

Informe de Retroalimentación

**Revisión Diseño Políticas de Desarrollo
de Personas en Servicios Públicos**

Superintendencia de Pensiones

Agosto 2017

Informe de Retroalimentación Diseño Políticas de Desarrollo de Personas

Ministerio: Trabajo y Previsión Social

Servicio: Superintendencia de Pensiones

El presente informe da cuenta de los resultados del trabajo realizado en el contexto de la revisión y cualificación a nivel de diseño de las Políticas de Desarrollo de Personas de los distintos servicios públicos.

Los resultados aquí presentados han sido elaborados a partir de lo indicado en el Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado N°001 del 26 de enero de 2015 (en adelante, IP 2015), el cual se operacionalizó en Pautas de Revisión y criterios técnicos entregados por la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil, para avanzar hacia una gestión estratégica de personas que permita mejorar tanto la gestión pública, como los bienes y servicios que se entregan a la ciudadanía.

El informe está conformado por 6 secciones: **Resumen ejecutivo** del Servicio, evaluación de **Estructura, Contenidos y Directrices o Políticas Específicas** al interior de los Servicios, declaración de la **participación** de las Asociaciones de Funcionarios en su diseño o rediseño, así como **Recomendaciones** generales y específicas para la revisión y (re)diseño de Políticas futuras.

Los elementos considerados en la evaluación responden a dos dimensiones de evaluación: la primera, orientada a la presencia o ausencia de los elementos evaluados, y la segunda relativa a la calidad del diseño de cada apartado, análisis cuantitativo y cualitativo, respectivamente.

1. Respecto al Cumplimiento Formal, se evalúa la presencia o ausencia de cada uno de los elementos evaluados, junto a un promedio por apartado (Estructura, Contenidos, Directrices).
2. De la Calidad de Diseño observada de cada elemento, se evalúa en tres niveles; Insuficiente, Parcial y Esperada, considerando lo siguiente:

a. Calidad Insuficiente: se obtiene esta categoría como consecuencia de la ausencia del nivel de desarrollo mínimo de los contenidos esperados desde el Instructivo Presidencial 2015 y las Orientaciones entregadas por Servicio Civil.

b. Calidad Parcial: se obtiene esta categoría como consecuencia de la presencia del nivel de desarrollo mínimo o parcial en algunos de los contenidos esperados desde el Instructivo Presidencial 2015 y las Orientaciones entregadas por Servicio Civil.

c. Calidad Esperada: se observan los contenidos y nivel de desarrollo esperados según el Instructivo Presidencial y las Orientaciones entregadas por el Servicio Civil.

Finalmente, se incorporan Recomendaciones Generales y Específicas, considerando los elementos presentados a continuación:

- i) **Recomendaciones Generales:** Considera elementos de Compromiso Directivo, Alcance, Participación de las Asociaciones de Funcionarios, Plan de Implementación, Difusión, Identificación (utilización de “Gestión/Desarrollo de Personas” por sobre “Administración/Recursos Humanos”).
- ii) **Recomendaciones Específicas:** Se consideran Aspectos Formales (tales como redacción, ortografía, otros), Elementos de Diseño de Políticas destacados, y observaciones respecto de las tres secciones centrales del instrumento (Estructura, Contenidos, Directrices).

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos por el Servicio en la Revisión de Diseño o rediseño de Políticas de Desarrollo de Personas, organizándose de la siguiente manera:

1. Resumen Ejecutivo.
2. Evaluación elementos de Estructura: Cumplimiento Formal y Calidad de Diseño observado.
3. Evaluación elementos de Contenido: Cumplimiento Formal y Calidad de Diseño observado.
4. Evaluación de Directrices o Políticas Específicas: Cumplimiento Formal y Calidad de Diseño observado.
5. Participación Asociaciones de Funcionarios (AAFF).
6. Recomendaciones Generales y Específicas.

1. Resumen Ejecutivo

La actual Revisión de Políticas de Desarrollo de Personas constituye una iniciativa de revisión y evaluación para el Diseño/Rediseño de Políticas de Desarrollo de Personas al interior del mundo público, con foco en la mejora continua de los servicios entregados al Estado, así como la explicitación de compromisos asociados a su Identidad Institucional.

A nivel de Cumplimiento Formal de los elementos requeridos por el Instructivo Presidencial y Orientaciones del Servicio Civil, se observa un promedio de 84% de cumplimiento para el Servicio. Destaca un 100% de cumplimiento para el ámbito de Estructura, tal como se muestra a continuación:

Tabla 1. Porcentaje Presencia o Cumplimiento Formal por apartado y promedio Servicio.

Servicio: Superintendencia de Pensiones	%
Promedio Estructura	100%
Promedio Contenido	63%
Promedio Directrices	90%
Promedio	84%

A nivel de Diseño observado, se obtiene una Calidad de Diseño Parcial, destacando el apartado de Estructura, tal como se muestra a continuación:

Tabla 2. Promedio Calidad de Diseño por apartado y promedio Servicio.

Superintendencia de Pensiones	
Promedio Calidad Diseño Estructura	Parcial
Promedio Calidad Diseño Contenido	Insuficiente
Promedio Calidad Diseño Directrices	Parcial
Promedio	Parcial

Cabe destacar que el sentido de la información aquí provista, deriva de una evaluación con carácter formativo para la homologación de estándares entre los Servicios a lo largo del país, así como para una reflexión constante en torno a la identidad de cada Institución.

2. Evaluación de Estructura

A continuación, se presenta la evaluación obtenida por el Servicio para el apartado de Estructura: Presencia o Cumplimiento Formal de elementos requeridos, y Calidad de Diseño observado.

a. Cumplimiento Formal Estructura

En primer lugar, se explora la presencia o ausencia de cada uno de sus elementos al interior de la Política revisada; obteniéndose lo siguiente:

Tabla 3. Presencia componentes de Estructura.

Estructura	
Elementos	Presencia(✓)/Ausencia(✗)
Introducción	✓
Definiciones Estratégicas	✓
Valores Institucionales	✓
Objetivos Política	✓
Actores Claves y Roles	✓
Marco Normativo	✓
Promedio Estructura	100%

Observaciones:

- Se observa un 100% de Presencia o Cumplimiento Formal de los elementos esperados para este apartado.

b. Calidad de Diseño de la Estructura

En segundo lugar, se presenta la Calidad de Diseño para cada uno de los elementos evaluados; tal como se muestra en el siguiente gráfico:

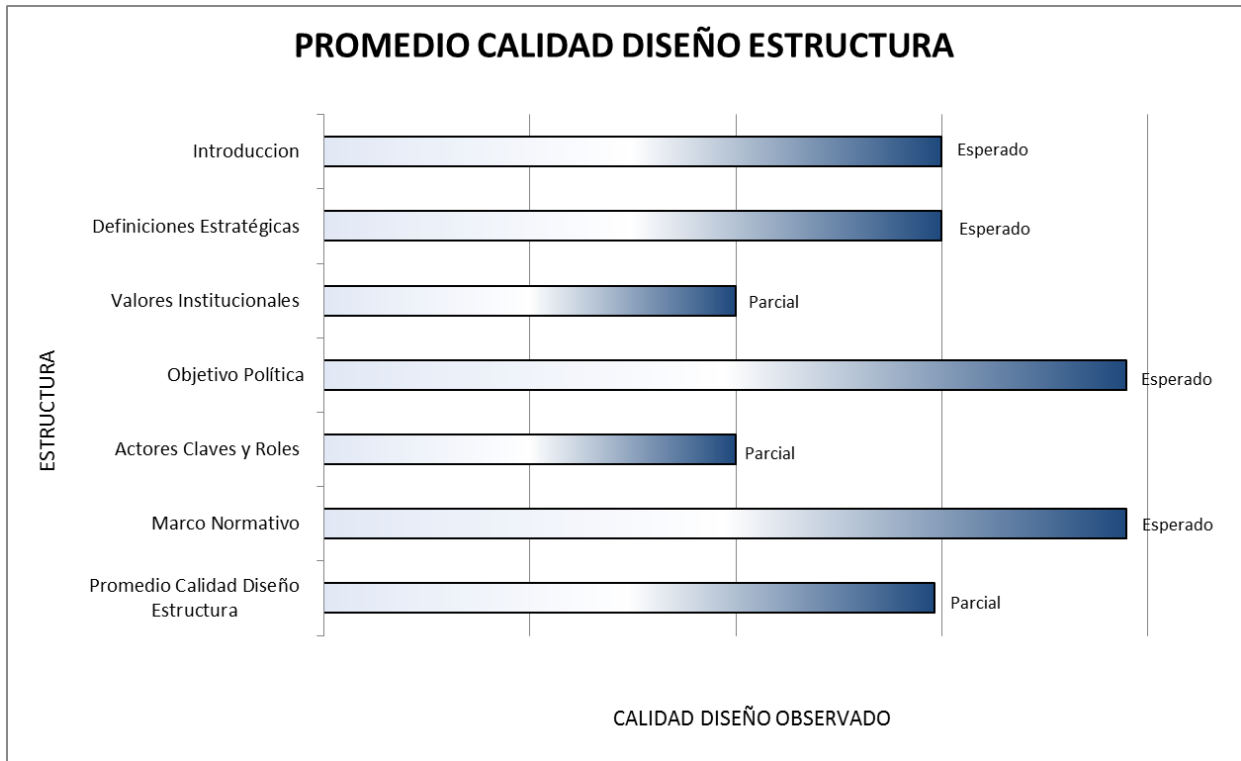


Gráfico 1. Promedio obtenido para Calidad de Diseño: Estructura.

Observaciones:

- Al respecto se observa para el Servicio un promedio correspondiente a una Calidad de Diseño Parcial.
- Destaca la Calidad de Diseño para los Objetivos de la Política, y para el Marco Normativo; es decir, estos elementos de la Política presentan aquellos contenidos esperados según el Instructivo Presidencial y las Orientaciones entregadas por el Servicio Civil, y además, cada uno cuenta con algún elemento a destacar en su desarrollo al interior de la Política del Servicio.
- La Introducción y las Definiciones Estratégicas se observan con una Calidad de Diseño, Esperado, es decir, presentan aquellos contenidos según el Instructivo Presidencial y las Orientaciones entregadas por el Servicio Civil.
- Elementos como los Valores Institucionales, y la mención de Actores Claves y su Roles, presentan una mayor posibilidad de mejora, ya que ambos cuentan con una Calidad Parcial de Diseño.

3. Evaluación de Contenido

A continuación se presenta la evaluación obtenida por el Servicio para el apartado de Contenido: Presencia o Cumplimiento Formal de elementos requeridos, y Calidad de Diseño observado.

a. Cumplimiento Formal Contenidos

En primer lugar, se explora la presencia o ausencia de cada uno de sus elementos al interior de la Política revisada; obteniéndose lo siguiente:

Tabla 4. Presencia componentes de Contenido.

Contenido	
Elementos	Presencia(✓)/Ausencia(✗)
Dignidad Humana	✓
No Discriminación	✓
Responsabilidad Familiar Parental	✗
Mutuo Respeto Hombre Mujer	✗
Cultura Organizacional	✓
Características de Liderazgo	✓
Fortalecimiento Rol Funcionario Público	✗
Sistema Gestión Información Personas	✓
Promedio Contenido	63%

Observaciones:

- Se observa un 63% de Presencia o Cumplimiento Formal de elementos considerados en el apartado de Contenidos.
- Destaca la ausencia de declaraciones que favorezcan la Responsabilidad Familiar y Parental, tampoco se observan declaraciones que comprometan la disposición de ambientes de trabajo de Mutuo Respeto entre Hombre y Mujer, y no se hace referencia al Fortalecimiento del Rol de Funcionario Público.

b. Calidad de Diseño del Contenido

En segundo lugar, se presenta la calidad del contenido de las políticas a nivel de diseño, para cada uno de sus elementos; tal como muestra el gráfico a continuación:



Gráfico 2. Promedio obtenido para Calidad de Diseño: Contenidos.

Observaciones:

- Al respecto se observa para el Servicio un promedio correspondiente a una Calidad Insuficiente de Diseño.
- Destaca con una Calidad de Diseño Esperado, la mención de las Características de Liderazgo esperadas por el Servicio; es decir, dicho elemento es presentado de acuerdo a los estándares del Instructivo Presidencial y las Orientaciones entregadas por el Servicio Civil.
- Se observa al elemento referido al compromiso con el respeto a la Dignidad Humana, al compromiso con la No Discriminación, con la contribución a una Cultura Organizacional basada en el buen trato, respeto y no dicriminación, y también el Sistema de Gestión de Información para la toma de decisiones, como aquellos elementos con mayores posibilidades de mejora, ya que los cuatro cuentan con una Calidad Parcial de Diseño.

- No se observan declaraciones que favorezcan la Responsabilidad Familiar y Parental, tampoco se observan declaraciones que comprometan la disposición de ambientes de trabajo de Mutuo Respeto entre Hombre y Mujer, y no se hace referencia al Fortalecimiento del Rol de Funcionario Público. Es por esta razón, que dichos elementos aparecen con una Calidad de Diseño Insuficiente.

4. Evaluación de Directrices

A continuación se presenta la evaluación obtenida por el Servicio para el apartado de Directrices: Presencia o Cumplimiento Formal de elementos requeridos, y Calidad de Diseño observado.

a. Cumplimiento Formal

En primer lugar, se explora la presencia o ausencia de cada uno de sus elementos al interior de la Política revisada; obteniéndose lo siguiente:

Tabla 5. Presencia Políticas Específicas.

Directrices o Políticas Específicas	
Elementos	Presencia(✓)/Ausencia(✗)
Reclutamiento y Selección	✓
Inducción	✓
Capacitación	✓
Gestión del Desempeño	✓
Desarrollo de Personas	✓
Calidad de Vida Laboral	✓
Ambientes Laborales	✓
Rol de Jefaturas	✓
Relaciones Laborales	✓
Egreso	✗
Promedio Directrices	90%

Observaciones:

- Al respecto se observa un 90% de presencia de los elementos constituyentes de este apartado.
- Destaca la ausencia del apartado de Egreso, en la Política del Servicio.

b. Calidad de Diseño Directrices o Políticas

En segundo lugar, se presenta la calidad de directrices de las políticas a nivel de diseño, para cada uno de sus elementos; tal como muestra el gráfico a continuación:

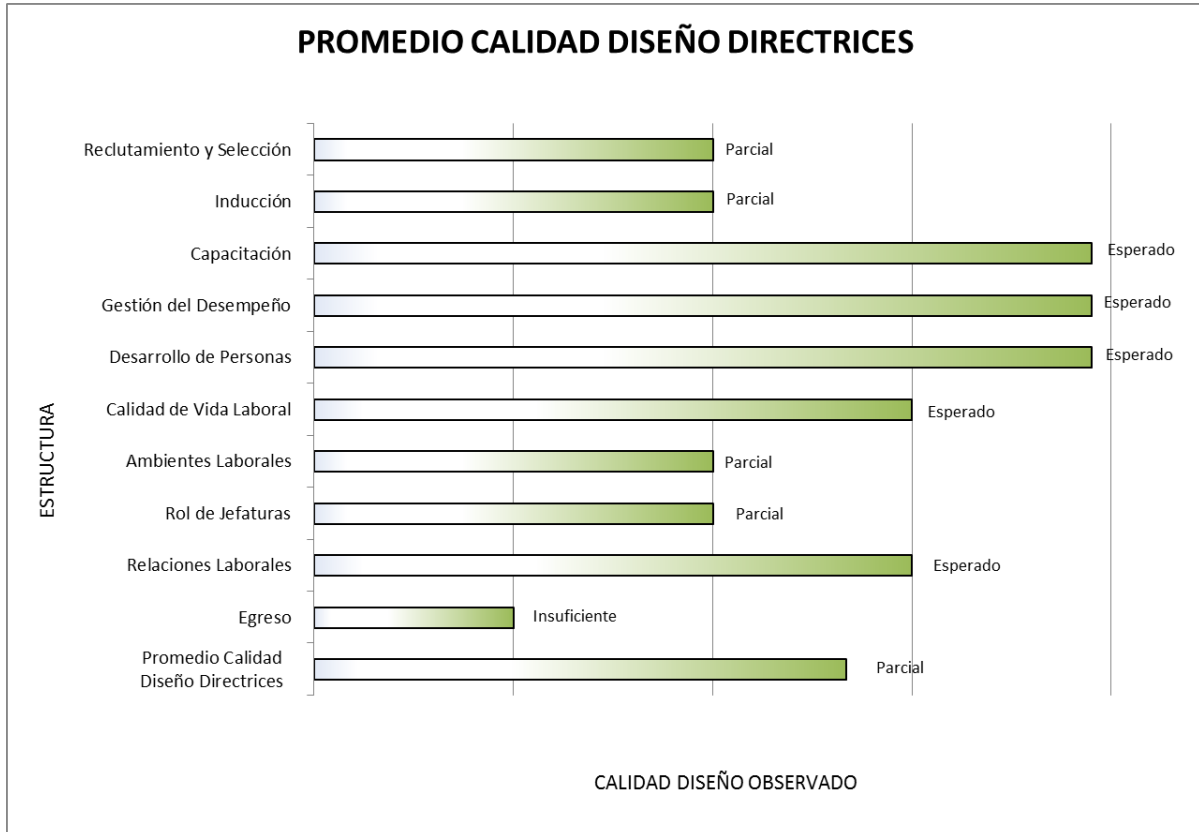


Gráfico 3. Promedio obtenido para Calidad de Diseño: Directrices.

Observaciones:

- Al respecto se observa un promedio correspondiente a una Calidad de Diseño Parcial.
- Destaca una Calidad de Diseño Esperado para los apartados de Capacitación, Gestión del Desempeño, y Desarrollo de Personas; es decir, dichos elementos son presentados de acuerdo a los estándares del Instructivo Presidencial y las Orientaciones entregadas por el Servicio Civil, y además, cuentan con algún elemento a destacar en su desarrollo al interior de la Política del Servicio.
- Los apartados referidos al Reclutamiento y Selección, Inducción, Ambientes Laborales y Rol de Jefaturas, son los elementos con mayores posibilidades de mejora, ya que cuentan con una Calidad Parcial de Diseño.
- No se observa el apartado de Egreso, es por esta razón que dicho elemento aparece con un una Calidad de Diseño Insuficiente.

5. Participación Asociaciones de Funcionarios

A nivel de Participación al interior del Servicio para el relacionamiento con Asociaciones de Funcionarios, se registran las siguientes:

Tabla 6. Participación con Asociaciones de Funcionarios.

Participación Asociaciones de Funcionarios.		
	Jefatura Gestión Personas	Asociación de Funcionarios
¿El Servicio definió una estrategia para incorporar la participación de las asociaciones de funcionarios en el diseño/rediseño de la Política de Desarrollo de las Personas?	X	X

Acciones/instancias utilizadas como estrategia de participación.		
Instancia / Tipo	Jefatura Gestión Personas	Asociación de Funcionarios
1. Agenda de trabajo anual		
2. Mesas de Trabajo generales y específicas	X	X
3. Instancias regionales		
4. Comisiones técnicas		
5. Reuniones permanentes	X	
6. Procesos de Consulta		X
7. Jornadas de Trabajo		X
8. Talleres e instancias de capacitación		
9. Asambleas nacionales		
10. Seminarios regionales		
11. Otras (indicar)		

Observaciones:

- Al respecto, se observa un número de iniciativas promotoras de la participación con las Asociaciones de Funcionarios menor al promedio para el Sector.

6. Recomendaciones

a. Recomendaciones Generales

- **Compromiso Directivo:** Es importante que la máxima autoridad de la institución, además de respaldar el documento formalmente, aparezca de manera explícita destacando su compromiso con la implementación de las medidas expuestas.
- **Alcance:** No se hace mención explícita del ámbito de cobertura que tiene la Política.
- **Participación de las Asociaciones de Funcionarios:** Reconoce, en su apartado de Relaciones Laborales, a la Asociación de Funcionarios como un interlocutor válido ante las autoridades institucionales.
- **Plan de Implementación:** Se recomienda que el documento contenga una alusión explícita a acciones orientadas a la difusión e implementación de las políticas incluidas, señalando las responsabilidades asociadas a cada uno de los roles que participen en estas etapas.
- **Difusión:** No se menciona de manera explícita la existencia de una estrategia comunicacional para difundir la Política.
- **Identificación:** Se observa a lo largo del documento la mención a los términos Gestión o Desarrollo de Personas.

b. Recomendaciones Específicas

- **Aspectos formales:** El documento integra la mayor parte de los componentes considerados a partir del IP.
- **Estructura:** Considerando la estructura formal y capítulos introductorios, se aprecia un nivel de desarrollo promedio a superior. Destacan en particular los objetivos de la política de GPP, los cuales consideran un alineamiento con orientaciones estratégicas de la institución, así como la normativa incluida. Falta integrar los valores institucionales.
- **Contenidos:** En relación a las orientaciones estratégicas, si bien se aprecia un intento por alinearse a los requerimientos planteados a partir del IP, estas orientaciones están desarrolladas de manera parcial a media, requiriendo de una integración mayor, tanto en los capítulos introductorios como en las políticas específicas del documento. Adicionalmente, se deben integrar las siguientes orientaciones: Normas de protección de funcionarios/as con responsabilidades familiares y parentales; Ambientes de mutuo respeto entre hombres y mujeres y Rol de funcionario / servidor público.
- **Desarrollo de Directrices:** Por último, al analizar las políticas específicas, se aprecia un nivel de desarrollo diverso. Destacan como políticas con desarrollo superior Capacitación, Gestión del Desempeño y Desarrollo de Personas, ya que integran líneas de acción que van a facilitar la operacionalización de las temáticas abordadas. En el otro extremo, se debe incluir una política específica de Egreso y fortalecer las directrices asociadas a Inducción y Ambientes Laborales.

- **Elementos de Diseño Destacados:**

- Destacan en particular los objetivos de la política de GPP, los cuales consideran un alineamiento con orientaciones estratégicas de la institución, así como la normativa incluida.
- Destacan como políticas con desarrollo superior Capacitación, Gestión del Desempeño y Desarrollo de Personas, ya que integran líneas de acción que van a facilitar la operacionalización de las temáticas abordadas.

www.serviciocivil.cl

Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas
Dirección Nacional del Servicio Civil