

SERVICIO CIVIL
CHILE

**DIRECCION NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL
MINISTERIO DE HACIENDA
GOBIERNO DE CHILE**

GUIA METODOLOGICA PARA POSTULACION

**PREMIO ANUAL POR EXCELENCIA
INSTITUCIONAL 2010**

Febrero 2010

INDICE

I. CONSIDERACIONES GENERALES	3
II. ANTECEDENTES GENERALES DE LA INSTITUCION	5
III. CRITERIOS DE EVALUACION	7
1. CRITERIO: CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS GUBERNAMENTALES	7
1.1. PRINCIPALES RESULTADOS GESTION INSTITUCIONAL 2009	7
1.2. INICIATIVA DESTACADA EN NO DISCRIMINACION	8
2. CRITERIO: GESTION DE USUARIOS/PARTICIPACION CIUDADANA	10
2.1. ACCIONES PERMANENTES USUARIOS/CIUDADANA	10
2.2. CALIDAD DE ATENCION A USUARIOS	10
2.3. INICIATIVA DESTACADA PARTICIPACION USUARIOS/CIUDADANA	11
3. CRITERIO GESTION DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	13
3.1. BALANCE ANUAL GESTION DE PERSONAS	13
3.2. DESARROLLO DE POLITICAS DE GESTION DE PERSONAS	13
3.3. INICIATIVA DESTACADA BUENAS PRACTICAS LABORALES	15
3.4. PARTICIPACION FUNCIONARIA	17
a) ACCIONES PERMANENTES PARTICIPACION FUNCIONARIA	17
b) INICIATIVA DESTACADA PARTICIPACION FUNCIONARIA	17
IV. CUMPLIMIENTO COMPROMISOS DE EXCELENCIA 2009	19
V. COMPROMISOS DE EXCELENCIA 2010	21
VI. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS INSTITUCION POSTULANTE	22
VII. REGISTRO DE ACCIONES DESARROLLADAS	22
ANEXOS	23

I. CONSIDERACIONES GENERALES

Esta Guía Metodológica entrega las orientaciones que permitirán completar correctamente el formulario de postulación al Premio Anual por Excelencia Institucional (PAEI) en su versión 2010 a los servicios postulantes, como asimismo, proporciona los antecedentes y características generales sobre el Premio.

El PAEI, que es administrado por la Dirección Nacional de Servicio Civil, fue creado por la Ley N° 19.882, y se enmarca dentro de las iniciativas modernizadoras de la gestión pública que han sido implementadas en los últimos años. En particular, este Premio se entiende como un esfuerzo gubernamental por reconocer y estimular la gestión pública de excelencia y el compromiso y desempeño de los/las funcionarios/as en este sentido.

La Ley N° 19.882, de Nuevo Trato Laboral estableció en su artículo 6°, la creación a contar del año 2003, del Premio Anual por Excelencia Institucional, para aquel servicio público que siendo beneficiario de la asignación de modernización, se hubiese destacado por los resultados alcanzados en aspectos tales como gestión, eficiencia institucional, productividad y calidad de las prestaciones proporcionadas a sus usuarios.

Por su parte, la Ley N° 20.212, en su artículo 3°, aumentó a tres (3) las instituciones que anualmente reciben este Premio a partir del año 2008, además de otorgar la posibilidad de postular también, a aquellas instituciones que sean beneficiarias de otros incentivos vinculados al desempeño institucional.

Los criterios generales de evaluación que se consideran en el marco de este Premio son:

- a) Cumplimiento de Compromisos Gubernamentales;
- b) Gestión de Usuarios y
- c) Gestión de Desarrollo de las Personas.

La información para evaluar cada uno de estos criterios es proporcionada directamente por los servicios postulantes, a través de los antecedentes ingresados en el formulario de postulación, y también, por parte de otras instituciones gubernamentales que aportan información relevante en relación con los criterios del Premio.

Todas las instituciones postulantes al PAEI, ingresan en el Formulario de Postulación disponible en la plataforma dispuesta por la DNSC, toda la información y antecedentes solicitados, los que en forma rigurosa y fidedigna cuentan con los medios de verificación que respaldan lo señalado. La Dirección Nacional del Servicio Civil, según sea necesario, podrá requerir durante el proceso de evaluación del Premio, información adicional y/o reuniones de trabajo con las instituciones postulantes.

En términos generales, se pide a las instituciones entregar información sobre la gestión institucional global realizada durante el año 2009, y en particular, sobre diversas iniciativas implementadas en el marco de los criterios de evaluación del Premio, las que deben dar cuenta de una gestión de excelencia del servicio.

El procedimiento de ingreso de información y el uso del portal, se encuentra detallado en la Guía Resumida de Uso, disponible en el portal.

Específicamente, se recomienda que los equipos institucionales que trabajarán en torno a la postulación de la institución al PAEI 2010, revisen detalladamente esta Guía, y en particular, al momento de definir las iniciativas destacadas a postular, independiente del ámbito específico al que se refieran cada una de éstas, considerar los siguientes aspectos:

- Innovadora/destacada: La iniciativa debe responder a una situación/problema institucional y debe caracterizarse por ser una medida/acción novedosa o que no había sido explorada anteriormente y que destaca, entre otras ya implementadas por la institución o que sean conocidas.
- Alto impacto interno y externo: La iniciativa debe haber generado para los/as funcionarios/as y/o usuarios externos de la institución, según corresponda, efectos, resultados e impactos significativos a partir de lo realizado.
- Producto de un proceso de cambio organizacional: La iniciativa presentada debe ser parte de un proceso/estrategia que representa un avance o mejora en la forma en que se estaban haciendo las cosas en la institución para entregar mejores servicios a la ciudadanía y/o en el marco de la gestión de personas que se realiza en el servicio.
- Participativa: Se espera que la iniciativa ya sea en su diseño, creación o implementación, haya sido parte de un proceso participativo permitiendo la consideración e integración de opiniones y propuestas de un colectivo ya sea de usuarios/ciudadanía o funcionarios/personas que se desempeñan en la institución.

La DNSC entiende que el proceso de postulación al Premio es institucional y que requiere la conformación de un equipo al interior del servicio. De esta forma, se pide explicitar claramente a las personas que participan del proceso de postulación al Premio.

II. ANTECEDENTES GENERALES DE LA INSTITUCION

Se deberá entregar información relativa a aspectos generales de la institución, de la gestión realizada durante el año 2009 y del proceso de postulación al Premio, lo que permitirá al Jurado del Premio disponer de mayores antecedentes de la institución postulante.

JEFE SUPERIOR DE SERVICIO	
EQUIPO DE TRABAJO POSTULACION PREMIO Identificación de equipo de trabajo que prepara postulación (indicar nombre y cargo)	
COORDINADOR/A POSTULACION Persona con quien comunicarse en caso de dudas en la postulación (indicar nombre, correo electrónico y teléfono de contacto)	
ANTECEDENTES DE PERSONAL Dotación Efectiva al 31.12.09 (separada por funcionarios en planta y a contrata) Personal a Honorarios al 31.12.09 (honorarios sectoriales [Subt. 21] y otros)	

BREVE DESCRIPCION DE LA INSTITUCION: *(Señale los aspectos fundamentales de su institución, principales objetivos, incluyendo funciones, distribución geográfica -según corresponda- y características de las personas que trabajan en la institución).*

VISION DE LA INSTITUCION: *(Además, señale la fecha en que fue definida y el proceso que se llevo a cabo para ello).*

MISION INSTITUCIONAL: *(Además, señale la fecha en que fue definida y el proceso que se llevó a cabo para ello).*

PRODUCTOS ESTRATEGICOS DE LA INSTITUCION: *(Señale los productos estratégicos definidos para el año 2009).*

CLIENTES/BENEFICIARIOS/USUARIOS: *(Señale los que correspondan para el año 2009).*

SEÑALE EL PROCESO DE LA INSTITUCIÓN PARA POSTULAR AL PREMIO ANUAL POR EXCELENCIA INSTITUCIONAL (PAEI) 2010: *(Señale ¿Cómo se designó al grupo de trabajo para la postulación?, ¿Quiénes aportaron información para el proceso?, ¿Qué actividades se hicieron para recabar información?, entre otros aspectos).*

INDICAR, EN TERMINOS GENERALES, CUALES HAN SIDO LOS PRINCIPALES RESULTADOS, LOGROS, AVANCES Y MEJORAS EN EL AÑO 2009 QUE DAN CUENTA DE UNA GESTION DE EXCELENCIA POR PARTE DEL SERVICIO.

SEÑALAR SI EL SERVICIO HA RECIBIDO, DURANTE EL AÑO 2009, ALGÚN RECONOCIMIENTO ESPECIAL POR SU GESTIÓN TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERNACIONAL.

III. CRITERIOS DE EVALUACION

La evaluación de las instituciones participantes es realizada por un Jurado convocado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, y considera tres (3) criterios fundamentales, a saber: Cumplimiento de Compromisos Gubernamentales; Gestión de Usuarios y Gestión del Desarrollo de las Personas.

En términos generales, la evaluación de estos tres (3) criterios comprenden la evaluación de: cumplimientos y resultados de gestión a partir de la consideración de instrumentos de gestión de aplicación general en las instituciones públicas; resultados globales y específicos de la gestión institucional que el servicio señala y respalda en su postulación al Premio e iniciativas destacadas desarrolladas por los servicios el 2009 en el marco de los criterios del Premio y que el Jurado ha definido como relevantes de considerar.

En lo que se refiere a la evaluación de **iniciativas destacadas de gestión** realizadas el 2009, las instituciones **deberán** presentar **iniciativas destacadas** en los siguientes ámbitos: a) No discriminación; b) Participación Usuarios/Ciudadana; c) Participación Funcionaria y d) Buenas Prácticas Laborales. Algunas de estas iniciativas se inscriben en el criterio Compromisos Gubernamentales y otras en el criterio Gestión de Usuarios y/o en el criterio Gestión de Desarrollo de las Personas.

1. CRITERIO: COMPROMISOS GUBERNAMENTALES

1.1. Principales resultados gestión institucional 2009

En relación al cumplimiento y resultados de gestión institucional a partir de aquellos **instrumentos de gestión** de aplicación general en las instituciones públicas, se considera la información entregada por el propio servicio y que se debe consignar en el Formulario de Postulación al Premio, como también, la información que dispone y registran diferentes reparticiones gubernamentales la que es solicitada por la DNSC y analizada por el Jurado. Entre otros, se solicita información a DIPRES en los aspectos de gestión financiera y cumplimiento de indicadores de gestión.

a) Señalar los indicadores de desempeño definidos por la institución para el año 2009 y los resultados obtenidos en el período (*detallar según Formulario H 2009*).

Cuadro N° 1
Cumplimiento Indicadores de Desempeño año 2009

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Estimado 2009	Efectivo 2009	Observaciones

b) Indicar el porcentaje de **ejecución de los gastos presupuestarios** institucionales en la gestión 2009.

Cuadro N° 2
Ejecución Gastos Presupuestarios

Presupuesto Inicial 2009 (M\$)	Presupuesto Final 2009 (M\$)	Gastos Devengados 2009 (M\$)	Porcentaje Ejecución Presupuestaria 2009	Observaciones

1.2. Iniciativa destacada en No Discriminación

El servicio debe presentar sólo una iniciativa destacada implementada por la institución el 2009 que incorpora - como componente transversal ya sea en las políticas, programas o proyectos que diseña y/o ejecuta el servicio - la **perspectiva de género** y que ha permitido o está permitiendo un avance en la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres. O bien, los servicios postulantes podrán presentar una iniciativa destacada que se refiere a no discriminación orientada a **pueblos originarios** o **personas con discapacidad**, siempre y cuando el diseño o la implementación de la misma haya implicado o esté implicando un avance real en la no discriminación e igualdad de oportunidades para estos grupos.

Esta iniciativa podrá estar orientada a:

- **Usuarios/beneficiarios/ciudadanía** hacia las cuales están dirigidas políticas, programas, proyectos, acciones de la institución, o bien, hacia
- Personas que trabajan en la institución en el marco de las **políticas y acciones de gestión de personas** que se desarrollan en la misma.

Los servicios postulantes al Premio 2010, no podrán presentar la misma iniciativa de no discriminación que presentaron en su postulación al Premio el año 2009, a menos que la misma iniciativa, en la gestión 2009, haya tenido avances sustantivos.

Las siguientes orientaciones metodológicas, describen algunos de los elementos que permiten a las instituciones garantizar el adecuado llenado del formulario para esta iniciativa.

TABLA N° 1
INICIATIVA DESTACADA EN NO DISCRIMINACION

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Nombre	Indicar cuál fue el nombre de la iniciativa por el que fue identificada en la gestión institucional 2009.
Grupo objetivo	¿A quién se dirigió la iniciativa? Indicar el grupo objetivo a quien se dirigió la iniciativa desarrollada durante el 2009 considerando perspectiva de género, pueblos originarios; personas con discapacidad u otros.
Objetivo	¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Explicitar claramente el objetivo que buscaba la iniciativa. El servicio debe ser preciso y evitar generalidades señalando claramente cuál era el sentido/propósito de la iniciativa.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Diagnóstico	¿Qué justificó/fundamentó la iniciativa? Señalar si se hizo algún tipo de diagnóstico por parte de la institución que justificó el desarrollo de la iniciativa presentada, o bien, qué análisis de información o realidad fundamentó el diseño y ejecución de la iniciativa.
Breve Descripción	¿En qué consistió la iniciativa? Indicar los elementos principales que configuran y caracterizan la iniciativa.
Contexto	¿Es una iniciativa que se implementa por primera vez el año 2009 o es parte de acciones ya desarrolladas por el servicio en años anteriores? Señalar si la iniciativa presentada forma parte de un programa, proyecto o acción desarrollada por el servicio en años anteriores. No obstante, en ningún caso puede corresponder a una medida que se ha venido implementado de la misma manera en distintos años.
Periodo de ejecución	¿Cuándo comenzó? ¿Cuándo terminó? ¿Será una iniciativa permanente en el servicio? Fecha de inicio: Fecha de término: Será permanente:
Ámbito de aplicación	¿Dónde se implementó la iniciativa? Indicar si la iniciativa se desarrolló a nivel nacional, regional, provincial o local según las características del servicio. A nivel regional deberá indicar si contempló a todas las regiones donde tiene presencia la institución, a algunas regiones, o sólo a la región donde se ubica el servicio.
Cobertura	¿Cuántas personas fueron beneficiadas por esta iniciativa? Indicar en número la cantidad de personas que se benefició, o se está beneficiando con la iniciativa.
Principales resultados	¿Cuáles fueron los principales logros/resultados medibles y/o verificables que se obtuvieron a partir de la iniciativa? Señalar cuáles han sido los productos, cambios, mejoras u otro tipo de resultados que han surgido a partir de la iniciativa durante el año 2009. Se pide precisión en desarrollar la relación entre la iniciativa y el resultado obtenido. Deben ser resultados medibles y verificables. Si la institución cuenta con alguna evaluación, señalar.
Medios de Verificación	¿Qué medios de verificación dan cuenta/respaldan la iniciativa realizada? Adjuntar/describir los medios de verificación existentes que dan cuenta de la implementación de la iniciativa, los que deberán estar disponibles para revisión DNSC. Pueden corresponder a registros escritos, gráficos o visuales, por ejemplo, informes escritos, actas de reuniones, fotografías o videos de las actividades, entre otros medios de verificación.

2. CRITERIO: GESTION DE USUARIOS

Considera la evaluación de las acciones realizadas por las instituciones, tendientes a que la prestación de sus servicios releve aspectos de calidad en la atención a los usuarios y la incorporación de la ciudadanía en la prestación y el mejoramiento de sus servicios, con una influencia real de ésta sobre las mejoras y decisiones del servicio, favoreciendo una cultura participativa.

2.1. Acciones permanentes del servicio en relación a sus usuarios y a la incorporación de la participación ciudadana.

El servicio deberá indicar brevemente cuales son las acciones y mecanismos más permanentes que utiliza y desarrolla para relacionarse con sus usuarios/as que le permiten conocer sus necesidades, opiniones y sugerencias y por qué considera que la gestión de usuarios del año 2009 es una gestión de excelencia. Asimismo, deberá indicar las acciones/mecanismos, a través de los cuales, incorpora la participación ciudadana y la de distintos actores en la implementación de sus prestaciones (políticas, programas, proyectos) y/o en el mejoramiento de su gestión institucional favoreciendo una cultura participativa y dando cuenta de una gestión de excelencia en este ámbito. La institución deberá además señalar si los mecanismos o instancias utilizadas están definidos en el marco normativo que regula la institución.

¿Cómo el servicio conoce las necesidades, opiniones y sugerencias de sus usuarios? ¿Cómo se relaciona con sus usuarios? ¿Cómo incorpora la participación de actores vinculados al quehacer de la institución y/o la ciudadanía en la gestión del servicio?

2.2. Calidad de atención a usuarios

El servicio debe indicar qué productos estratégicos del servicio cuentan con medición del nivel de satisfacción de usuarios - según corresponda - durante el año 2009. Deben señalar también el tipo de instrumento/metodología utilizada; los resultados de la medición realizada y cómo el servicio ha incorporado los resultados de estas mediciones en el diseño de nuevas acciones y/o en el mejoramiento de las prestaciones/servicios que realiza la institución.

¿Qué productos estratégicos de la institución - según corresponda - contaron con medición del nivel de satisfacción de sus usuarios/beneficiarios durante el año 2009? ¿Qué tipo de instrumento/metodología fue utilizada? ¿Cuáles fueron los resultados de la medición? ¿Cómo el servicio ha incorporado los resultados de estas mediciones en el mejoramiento de la gestión institucional?

Cuadro N° 3
Medición Satisfacción Usuarios/Beneficiarios año 2009

Productos Estratégicos del servicio con medición de satisfacción de usuarios	Tipo de instrumento de medición utilizado	Resultados de la medición de satisfacción de usuarios	Incorporación de los resultados obtenidos en el mejoramiento de la institución

2.3. Iniciativa destacada participación usuarios/ciudadana

La institución deberá describir sólo una (1) iniciativa destacada que se haya implementado en el año 2009, en que los usuarios/ciudadanía han sido incorporados en la implementación y/o mejoramiento de sus prestaciones y/o servicios. Se requiere que la institución, al momento de decidir por una iniciativa, considere los criterios señalados en la página 4 de esta Guía.

El servicio - según corresponda - no podrá presentar la misma iniciativa que indicaron para su postulación al Premio 2009, a menos que la misma iniciativa en la gestión 2009, haya tenido avances sustantivos. También puede ser que el servicio haya presentado una iniciativa en la postulación 2009, que forma parte de un programa/proyecto o agenda de trabajo permanente de la institución con los usuarios/ciudadanía. En este caso, la iniciativa presentada en esta oportunidad debe dar cuenta de los avances de ese programa/proyecto o agenda a través de acciones específicas del mismo, implementadas el 2009.

Las siguientes orientaciones metodológicas, describen algunos de los elementos que permiten a las instituciones garantizar el adecuado llenado en el formulario en esta iniciativa.

TABLA N° 2
INICIATIVA DESTACADA PARTICIPACION USUARIOS/CIUDADANA

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Nombre	Cuál fue el nombre de la iniciativa por el que fue identificada en la gestión institucional 2009.
Objetivo	¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Explicitar claramente el objetivo que ha querido lograr el servicio con la iniciativa implementada. El servicio debe ser preciso y evitar generalidades señalando claramente cuál era el sentido/propósito de la iniciativa.
Grupo objetivo	¿A quién se dirigió la iniciativa? Indicar el público objetivo a quien estuvo o está dirigida directamente la iniciativa, evitando conceptos amplios como, por ejemplo, la ciudadanía en general.
Diagnóstico	¿Qué justificó/fundamentó la iniciativa? Señalar si se hizo algún tipo de diagnóstico por parte de la institución que justificó el desarrollo de la iniciativa presentada, o bien, qué análisis de información o realidad fundamentó el diseño y ejecución de la iniciativa.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Breve Descripción	¿En qué consistió la iniciativa? Indicar los elementos principales que ayuden a entender, en toda su dimensión, la iniciativa desarrollada.
Ámbito de Aplicación	¿Dónde se implementó la iniciativa? Indicar si la iniciativa fue desarrollada a nivel nacional, regional, provincial o local según corresponda a la naturaleza del servicio. A nivel regional, deberá indicar si contempló a todas las regiones donde tiene presencia la institución, a algunas regiones, o sólo a la región donde se ubica el servicio.
Contexto	¿Es una iniciativa que se implementa por primera vez el año 2009 o es parte de acciones ya desarrolladas por el servicio en años anteriores? Señalar si la iniciativa presentada forma parte de un programa, proyecto o acción desarrollada por el servicio en años anteriores. No obstante, en ningún caso puede corresponder a una medida que se ha venido implementando de la misma manera por el servicio en distintos años.
Cobertura	¿Cuántas personas participaron de esta iniciativa? Indicar cuántas personas participaron de esta iniciativa.
Periodo de ejecución	¿Cuándo comenzó? ¿Cuándo terminó? ¿Será una iniciativa permanente en el servicio? Fecha de inicio: Fecha de término: Será permanente:
Tipo de Participación	¿De qué manera participaron los usuarios/ciudadanía en esta iniciativa? Indicar el alcance que tuvo la participación en la iniciativa desarrollada. Específicamente, describir el tipo de participación que tuvieron los usuarios/ciudadanía pudiendo ser a nivel de: deliberación ¹ y/o decisión ² , argumentando brevemente. No se considerarán medidas relativas a información y difusión solamente.
Principales resultados	¿Cuáles fueron los principales logros/resultados medibles y/o verificables que se obtuvieron a partir de la iniciativa? Señalar cuáles han sido los productos, mejoras y/o resultados, que han surgido a partir de esta iniciativa. Ser preciso en desarrollar la relación entre la iniciativa y el resultado obtenido. Deben ser resultados medibles y verificables. Si la institución cuenta con una evaluación, señalar.
Medios de Verificación	¿Qué medios de verificación dan cuenta de la iniciativa realizada? Describir los medios de verificación existentes que dan cuenta de la implementación de la iniciativa, los que deberán estar disponibles para revisión de la DNSC. Detalle la existencia de registros escritos, gráficos o visuales de la iniciativa. Por ejemplo, registros de participación, actas de reuniones, fotos o videos de las actividades, entre otros medios de verificación.

¹ Deliberación: Se refiere al diálogo e intercambio de opiniones y puntos de vista entre los participantes del proceso. Se genera en un espacio físico y/o temporal distinto al de la información y la decisión. De tal manera que no se incluyen en la deliberación, aquellos espacios destinados a la información y capacitación de participantes, así como, tampoco el ejercicio del voto o la expresión de preferencias.

² Decisión: Bajo esta modalidad, se reconoce a los ciudadanos la facultad de expresar su voluntad y hacer propuestas sobre las diversas alternativas, aunque en este caso - la institución - se reserve para sí la responsabilidad de la decisión final.

3. CRITERIO: GESTION DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

3.1. Balance anual de gestión de personas

El servicio deberá indicar, en términos globales, cuáles fueron las principales acciones y avances que se desarrollaron en gestión de personas durante el año 2009, que permitirían establecer que el servicio ha tenido una gestión de excelencia en este ámbito. Deberán explicitarse claramente: avances, logros, principales resultados y mejoras.

¿Cuáles fueron las principales acciones que se desarrollaron en gestión de personas que permitirían establecer que el servicio ha tenido una gestión de excelencia en este ámbito durante el 2009? ¿Qué logros, avances y principales resultados se pueden señalar?

¿Cuál ha sido el principal resultado y/o logro 2009 del servicio en desarrollo de las personas?

Sólo indicar un resultado o logro que el servicio identifica como el más relevante en el ámbito de gestión de personas durante el año 2009, y que también, ha sido valorado por los/as funcionarios/as.

3.2. Desarrollo de políticas de gestión de personas

Las instituciones postulantes deberán señalar en el contexto de sus definiciones y compromisos de **políticas** de gestión de personas cuáles han sido los principales implementaciones y avances que ésta ha tenido en el servicio durante el año 2009.

Deberá en este punto, explicando brevemente, dar respuesta a las siguientes preguntas:

a) ¿Cuáles son los ámbitos de gestión que desarrolla actualmente el área de gestión de personas del servicio?

Indicar en breve cuáles son los ámbitos de gestión de personas que actualmente son parte de la gestión del área del servicio. Ser preciso en señalar ámbito y qué específicamente se hace o se está abordando. Se entiende por ámbito de gestión, las temáticas y actividades específicas de la gestión de recursos humanos que se orientan hacia una óptima eficacia y desempeño por parte de las personas y de la organización. Al respecto, se sugiere usar como referencia el modelo de proceso relativo a gestión de personas que ha estado difundiendo la Dirección Nacional del Servicio Civil y que considera ciclos de gestión y en cada uno de éstos ámbitos y/o temáticas específicas. Un resumen de este modelo se encuentra en el Anexo N° 1 de esta Guía.

b) ¿Qué ámbitos o subsistemas de gestión de personas han sido implementados en el servicio el 2009 y que **NO** existían el año 2008?

Señalar qué ámbitos de gestión de personas se han implementado o han sido desarrollados por primera vez a partir del año 2009 y que han significado o están significando una mejora o un avance importante para el servicio y las personas que se desempeñan en éste. Se sugiere usar como referencia el modelo de proceso relativo a gestión de personas que ha estado difundiendo la Dirección Nacional del Servicio Civil y que considera ciclos de gestión y en cada uno de éstos

ámbitos y/o temáticas específicas. Un resumen de este modelo se encuentra en el Anexo N° 1 de esta Guía.

- c) ¿Qué ámbitos o subsistemas de gestión de personas han sido mejorados y/o fortalecidos en la gestión 2009 del servicio?

De los ámbitos de gestión que abordó el servicio el 2009 indicar cuál/cuáles corresponde a ámbitos/sistemas o mecanismos que habiendo sido parte de la gestión 2008 han sido mejorados o fortalecidos en la gestión 2009 y que son parte de las mejoras implementadas en el ámbito de gestión de personas. Se sugiere usar como referencia el modelo de proceso relativo a gestión de personas que ha estado difundiendo la Dirección Nacional del Servicio Civil y que considera ciclos de gestión y en cada uno de éstos ámbitos y/o temáticas específicas. Un resumen de este modelo se encuentra en el Anexo N° 1 de esta Guía.

- d) ¿Qué prácticas o nuevos procedimientos contribuyeron a mejorar la gestión de personas en el servicio el año 2009?

Señalar específicamente si el servicio dispuso nuevas prácticas o procedimientos durante el año 2009 que contribuyeron a mejorar la gestión de personas y la gestión del servicio en su conjunto.

- e) ¿Se ha evaluado el grado de satisfacción de los/as funcionarios/as del servicio a partir de los avances realizados en gestión de personas 2009? ¿cuáles fueron los principales resultados de la evaluación?

Indicar si el servicio, a partir de los logros y resultados que ha obtenido en la gestión de personas 2009, dispone de alguna evaluación al respecto por parte de los funcionarios/as. Se entiende la aplicación de algún instrumento que da cuenta del grado de satisfacción de los/as funcionarios/as con la implementación de alguna medida o práctica específica impulsada en el servicio el año 2009, o bien, sobre la gestión global de personas realizada.

- f) ¿Cómo la gestión del servicio y de personas está promoviendo y contribuyendo a generar mejores condiciones y calidad de vida en el trabajo de sus funcionarios/as?

Señalar cuál/cuáles han sido las estrategias/proyectos o mecanismos que el servicio ha definido y desarrollado para promover mejores condiciones y calidad de vida en la institución.

3.3. Iniciativa destacada de Buenas Prácticas Laborales

La institución postulante deberá presentar sólo una (1) iniciativa, implementada durante el año 2009, que se inscriba dentro de las directrices y elementos del Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL). Para aquellos servicios que están implementando planes trienales del CBPL, esta iniciativa deberá haberse implementado el 2009, o estar en desarrollo en la actualidad, en el contexto de los compromisos y medidas asumidas en el plan. Aquellos servicios que no formulan planes trienales, deberán indicar una iniciativa destacada que responda a alguna de las directrices y elementos que el CBPL establece.

Se entiende como una buena práctica laboral: “una iniciativa ejemplar, que apuntando a generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales. Es, en definitiva, una expresión concreta de una gestión estratégica de personas y un paso hacia la excelencia institucional”³.

Los servicios postulantes al Premio 2010, no podrán presentar la misma iniciativa presentada al Premio el año 2009, a menos que la misma iniciativa en la gestión 2009, haya tenido avances sustantivos.

Aquellos servicios que hayan recibido algún tipo de reconocimiento por alguna medida implementada en el marco del Código de Buenas Prácticas Laborales durante el 2009 por parte de la Dirección Nacional del Servicio Civil, no podrán presentar la misma medida ya reconocida a la postulación del Premio 2010.

Las siguientes orientaciones metodológicas, describen algunos de los elementos que permiten a las instituciones garantizar el adecuado llenado del formulario para esta iniciativa.

TABLA N° 3
INICIATIVA DESTACADA BUENAS PRÁCTICAS LABORALES

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Nombre	Cuál fue el nombre de la iniciativa por la que fue identificada en la gestión institucional 2009.
Objetivo	¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Explicitar claramente el objetivo que ha querido lograr el servicio con la iniciativa implementada. Se solicita precisión y evitar generalidades señalando claramente cuál era el sentido/propósito de la iniciativa.
Diagnóstico	¿Qué justificó/fundamentó la iniciativa? Señalar si se hizo algún tipo de diagnóstico por parte de la institución que justificó el desarrollo de la iniciativa presentada, o bien, qué análisis de información o realidad fundamentó el diseño y ejecución de la iniciativa.
Directriz del CBPL ⁴ a la que responde la	Indicar si la iniciativa seleccionada, tiene una relación directa y efectiva con la implementación del CBPL. Para el caso de los servicios que comprometen planes trienales, deben señalar si la iniciativa se inserta en el plan trienal. En caso que el

³ Definición propuesta por la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), en base al documento de la Organización del Trabajo - OIT – N°199. Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas.

⁴ Directriz 1 “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 responsabilidades parentales”, directriz 6 “Conciliación de responsabilidades laborales con obligaciones familiares”, directriz 7 “Prevención y sanción del acoso laboral y sexual en el trabajo”.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
iniciativa	servicio no comprometa CBPL deberá indicar, de todas formas, a qué directriz o elemento del Código corresponde la iniciativa presentada.
Breve Descripción	¿En qué consistió la iniciativa? Indicar los elementos principales de la iniciativa que ayuden a entender en toda su dimensión lo que se realizó.
Contexto	¿Es una iniciativa que se implementa por primera vez el año 2009 o es parte de acciones ya desarrolladas por el servicio en años anteriores? Señalar si la iniciativa presentada forma parte de un programa, proyecto o acción desarrollada por el servicio en años anteriores. No obstante, en ningún caso puede corresponder a una medida que se ha venido implementado de la misma manera por el servicio en distintos años.
Periodo de ejecución	¿Cuándo comenzó? ¿Cuándo terminó? ¿Será una iniciativa permanente en el servicio? Fecha de inicio: Fecha de término: Será permanente:
Cobertura	¿Cuántas personas se beneficiaron con esta iniciativa? Indicar a qué universo de personas de la institución ha impactado o está impactando la iniciativa.
Participación Funcionaria/ Asociación de Funcionarios	¿Participaron los/as funcionarios/as - Asociación de Funcionarios? <i>Si la respuesta es sí, describir el tipo y características de la participación (cómo).</i> Indicar si la iniciativa presentada ha incorporado la participación ⁵ de los funcionarios/as y/o las Asociaciones de Funcionarios (según corresponda) en la elaboración e implementación de la iniciativa. No se considerarán medidas relativas a información y difusión solamente.
Ámbito de Aplicación	¿Dónde se implementó la iniciativa? Señalar si la iniciativa fue desarrollada a nivel nacional, regional, local, según corresponda la institución postulante. A nivel regional, deberá indicar si contempló a todas las regiones donde tiene presencia la institución, a algunas regiones, o sólo a la región donde se ubica el servicio.
Principales resultados	¿Cuáles fueron los principales logros/resultados medibles y/o verificables que se obtuvieron a partir de la iniciativa? Señalar cuáles han sido los productos, mejoras y/o resultados que han surgido a partir de esta iniciativa. Ser preciso en indicar la relación entre la iniciativa y el resultado obtenido. Deben ser resultados medibles y verificables. Si la institución cuenta con algún tipo de evaluación, señalar.
Medios de Verificación	¿Qué medios de verificación dan cuenta de la iniciativa realizada? Adjuntar/describir los medios de verificación existentes que dan cuenta de la implementación de la iniciativa, los que deberán estar disponibles para revisión de la DNSC. Pueden corresponder a registros escritos, gráficos o visuales, por ejemplo, informes escritos, actas de reuniones, fotos o videos de las actividades, entre otros medios de verificación.

⁵ Organización del Trabajo - OIT - Centro Interamericano para el Desarrollo del conocimiento en la formación profesional - CINTERFOR. Definición de participación "En una aproximación inicial podría definirse el concepto de participación como toda acción colectiva de individuos orientada a la satisfacción de determinados objetivos. La consecución de tales objetivos supone la existencia de una identidad colectiva anclada en la presencia de valores, intereses y motivaciones compartidas que dan sustento a la existencia de un nosotros"

3.4. Participación Funcionaria

a) Acciones/mecanismos que dispone el servicio para incorporar la participación de los/as funcionarios/as en la gestión institucional.

¿Cuál/es son las principales acciones y/o mecanismos que utiliza el servicio de manera permanente para incorporar la participación de los/as funcionarios/as en la gestión institucional?

El servicio deberá indicar cuáles son las acciones/mecanismos más permanentes que utiliza/desarrolla para incorporar la participación de los/as funcionarios/as en la gestión del servicio. Estos mecanismos no se refieren al cumplimiento de disposiciones reglamentarias/normativas o sistemas que así ya lo establecen, y tampoco a aquellos mecanismos que se refieren a acciones que sólo comprometen información y/o difusión.

b) Iniciativa destacada Participación Funcionaria

El servicio deberá también describir sólo una (1) iniciativa destacada implementada el 2009, que haya incorporado la participación de los/as funcionarios/as con resultados observables y/o medibles. Esta iniciativa puede ser aquella que:

- Incorpora a los/as funcionarios/as en el mejoramiento de la gestión institucional que ésta realiza hacia los usuarios/ciudadanía (externa) a través de sus políticas, programas, proyectos, o bien,
- Incorpora a los/as funcionarios/as en el mejoramiento de políticas y acciones que la institución implementa hacia las personas que trabajan en el servicio y que contribuyen al mejor desempeño de la organización y al desarrollo y desempeño de los/as funcionarios/as (interna).

La iniciativa presentada no puede corresponder a instancias establecidas legal o reglamentariamente, que el servicio está obligado a cumplir, tales como: Comité Bipartito de Capacitación; Comité Paritario de Higiene y Seguridad; Comité de Selección (Concursos de Promoción); Junta Calificadora; Convenios de Desempeño Colectivo; Consejo de Bienestar; entre otras, a excepción de aquellas que surgiendo desde disposiciones reglamentarias aportan innovaciones relevantes y destacadas. Tampoco serán consideradas acciones de bienestar, extensión o recreación, si ellas no importan acciones participativas en algún nivel de la gestión institucional.

Se entiende además que la participación funcionaria considera especialmente a los funcionarios y sus asociaciones en acciones relevantes y estratégicas conducentes al mejoramiento de la gestión y desempeño institucional y de los funcionarios, y que no están vinculadas sólo a iniciativas que informan y difunden respecto a políticas, acciones o medidas hacia estos grupos objetivos.

Los servicios postulantes al Premio en su versión 2010, no podrán presentar la misma iniciativa que indicaron para su postulación al Premio 2009, a menos que la misma iniciativa en la gestión 2009 del servicio, haya tenido avances sustantivos. También puede ser que el servicio haya señalado una iniciativa en la postulación 2009, que se inscribe dentro de un programa de trabajo/agenda permanente con los/as funcionarios/as, en este caso, la iniciativa

presentada debiera dar cuenta de los avances de ese programa o agenda a través de acciones específicas del mismo implementadas.

Las siguientes orientaciones metodológicas, describen algunos de los elementos que permiten a las instituciones garantizar el adecuado llenado del formulario de esta iniciativa.

TABLA N° 4
INICIATIVA DESTACADA PARTICIPACION FUNCIONARIA

ELEMENTO	DESCRIPCION
Nombre	Cuál fue el nombre de la iniciativa por el que fue identificada en la gestión institucional 2009.
Objetivo	¿Qué se esperaba con esta iniciativa? Qué ha querido lograr el servicio con la iniciativa implementada. El servicio debe ser preciso y evitar generalidades señalando claramente cuál era el sentido/propósito de la iniciativa.
Grupo objetivo	¿Quiénes participaron de la iniciativa? Indicar el público objetivo a quien estuvo o está dirigida directamente la iniciativa
Diagnóstico	¿Qué justificó/fundamentó la iniciativa? Señalar si se hizo algún tipo de diagnóstico por parte de la institución que justificó el desarrollo de la iniciativa presentada, o bien, qué análisis de información o realidad fundamentó el diseño y ejecución de la iniciativa.
Origen de la iniciativa	¿De quién/es surge la idea o necesidad de llevar a cabo la iniciativa? Indicar si la iniciativa surge por decisión del propio servicio (dirección, equipo específico, entre otras), o bien, fue una propuesta de los/as funcionarios/as.
Breve Descripción	¿En qué consistió la iniciativa? Indicar los elementos principales que ayuden a entender, en toda su dimensión la iniciativa desarrollada. No se considerarán medidas relativas a información y difusión solamente.
Contexto	¿Es una iniciativa que se implementa por primera vez el año 2009 o es parte de acciones ya desarrolladas por el servicio en años anteriores? Señalar si la iniciativa presentada forma parte de un programa, proyecto o acción desarrollada por el servicio en años anteriores. No obstante, en ningún caso puede corresponder a una medida que se ha venido implementado de la misma manera por el servicio en distintos años.
Ámbito de Aplicación	¿Dónde se realizó la iniciativa? Indicar si la iniciativa fue desarrollada a nivel nacional, regional, provincial o local según corresponda a la naturaleza del servicio. A nivel regional - según tipo de servicio - deberá indicar si contempló a todas las regiones donde tiene presencia la institución, a algunas regiones, o sólo a la región donde se ubica el servicio.
Cobertura	¿Cuántas personas participaron de esta iniciativa? Indicar cuántas personas participaron de la iniciativa: funcionarios/as, directivos, jefe superior, asociaciones de funcionarios, entre otros.
Periodo de ejecución	¿Cuándo comenzó? ¿Cuándo terminó? ¿Será una iniciativa permanente en el servicio? Fecha de inicio: Fecha de término: Será permanente:

ELEMENTO	DESCRIPCION
Principales resultados	¿Cuáles fueron los principales logros/resultados medibles y/o verificables que se obtuvieron a partir de la iniciativa? Cuáles han sido los productos, mejoras y/o resultados, que han surgido a partir de esta iniciativa. Ser preciso en desarrollar la relación entre la iniciativa y el resultado obtenido. Deben ser resultados medibles y verificables. Si la institución cuenta con alguna evaluación, favor señalar.
Medios de Verificación	¿Qué medios de verificación dan cuenta de la iniciativa realizada? Señalar los medios de verificación de los cuales dispone la institución, respecto a la realización, características y resultados de la iniciativa.

IV. CUMPLIMIENTO COMPROMISOS DE EXCELENCIA 2009

En caso que el servicio haya postulado al Premio 2009, deberá dar cuenta de los niveles de cumplimiento o de avance de cada uno de los cinco (5) compromisos de excelencia indicados en su postulación el 2009 y también definir, nuevos compromisos de excelencia para el año 2010.

Los compromisos definidos el 2009 y su nivel de cumplimiento son insumos relevantes para el proceso de postulación al Premio 2010.

Los servicios que **NO** hayan postulado al Premio 2009, sólo deberán presentar compromisos de excelencia para el año 2010.

CUMPLIMIENTO O AVANCES EN COMPROMISOS DE EXCELENCIA PARA SERVICIOS POSTULANTES PREMIO VERSIÓN 2009

a) Área de Gestión de Usuarios/Participación Ciudadana:

Compromiso:
Señalar brevemente en que consistían los compromisos del servicio, por cada una de las áreas requeridas.
Grado de Cumplimiento o de Avance 2009:
Señalar el porcentaje/nivel de cumplimiento o de avance, en caso que sea posible medir de esa manera los compromisos definidos. Además, especificar aspectos tales como resultados, logros u otros que permitan conocer el nivel de cumplimiento de lo comprometido. Señalar además, los medios de verificación que dan cuenta de lo realizado, los que deberán estar disponibles para revisión DNSC.

b) Área Desarrollo de Personas**(I) BUENAS PRÁCTICAS LABORALES:**

Compromiso:
Señalar brevemente en que consistían los compromisos del servicio, por cada una de las áreas requeridas.
Grado de Cumplimiento o de Avance 2009:
Señalar el porcentaje/nivel de cumplimiento o de avance, en caso que sea posible medir de esa manera los compromisos definidos. Además, especificar aspectos tales como resultados, logros u otros que permitan conocer el nivel de cumplimiento de lo comprometido. Señalar además, los medios de verificación que dan cuenta de lo realizado, los que deberán estar disponibles para revisión DNSC.

(II) POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS:

Compromiso:
Señalar brevemente en que consistían los compromisos del servicio, por cada una de las áreas requeridas.
Grado de Cumplimiento o de Avance 2009:
Señalar el porcentaje/nivel de cumplimiento o de avance, en caso que sea posible medir de esa manera los compromisos definidos. Además, especificar aspectos tales como resultados, logros u otros que permitan conocer el nivel de cumplimiento de lo comprometido. Señalar además, los medios de verificación que dan cuenta de lo realizado, los que deberán estar disponibles para revisión DNSC.

(III) PARTICIPACIÓN FUNCIONARIA:

Compromiso:
Señalar brevemente en que consistían los compromisos del servicio, por cada una de las áreas requeridas.
Grado de Cumplimiento o de Avance 2009:
Señalar el porcentaje/nivel de cumplimiento o de avance, en caso que sea posible medir de esa manera los compromisos definidos. Además, especificar aspectos tales como resultados, logros u otros que permitan conocer el nivel de cumplimiento de lo comprometido. Señalar además, los medios de verificación que dan cuenta de lo realizado, los que deberán estar disponibles para revisión DNSC.

(IV) NO DISCRIMINACIÓN:

Compromiso:
Señalar brevemente en que consistían los compromisos del servicio, por cada una de las áreas requeridas.
Grado de Cumplimiento o de Avance 2009:
Señalar el porcentaje/nivel de cumplimiento o de avance, en caso que sea posible medir de esa manera los compromisos definidos. Además, especificar aspectos tales como resultados, logros u otros que permitan conocer el nivel de cumplimiento de lo comprometido. Señalar además, los medios de verificación que dan cuenta de lo realizado, los que deberán estar disponibles para revisión DNSC.

V. COMPROMISOS DE EXCELENCIA 2010

Las instituciones que postulan al Premio 2010 deberán indicar un total cinco (5) compromisos de excelencia, a los cuales, se compromete el servicio en el contexto de mejorar continuamente la gestión institucional. Estos compromisos serán un insumo para el proceso de postulación 2010 y 2011.

Los compromisos deberán circunscribirse a cada una de las tres (3) áreas estratégicas institucionales que a continuación se describen:

- a) Compromisos de Excelencia en No Discriminación: Incorporación de Perspectiva de Género (orientados a los usuarios/ beneficiarios/as, o bien, a bien a las personas que se desempeñan en la institución). También pueden ser compromisos de no discriminación referidas a pueblos originarios o personas con discapacidad. Explicitar un (1) compromiso.
- b) Compromisos de Excelencia en Gestión de Usuarios. Explicitar sólo un (1) compromiso.
- c) Compromisos de Excelencia en Desarrollo de Personas, específicamente en: (i) Políticas de gestión de personas (ii) Buenas prácticas laborales y (iii) Participación funcionaria. Explicitar un (1) compromiso por cada ámbito.

Los compromisos que se formulen deben enmarcarse en aquellos aspectos que el servicio ha visto como importantes de incorporar, fortalecer o mejorar en la gestión institucional en los ámbitos definidos anteriormente y, respecto de los cuales, aún no logra niveles de excelencia institucional. Asimismo, deben corresponder a compromisos factibles de ejecutar y que dispongan de recursos para su adecuada implementación.

a) Compromiso No discriminación para el año 2010:

Compromiso:

b) Compromiso de gestión de usuarios para el año 2010:

Compromiso:

c) Compromiso desarrollo de políticas de personas para el año 2010:

Compromiso 2010:

d) Compromiso de buenas prácticas laborales para el año 2010:

Compromiso:

--

e) Compromiso participación funcionaria para el año 2010:

Compromiso:

--

VI. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS DE LA INSTITUCION POSTULANTE

En el último cuadro del formulario de postulación, las instituciones públicas postulantes, podrán indicar cualquier observación y/o comentario adicional que se estime pertinente consignar para efectos de la postulación.

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS

--

VII. REGISTRO DE ACCIONES DESARROLLADAS

El servicio podrá enviar/adjuntar, como parte anexa a este formulario de postulación, registros gráficos y comunicacionales que den cuenta de lo realizado el año 2009.

Dicho material deberá tener directa relación con alguno de los criterios evaluados en el marco de este Premio y podrán ser remitidos como parte de este formulario (en forma electrónica) o físicamente a través de la oficina de partes de la Dirección Nacional del Servicio Civil, dentro de los plazos establecidos para la postulación.

REGISTRO DE ACCIONES DESARROLLADAS

--

ANEXO 1 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS

DESCRIPCION
<p>Para efectos de establecer una política específica de recursos humanos, las instituciones deberán identificar su ámbito, en función de los Ciclos establecidos en el Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciclo de Corto Plazo (Gestión del Desempeño): Corresponde a los procesos de trabajo habituales de la organización que permiten que los puestos de trabajo estén provistos de manera adecuada, con metas de desempeño y con personas recompensadas para asegurar el logro de los objetivos organizacionales. <p>Tiene por propósito diseñar y promover políticas, desarrollar metodologías y administrar procesos que garanticen el ajuste de las personas a los requerimientos de la organización</p> <p>Algunas temáticas y/o ámbitos de gestión abordados en este ciclo son: Concursabilidad (Ingreso); Reclutamiento y Selección; Elaboración de Perfiles; Inducción; Gestión del Desempeño; Calidad de Vida Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciclo de Mediano Plazo (Gestión del Desarrollo): Para asegurar que la organización se encamine a cumplir su misión, y que las personas se preparen para ser competentes en los escenarios futuros. Estamos hablando de desarrollo, basado en los procesos de carrera y capacitación. <p>Su propósito es diseñar y promover políticas, desarrollar metodologías y administrar procesos que permitan formar y desarrollar a las personas para enfrentar los requerimientos estratégicos de la institución y promover paralelamente su desarrollo y empleabilidad.</p> <p>Comprende entre otras temáticas o ámbitos de gestión: Capacitación y Formación; Desarrollo de Carrera; Gestión del Conocimiento; Concursabilidad (Promoción y Tercer Nivel Jerárquico).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciclo de Largo Plazo (Gestión del Cambio): Para asegurar que la organización cumpla su misión, implica atender en forma permanente las necesidades de crecimiento y cambio individual y organizacional. Considera las relaciones laborales, cultura organizacional, desarrollo organizacional, estilos de gestión. <p>Pretende atender las necesidades de modernización de la gestión de personas y de cambio organizacional que se requieren.</p> <p>Algunas temáticas y/o ámbitos de gestión de personas asociadas a este ciclo son: Clima y Cultura Organizacional; Relaciones Laborales; Comunicación; Estilos de Gestión; Código Buenas Prácticas Laborales; Cambio Organizacional.</p>