logro de metas y objetivos organizacionales.

Cumplimiento del Instructivo y nuevo Rol Rector del Servicio Civil en gestión de personas. El alto nivel de cumplimiento en el primer año del Instructivo, y en general en otras ámbitos y

contenidos que ha venido estableciendo el Servicio Civil, son buenos antecedentes respecto a lo que será el nuevo rol rector de la institución en este sentido. A lo largo de estos años y en el trabajo directo, de apoyo y asesoría con las instituciones, se ha podido establecer una visión compartida en torno a la gestión estratégica de personas, comprometiendo y sumando a diversos actores, y especialmente, a jefaturas y equipos de las áreas de gestión de personas, lo que sin duda, es una fortaleza importante a capitalizar cuando se deban cumplir funciones rectoras en estas materias, con la aprobación del proyecto de ley que fortalece a la Dirección Nacional del Servicio Civil y perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública, actualmente en fase final de discusión en el Parlamento. Esta nueva ley permitirá que los estándares que el actual Instructivo Presidencial establece, tengan una obligatoriedad que trasciende la propia existencia de un Instructivo Presidencial, lo cual, será fundamental para consolidar los procesos de modernización del Estado y para fortalecer la calidad del empleo público.

6. BIBLIOGRAFIA

- Bachelet, Michelle (2006) “Instructivo Presidencial Código de Buenas Prácticas Laborales sobre No Discriminación (CBPL)” promulgado el 15 de junio de 2006 durante el primer mandato de la Presidenta Bachelet.
<http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/Codigo%20Buenas%20Practicas%20Laborales.pdf> 06/2006
- 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 01/2015.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2013) “Barómetro de la Gestión de personas 2013: Resultados generales de la primera aplicación a Servicios Públicos y Modelo de Gestión de Personas”. Santiago, Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2006) “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. Informe Ejecutivo”. Santiago, Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2007) “Diagnóstico del Estado de las Tecnologías de Información para la Gestión de RR.HH. en los Servicios Públicos de la Administración Civil del Estado. Informe Ejecutivo”. Santiago, Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2016) “Informe de Avance Instructivo Presidencial Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”. Santiago, Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil. “Instrucciones operacionales para la implementación del Instructivo Presidencial Sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado”.
http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/ord_743_ip_instrucciones.pdf, 10-07-2015. Santiago, Chile.
- Gobierno de Chile (2003) “Ley N° 19.882 que regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica”. Santiago, Chile.
- Guerra, Pedro (2015) “El Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado como instrumento de fortalecimiento de la función pública”. Ponencia presentada en el XX° Congreso Internacional del CLAD. Lima, Perú, 2015.
- Marchant, Hugo (2015) “La estrategia del Servicio Civil para contribuir al fortalecimiento de la Gestión de Personas en el Estado: el Modelo impulsado, sistema de gestión 2008-2014, y agenda 2015-2018: asesoría integral a través de sectores”. Ponencia presentada en

el XX° Congreso Internacional del CLAD. Lima, Perú, 2015.

Piñera, Sebastián (2013) “Instructivo Presidencial que impulsa la implementación descentralizada de Políticas de Gestión de Personas en los servicios públicos”.

http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/instructivo_presidencial_N003.pdf.
07/11/2013.

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.