

## Gestión estratégica de recursos humanos

Rossana Cecilia Pérez Fuentes

### 1.- ANTECEDENTES E INSTITUCIONALIDAD:

**1.1.- Antecedentes.-** En el contexto del Proceso de Modernización del Estado, el 23 de junio de 2003 se promulgó la ley N° 19.882, constituyéndose en el principal hito modernizador en la gestión de RRHH del Estado, como consecuencia de la introducción de las siguientes reformas: instauración de un Sistema de Servicio Civil; creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil; modernización y profesionalización de la carrera funcionaria; establecimiento de una nueva política de remuneraciones, y creación del Sistema de Alta Dirección Pública.

El sistema imperante hasta entonces se caracterizó por el nombramiento discrecional de las jerarquías más altas de los servicios públicos, conocidos como cargos de confianza exclusiva; por la promoción basada en el ascenso automático por disponibilidad del grado inmediatamente superior, privilegiando la antigüedad por sobre el mérito; por la ausencia de incentivos al desempeño y por la inexistencia de una institucionalidad específica que se hiciera cargo –de manera integral- de la administración del capital humano de la Administración Central.

**1.2.- Institucionalidad de los RRHH en Chile.-** La Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC) es la agencia gubernamental encargada de coordinar, supervisar y perfeccionar las políticas de capital humano del Estado. Reviste la forma de un servicio público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda y que se funda en el concepto de Servicio Civil, entendido como el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y los recursos humanos que lo integran. Su actual Directora es la Sra. Rossana Pérez.

**2.- POLÍTICA DE RRHH DEL ESTADO:** Se desarrolla en dos ámbitos: el funcionariado y la Alta Dirección Pública.

**2.1.- Política de gestión y desarrollo de las personas.-** Descansa en un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que enfatiza el alineamiento de la gestión de personas con la estrategia organizacional y transita desde la administración del “ciclo de vida laboral” del personal hacia la preocupación por el impacto en la estrategia organizacional. Dicho Modelo se desarrolla en base a ciclos de gestión<sup>1</sup> que permiten considerar lo que la institución necesita y lo que debe hacer en materia de RRHH en el corto, mediano y largo plazo para

---

<sup>1</sup> **Ciclo de Corto Plazo:** 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.

**Ciclo de Mediano Plazo:** 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.

satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Además considera la definición de un macro proceso de gerenciamiento y planeamiento de RRHH, que focaliza la gestión de los mismos y toma las decisiones organizacionales vinculadas a cada ciclo.

Se estructura en torno al concepto de carrera funcionaria y considera medidas tendientes a establecer las condiciones necesarias para su desarrollo, así como para promover planes y programas de capacitación y formación que permitan mejorar la gestión integral de los servicios públicos. Además, impulsa los mecanismos que perfeccionan y hacen transparentes los sistemas de ingreso y promoción en la administración pública sobre la base del mérito y la idoneidad.

### **2.1.1.- Principales programas.-**

- **Fortalecimiento Unidades de Recursos Humanos (URH).**- Como resultado del Estudio Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos del sector público, -aplicado en el año 2005 a 160 servicios-, la DNSC definió un Programa de Fortalecimiento para la Unidades de Recursos Humanos.
- **Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público” (DGP).**- Programa de formación dirigido a consolidar en sus participantes un conjunto de conceptos, conocimientos, herramientas técnicas y desarrollo de habilidades directivas que los habiliten para formar parte de una comunidad de personas comprometidas con la profesionalización, el fortalecimiento institucional de las URH y la gestión de personas en el sector público. Favorecerá a 245 funcionarios públicos y es dictado por la Universidad Alberto Hurtado en asociación con la Universidad de Notre Dame.
- **Comunidad en Gestión de Personas para el Sector Público.**- Se encuentra en marcha la generación, promoción y desarrollo de una red en gestión de personas para la transferencia e intercambio de contenidos, conocimientos, experiencias y resultados entre los equipos directivos y profesionales que integran las URH de la Administración Civil del Estado. Para ello se construye el modelo de gestión de la Comunidad, su metodología y la estrategia de animación y desarrollo de la misma, al mismo tiempo que se diseña e implementa una plataforma tecnológica (Portal Web) que soporte las acciones de colaboración y aprendizaje por medios virtuales.
- **Sistemas de capacitación y de evaluación del desempeño.**- La DNSC, desde 2006, cumple el rol de Organismo Técnico Validador de los Sistemas de Capacitación y Evaluación de Desempeño del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), por medio de los cuales impulsa el efectivo rendimiento y desarrollo de los funcionarios al interior de los servicios, orientándolos al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, impactando en los productos y servicios que las instituciones deben entregar a la ciudadanía.

---

**Ciclo de Largo Plazo:** para asegurar que la organización cumpla su misión, implica atender en forma permanente las necesidades de crecimiento y cambio organizacional individual y organizacional. Considera las relaciones laborales, cultura organizacional, desarrollo organizacional, estilos de gestión.

- **Código de Buenas Prácticas Laborales.-** Dictado a inicios de 2006, este instrumento – mandatorio para la Administración del Estado- promueve la no discriminación y la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo del sector público, favoreciendo el desarrollo de políticas de recursos humanos en los servicios de la Administración Central del Estado. La DNSC realiza su promoción, evalúa su cumplimiento e imparte orientaciones a los servicios públicos para la elaboración de los respectivos Planes Trienales de Buenas Prácticas. Para apoyar los procesos asociados, la DNSC ha remitido a la fecha dos documentos que contienen, orientaciones para el diseño de políticas en materia de Evaluación del Desempeño a los 186 servicios que suscriben a este sistema del PMG.
- **Modelo de Gestión del Desempeño.-** Se encuentra en desarrollo –en conjunto con el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile- un estudio dirigido al diseño de un modelo de Gestión del Desempeño aplicable a los servicios públicos y destinado a diagnosticar el estado de desarrollo de las instituciones en esta materia, detectar y sistematizar buenas prácticas, diseñar planes de desarrollo y proponer las modificaciones reglamentarias y normativas que se determinen necesarias.
- **Plan de capacitación en Probidad y Transparencia.-** En actual etapa de diseño, aspira a constituirse como un programa integral de formación en probidad, transparencia y acceso a la información dirigido a 150.213 funcionarios del Gobierno Central de la Administración Civil del Estado.
- **Asesoría en concursabilidad.-** A fin de profesionalizar la carrera funcionaria, Chile ha regulado el ingreso y promoción a la misma. La DNSC presta asesoría a los servicios públicos en esta materia a fin de propender al cumplimiento de la normativa pertinente.

**2.2.- Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).-** Su objetivo es dotar a las instituciones del gobierno central de equipos directivos que optimicen la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía y den cumplimiento a las políticas y programas definidos por la autoridad.

Con el fin de conciliar la idoneidad, la confianza política y la gobernabilidad democrática, el SADP selecciona por concurso público, a los postulantes más idóneos para un cargo determinado, en base a un perfil de selección previamente definido, quienes son propuestos a la autoridad encargada del nombramiento, la que puede elegir libremente entre los nominados e incluso desestimarlos y solicitar un nuevo proceso de selección.

El SADP se estructura en torno a la distinción entre organismos que ejecutan políticas públicas y otorgan servicios a la ciudadanía y aquellos que definen y diseñan políticas públicas, incluyéndose los primeros y excluyéndose los segundos.

Corresponden al Sistema los cargos de primer y segundo nivel jerárquico de los servicios incorporados por ley al mismo. Los cargos de Altos Directivos de primer nivel corresponden, en general, a jefes de servicio y los de segundo nivel a subdirectores de servicio, directores regionales o jefaturas de unidades organizativas con dependencia inmediata del jefe superior.

Cabe destacar el rol de garante del SADP que cumple el Consejo de Alta Dirección Pública, organismo autónomo creado por ley con la misión de asesorar en la toma de decisiones al Presidente de la República, a Ministros de Estado y jefes de servicio, para la provisión de cargos de Altos Directivos Públicos de exclusiva confianza.

Está integrado por cinco miembros: la Directora del Servicio Civil, quien lo preside y cuatro Consejeros de reconocido prestigio por su experiencia y conocimientos en administración de personal y/o políticas públicas, designados por períodos de seis años, por el Presidente de la República, con acuerdo de los 4/7 de los Senadores en ejercicio, siendo nominados por pares alternadamente cada tres años.

### **2.2.1.- Ámbitos de acción:**

- **Reclutamiento y selección (RYS) de ADP.-** En este ámbito se han efectuado los principales avances: desarrollo de metodología de levantamiento de perfiles y precisión del perfil del ADP con un enfoque que integra competencias directivas, requisitos legales, caracterización de entornos y atributos claves para los cargos que se intenta proveer; establecimiento y perfeccionamiento del Sistema de Postulación en Línea, SPEL; estandarización de procesos de reclutamiento y selección de candidatos; elaboración de un Estudio de Remuneraciones del Sector Público destinado a servir de base en la proposición de porcentaje de Asignación de Alta Dirección Pública que persigue disminuir la brecha existente entre las remuneraciones de los sectores públicos y privados para cargos análogos; desarrollo de un nuevo Convenio Marco de Servicios de Búsqueda y Selección de Altos Directivos Públicos, con empresas consultoras que participan del proceso de RYS; levantamiento y publicación periódica, en el sitio web institucional, de información estadística relativa a incorporación de servicios; avances en la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública; tiempos de duración de los procesos de selección; relación de nombramientos y de concursos declarados desiertos; postulaciones totales y por concurso, y costos de los procesos de selección.
- **Fortalecimiento de ADP.-** El Área a cargo de este ámbito desarrolla diversas actividades -tales como Seminarios, y Talleres- destinados a potenciar a los Altos Directivos seleccionados a través del Sistema, constituyéndose en una respuesta estructurada para las necesidades de conocimientos, desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos de los Altos Directivos Públicos.

**3.- MARCO JURÍDICO Y VALORES DEL SISTEMA DE RRHH:** Un conjunto de valores y principios -ampliamente reconocidos por el ordenamiento jurídico y por el funcionamiento institucional del país- informan el Sistema de RRHH del Estado, contribuyendo a la conformación de una visión ética compartida del servicio público y a la obtención del respeto ciudadano como consecuencia del mérito y probidad funcionarios.

Los principios y valores sobre los que reposa el servicio público son los siguientes: legalidad; continuidad de la función pública; profesionalización, productividad, transparencia, probidad, equidad, igualdad de oportunidades y no discriminación.

Las principales normas jurídicas que conforman el marco normativo del Sistema de RRHH del Estado son: ley N° 18.575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; ley N° 19.882 que regula la nueva política de personal de los funcionarios públicos; ley N° 18.834, que establece el Estatuto Administrativo, y ley N° 19.880, que establece las bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado. (Ver anexo)

El Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, en el marco de la *Agenda de Probidad, Transparencia, Calidad de la Política y Modernización del Estado*, ha enviado al Parlamento un proyecto de ley que modifica la ley N° 19.882 con el fin de perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública y cuyos objetivos centrales son ampliar su ámbito de aplicación; reformular la estructura y organización del Consejo de Alta Dirección Pública, y perfeccionan aspectos procedimentales propios del Sistema.

#### **4.- ALGUNAS CIFRAS.-**

**4.1.- Gestión y desarrollo de las personas.**<sup>2</sup>- La Administración Central del Estado está constituida por 242 servicios públicos, agrupados en 19 Ministerios y en ellos se desempeñan 158.226 personas, de las cuales un 3% sirve cargos directivos profesionales, un 1% de directivos no profesionales, un 35% de profesionales, un 29% de técnicos, y un 32% de administrativos y auxiliares. Un 56,4% son mujeres y un 44,6% hombres. El 51,2% de los servicios públicos y un 29% de su personal se ubican en la Región Metropolitana y el remanente se dispersa entre las demás regiones.

La DNSC -en el período 2006-2007- ha prestado 1.627 asesorías a servicios públicos: 383 en sistema de concursabilidad; 337 en Código de Buenas Prácticas Laborales, y 907 en planes de mejoramiento de gestión de capacitación y evaluación del desempeño. Además ha desarrollado un número no registrado de asesorías en gestión de RRHH.

*Desde 2001 al 2006, las actividades de capacitación en el sector público chileno muestran un significativo aumento: de 77.451 participantes en actividades de capacitación el año 2001, se aumentó a 135.767 participantes el año 2006 y el presupuesto de capacitación, se elevó de US\$ 9.586.121 en el año 2001 a US\$ 25.833.711 en 2007.*

---

<sup>2</sup> Fuente: Estadísticas de RRHH del Sector Público 1997-2006. DIPRES y DNSC.

En esta materia, la DNSC ha aportado con la formación de 433 funcionarios en gestión de RRHH mediante el Diploma en Gestión de Personas para el Sector Público. De ellos 336 a través de la versión desarrollada en conjunto con FLACSO, en el período 2005-2006, y 97 mediante la versión realizada en 2007 junto a la Universidad Alberto Hurtado.

**4.2.- Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)<sup>3</sup>**.- La nueva normativa contemplada por la ley N° 19.882 significó que un total de 3.114 cargos de libre designación gubernamental dejaron de serlo para proveerse en base al mérito. De este universo, 793 cargos corresponden al SADP y hasta ahora –dado que su implementación es gradual- se han concursado 387 cargos, equivalentes a un 48% del total.

De un total de 127 servicios públicos, 101 están adscritos al SADP y de los 793 cargos adscritos al Sistema 100 corresponden al primer nivel jerárquico y 693 al segundo.

Se han realizado 368 concursos, de los cuales 65 estaban destinados a proveer cargos de primer nivel jerárquico y 303 de segundo, los que han dado lugar a 51 y a 179 nombramientos, respectivamente. Se encuentran en actual desarrollo 10 procesos de selección de primer nivel jerárquico y 149 de segundo.

Se mantienen bajo el sistema de designación en base a la exclusiva confianza un total de 38 cargos de primer jerárquico y 365 de segundo.

Cabe señalar que desde el primer concurso a la fecha se han recibido más de 47.000 postulaciones. El 28% de los nombrados son mujeres; un 39% no era ocupante del cargo; y un 15% proviene del sector privado.

---

<sup>3</sup> Fuente: Reporte Estadístico mes de noviembre. DNSC.