

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO A NIVEL LOCAL: EL CASO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD MUNICIPAL DE HUECHURABA (2020)

VERÓNICA ALEJANDRA JADUEE JADUEE

Magíster en Gerencia y Políticas Públicas, Universidad de Santiago de Chile

Segundo Tribunal Ambiental

veronica.jaduee@usach.cl

ID-ORCID: 0000-0001-5028-1902

Resumen

El Estado chileno comenzó un proceso de modernización en materia de gestión y desarrollo de personas, el cual ha sido liderado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, y que hasta el momento no considera los gobiernos locales, surgiendo un espacio de investigación. El presente estudio tiene por objetivo el diseñar un plan de implementación del «Modelo de Gestión de Personas de la Administración Central del Estado», para el Departamento de Salud Municipal de Huechuraba, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico en base al cual se organiza un plan de implementación con objetivos estratégicos y acciones, de acuerdo con la realidad local de la comuna.

Palabras clave: implementación; gestión de recursos humanos, gestión y desarrollo de personas.

Abstract

Preparation of an Implementation Plan of the People Management Model of the Central Administration at the Local Level: The Case of the Municipal Health Department of Huechuraba (2020)

The Chilean State started with a process of modernization about this management and people development, led for the National Direction of Civil Service, does not consider local governments yet emerging a space of research. The objective of this study is to design an implementation plan of "People Management Model of Central State Administration" for

the Health Department of Huechuraba Council, for which is necessary to do a diagnostic on build an implementation plan with strategic objectives and actions in line to the local council reality.

Keywords: implementation; human Resources Management, People Management and Development.

Las personas que trabajan en el Estado son actores relevantes en planificar e implementar las políticas públicas, son los responsables de entregar los servicios demandados por la ciudadanía, por tanto, resulta estratégico contar con funcionarias y funcionarios idóneos y comprometidos con su función en el Estado (Dirección Nacional del Servicio Civil, 2017), que sean capaces de responder a una ciudadanía cada vez más exigente, en un contexto social dinámico y complejo (Lacoviello & Strazza, 2011). Por otro lado, las personas que trabajan en el Estado también son ciudadanas y ciudadanos, que exigen condiciones laborales justas, dignas y un mejor empleo.

El Estado chileno ha realizado esfuerzos en modernizar la Gestión de Personas (GPER), en este sentido se puede identificar entre los hitos más relevantes la investidura legal del Servicio Civil en su rol rector en materia de Gestión y Desarrollo de Personas (GDP), es decir ya no solo da lineamientos y orientaciones, sino que acompaña a los Servicios para una real implementación de políticas. Ahora bien, se debe tener en consideración que el empleo público en Chile no solo está constituido por el gobierno central, el cual norma el Servicio Civil; también están los funcionarios municipales, que alcanzan el 54% del empleo público (OCDE, 2016), es decir una parte importante del sistema público chileno, 345 municipios (SINIM, 2018), quedan fuera de la modernización de GDP.

La modernización en el sistema municipal en materia de GDP, ha tenido un foco distinto, mayormente ligado a la descentralización de la GPER municipal, lo que se plasmó en la Ley N°20.922 del año 2016, que entre sus directrices por ejemplo otorga a los alcaldes el poder de aumentar el número de funcionarios de planta, aumentar la cantidad de personas a contrata, entre otros (OCDE, 2016), pero esta normativa solo rige para los funcionarios municipales, dejando fuera a sus trabajadores de servicios delegados:

Educación, el cual está en plena transición de pasar desde la administración municipal hacia los Servicios Locales de Educación Pública, lo que forzaría al sistema a regirse por las normativas del gobierno central, dejando en alguna medida subsanada su exclusión actual; y la APS municipal, la cual está a cargo del 96% de la APS nacional.

En particular el presente estudio se centra en la GDP en la APS, teniendo como referente el Modelo de Gestión de Personas definido por el Servicio Civil para la Administración Central del Estado, esto tendría una especial relevancia ya que, actualmente el sistema de salud chileno tiene como uno de sus principales desafíos romper con su fragmentación, lo que está siendo abordado por medio del fortalecimiento del Modelo de Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS). Este modelo, entre sus atributos considera contar con «recursos humanos suficientes, competentes, comprometidos y valorados por la Red» (OPS/OMS Chile, 2011, pág. 120), esto hace necesario que las instituciones cuenten con un modelo de GPER robusto.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de implementación del «Modelo de Gestión de Personas de la Administración Central del Estado», para el Departamento de Salud Municipal de Huechuraba (año 2020-2024).

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el estado actual de la GPER y el nivel de desempeño de los procesos de recursos humanos del Departamento de Salud Municipal de Huechuraba.
- Definir objetivos estratégicos y acciones para la implementación del Modelo de GPER.
- Desarrollar un plan de implementación del Modelo de GPER utilizando una esquematización que sirva como herramienta para el seguimiento y control de su ejecución.

Marco de Referencia

La Implementación del Modelo de GPER en el Sector Público Chileno

En el año 2003, en el contexto de la Modernización del Estado y a diversos diagnósticos que daban cuenta de la insatisfacción de los funcionarios públicos debido al estancamiento de la carrera funcionaria, es que se promulga la Ley N°19.882 del Nuevo Trato Laboral para la Administración Pública, en donde se creó el Sistema de Alta Dirección Pública y la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC). Por medio de esta normativa se delimitó la institucionalidad y procedimiento de reclutamiento y selección de los directivos de primer y segundo nivel jerárquico (Servicio Civil, 2019). En materia de gestión y desarrollo de personas hasta ese momento, solo se reconocía al Servicio Civil como un asesor estratégico en la materia, ya que la Ley de Nuevo Trato Laboral no entregó al Servicio Civil un rol rector, y su función en materia de RR.HH. se limitaba solo a la entrega de orientaciones no vinculantes.

En el año 2014, el rol de la DNSC comienza a cambiar, ya que, en el Programa de Gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, se le otorga a la Subdirección de GDP, un rol rector. Esto se concreta en el año 2016 con la promulgación de la Ley 20.955 que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la DNSC, entregando al Servicio Civil:

La facultad de impartir normas de aplicación general en materia de gestión y desarrollo de personas para los ministerios y sus servicios dependientes. Además, debe velar por el cumplimiento de las normas que imparta, solicitar información a las instituciones públicas sobre estas materias, e informar semestralmente a la Contraloría General de la República sobre los incumplimientos (Servicio Civil, 2019).

Con esta nueva disposición legal, las acciones emprendidas por el Servicio Civil pasan a ser vinculantes y aparece el desafío de trabajar hacia el fortalecimiento del empleo público, para que sea de «calidad, que congregue a las mejores personas, y que garantice condiciones laborales dignas que promuevan servicios de excelencia» (Servicio Civil, 2019).

La DNSC tiene dos Subdirecciones, una de ellas es la Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas, siendo el área:

Encargada de supervisar, coordinar y perfeccionar la Gestión de Personas en la Administración Civil del Estado, mediante el diseño de políticas en este ámbito, la promoción de reformas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública, la promoción de buenas prácticas y climas laborales gratos y estimulantes, y el desarrollo de asesorías a autoridades de gobierno y jefes de servicio, siguiendo los principios de mérito, equidad, participación y productividad, en el marco de una implementación descentralizada (Servicio Civil, 2016, pág. 4).

En esta subdirección recaen las funciones de diseñar políticas públicas para mejorar la GPER en todo el ciclo de vida laboral de los funcionarios que forman parte de la administración civil del Estado, así como también el prestar asesoría especializada sobre GDP a las instituciones que deben implementar las políticas diseñadas por la DNSC.

En cuanto al diseño de las Políticas Públicas, el Servicio Civil desarrolló un Modelo de Gestión y Desarrollo de las Personas para la Administración Central del Estado, el cual ha sido implementado de manera paulatina, siendo obligatorio a la fecha el cumplimiento de 11 Normas de Aplicación General (NAG), las que deben ser implementadas de manera local por y en todas las instituciones que forman parte de la administración central del Estado, siguiendo las orientaciones técnicas emanadas por el Servicio Civil.

Modelo de Gestión y Desarrollo de Personas para la Administración Central del Estado

La DNSC diseñó un Modelo de GPER, basado en el Modelo Teórico de Ciclos Temporales, agregando un cuarto ciclo denominado como transversal. A cada uno de los ciclos se les asoció un proceso de RR.HH., es decir una «serie de actividades secuenciales o simultáneas y más o menos coordinadas —dependiendo de los requerimientos y dinámicas

cambiantes de la organización— que en conjunto apuntan a la operacionalización de un determinado ámbito de gestión» (Servicio Civil, 2012, pág. 11).

Los cuatro procesos identificados fueron: Planificación y Soporte, Gestión del Desempeño, Gestión del Desarrollo y Gestión del Cambio, los que a su vez fueron subdivididos en 17 componentes y 60 indicadores de gestión, los que permiten evaluar a cada uno de los componentes.

La DNSC por primera vez en el año 2013 y en una segunda oportunidad en el año 2016, realizó una medición denominada Barómetro de la GPER, la cual tenía por objetivo identificar el nivel de desarrollo de los sistemas de GPER de la Administración Central. La información obtenida de las mediciones es un insumo tanto para la DNSC para el perfeccionamiento del diseño del Modelo y para las instituciones públicas en la implementación, ya que los resultados deberían ser incluidos dentro de sus planes de implementación con el objetivo de ir disminuyendo las brechas identificadas.

Metodología

El tipo de estudio de esta investigación es cualitativa, basada en un diseño de investigación-acción de carácter descriptivo-exploratorio, puesto que se realizará un diagnóstico de la GPER en el DESAM de Huechuraba y se elaborará un plan de implementación basado en el modelo GPER de la Administración Central del Estado.

Instrumentos para el Levantamiento de Información

Inicialmente se deberá realizar una revisión de documentos técnicos con el fin de identificar la necesidad institucional de implementar acciones vinculadas al Modelo de GPER. Los documentos que se revisarán al menos serán: Plan de salud comunal de Huechuraba año 2019; Orientaciones para la implementación del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS); Estándar de Acreditación para prestadores institucionales de atención abierta; y Barómetro de GPER del Servicio Civil año 2016.

Se deberán construir 6 instrumentos para la recolección de datos, los que se pueden agrupar en 3 segmentos. El primero de ellos buscará levantar: a) elementos generales de la

institución; b) elementos de la gestión de RR.HH.; y c) elementos de la gestión en salud que estén vinculados directamente al Modelo del Servicio Civil. La información será sistematizada por medio de fichas de caracterización.

Un segundo grupo tendrá por objeto medir el nivel de desempeño de los procesos del área de RR.HH. e identificar cómo el equipo de RR.HH. priorizaría la implementación de cada uno de los componentes del Modelo del Servicio Civil. Para esto se adaptará la pauta de preguntas diseñada por el Servicio Civil en el barómetro del año 2016 y además se elaborará una matriz de priorización de componentes.

En el tercer grupo se encuentran las entrevistas semiestructuradas que se deberán realizar al Equipo de Jefaturas del DESAM de Huechuraba, para realizar diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y la identificación de potenciales estrategias.

Análisis de Datos

Los datos levantados serán sistematizados en gráficos y esquemas. Para el análisis de los datos levantados en la ficha de caracterización, se utilizará como referencia de comparación los datos obtenidos del Barómetro del año 2016 del Servicio Civil. Para el análisis de los datos de las entrevistas se realizará un análisis de contenido, para lo cual se procederá a transcribir cada entrevista, realizando una categorización de los conceptos mencionados por los entrevistados con el fin de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para realizar el análisis de contenido de la transcripción se usará el Software QDA Miner Lite, desde donde se obtendrá una tabla de síntesis de las entrevistas organizada por conceptos, número de referencias (número de veces que los entrevistados nombraron el concepto), el porcentaje de referencias, las menciones (cantidad de entrevistados que nombraron el concepto) y el porcentaje de menciones.

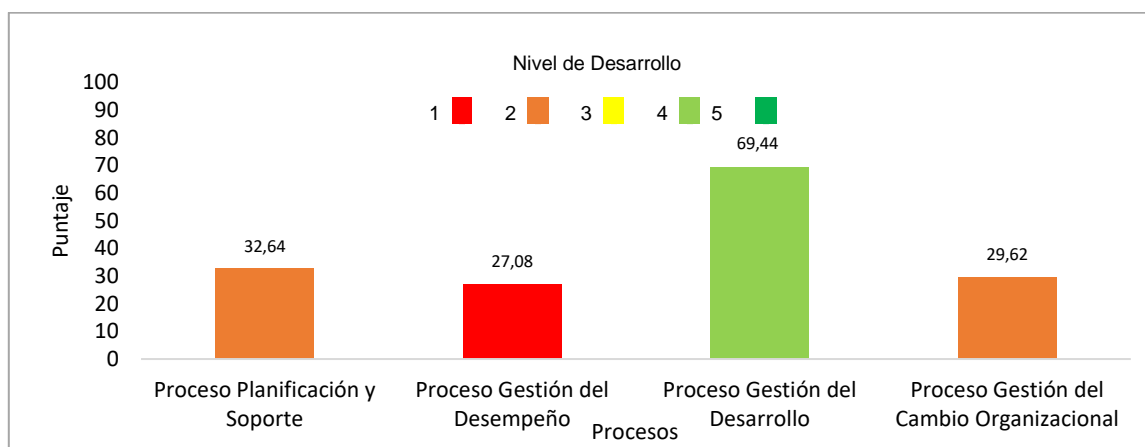
En base al diagnóstico se realizará un plan de implementación del Modelo de GPER, lo cual será esquematizado en una tabla que permita organizar objetivos estratégicos, indicadores claves, metas, actividades y responsables.

Resultados

Resultados de la Medición del Barómetro

De un máximo de 100 puntos, el DESAM alcanzó 39,7, con este resultado el nivel de desempeño de los procesos, se considera Instalación Parcial de Prácticas/Acciones, es decir «el servicio ha instalado parcialmente algunas prácticas o acciones, permitiendo la estructuración de procesos en la organización» (Servicio Civil, 2017, pág. 12).

Gráfico 1: Puntaje Obtenido en la Medición de los Procesos de la Unidad de RR.HH.



Fuente: Adaptado de Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, Servicio Civil, 2017, p. 28.

No existe un nivel de desarrollo similar. Ninguno de los 4 procesos se sitúa en un nivel de desempeño 3 «En Desarrollo» ni 5 «Avanzado».

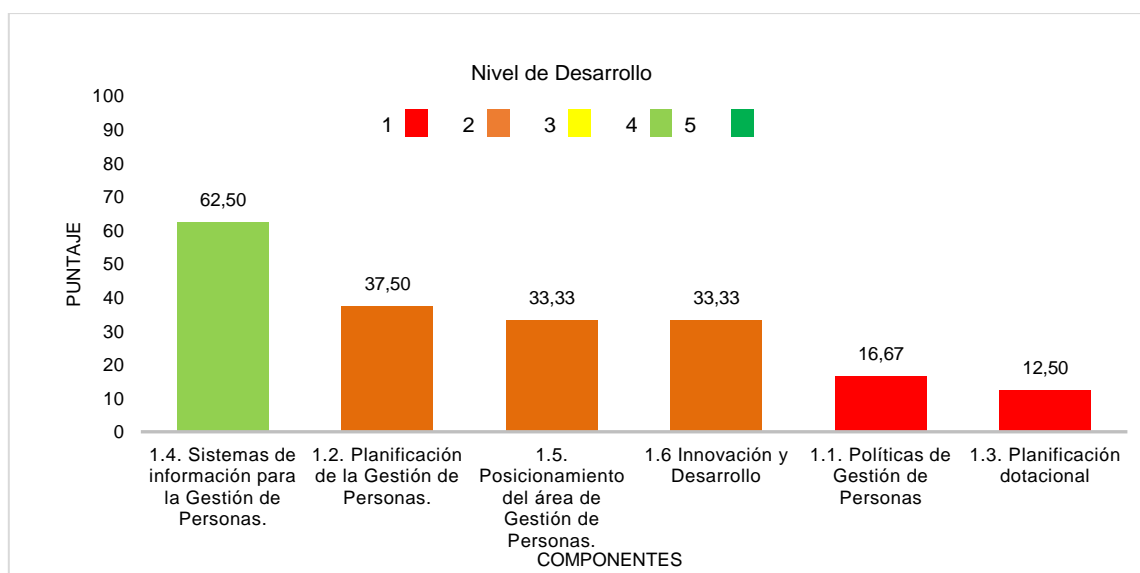
Resultados Proceso de Planificación y Soporte

Proceso que contempla las capacidades y rol de la función de GPER para el soporte y la planificación.

Es posible observar que el componente de mayor desempeño Nivel 4, corresponde a los Sistemas de Información para la GPER, ya que el Jefe de RR.HH. declara que la Unidad de su dependencia cuenta con un sistema informático que permite el adecuado registro de la información de los funcionarios y obtener bases de datos confiables para la construcción de diversos reportes. La brecha que se identifica tiene que ver con la falta de accesibilidad por

parte de los funcionarios a datos, en particular de su carrera funcionaria, a que no existen prácticas sistemáticas de actualización de datos, y a que actualmente el sistema informático no permite una reportería rápida que alimente información para los distintos subsistemas de RR.HH.

Gráfico 2: Puntaje de los Componentes de los Procesos de Planificación y Soporte en la Unidad de RR.HH.



Fuente: Adaptado de Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, Servicio Civil, 2017, p. 31.

El componente de Planificación de la Gestión de personas se encuentra en un Nivel 2. La principal herramienta que tiene la Unidad de RR.HH. para alcanzar este nivel de desempeño es su vinculación con el Plan de Salud, ya que en él se incorporan los desafíos de la gestión de RR.HH. junto a la planificación institucional. Las brechas que se identificaron es el bajo control de lo planificado por el área de RR.HH., lo que es monitoreado por el área de Control de Gestión del DESAM, pero es más bien considerado como parcial y no existe un plan estratégico de RR.HH.

El componente posicionamiento del área GPER también alcanza un nivel 2 ya que, si bien el Jefe de RR.HH. influye en las decisiones estratégicas de la institución, no cuenta con

un presupuesto propio para los proyectos del área ni las condiciones físicas en donde se encuentra el personal de RR.HH. es suficiente.

El último componente que se encuentra en Nivel 2 es Innovación y Desarrollo, debido a que la Unidad de RR.HH. analiza datos de los distintos procesos a su cargo los que son de utilidad para la institución, pero no se generan nuevas herramientas o prácticas para la institución a partir de los datos analizados, los estudios que realiza la Unidad de RR.HH. son generados de manera aislada, sin provocar un mayor impacto en el desarrollo de la institución, ni tampoco se cuenta con instancias para revisar y actualizar prácticas internas de la Unidad.

En cuanto a los elementos con menor puntaje se debe a que no existe una política formal sobre la gestión del desempeño, desarrollo ni del cambio organizacional. En cuanto a la Planificación Dotacional se reconoce que existe un desarrollo inicial sobre indicadores que permitan definir requerimientos dotacionales. Las principales brechas se vinculan a la no definición de perfiles de cargo.

Proceso Gestión de Desempeño

En este proceso, se mide el alineamiento de los equipos en relación con las metas institucionales y cómo se incorporan éstas al desempeño de los trabajadores.

El componente Gestión de Egreso es el que tiene un mayor desarrollo, situándose en nivel 3, existe un único elemento que se midió y hace alusión a la existencia y uso de prácticas de gestión de egreso, en el que se reconoce que sí existen estas prácticas, pero con un enfoque administrativo y no como acompañamiento de salida de la institución.

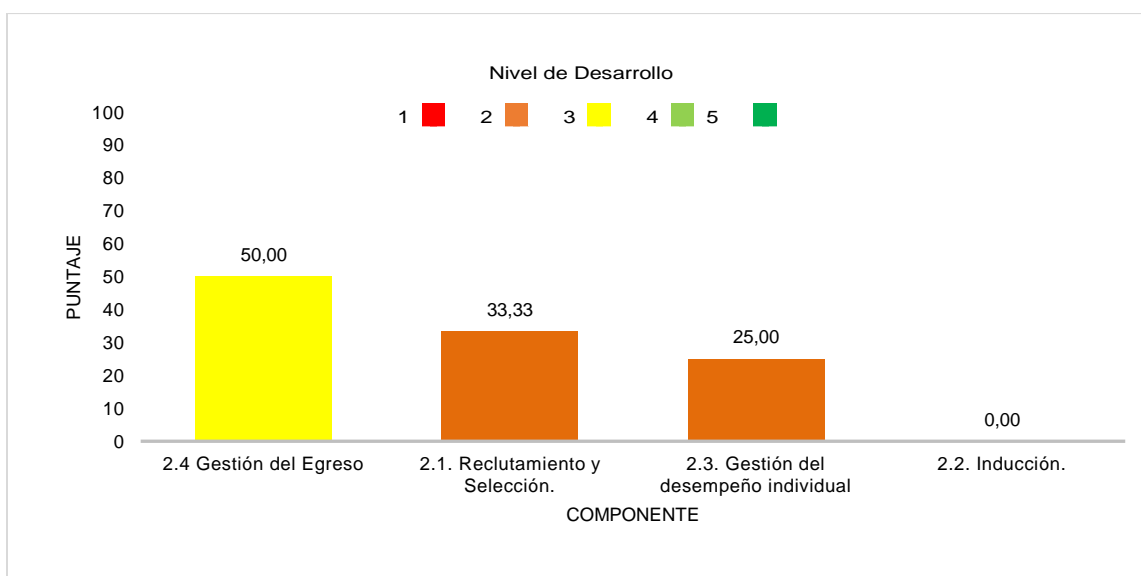
El componente de Reclutamiento y Selección alcanza un nivel 2. Si bien existe un proceso declarado y ejecutado para el ingreso de los trabajadores, éste no se encuentra formalizado ni cumple con todos los requisitos establecidos en el instrumento de medición.

En cuanto a la Gestión del Desempeño Individual, vinculado al proceso calificadorio permite utilizar de manera sistemática información para las desvinculaciones, movilidad interna, reconocimiento y otros temas de GPER. Las brechas se vinculan a la no existencia de perfiles de cargo, ya que en esta herramienta existen elementos que ayudan a mejorar

las evaluaciones de desempeño tales como metas individuales, delimitación de funciones y responsabilidades.

El componente Inducción es el que obtiene el puntaje más bajo en toda la medición, debido a que no existe actualmente esta práctica.

Gráfico 3: Puntaje de los Componentes de los Procesos de Gestión del Desempeño en la Unidad de RR.HH.



Fuente: Adaptado de Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, Servicio Civil, 2017, p. 34.

Proceso Gestión del Desarrollo

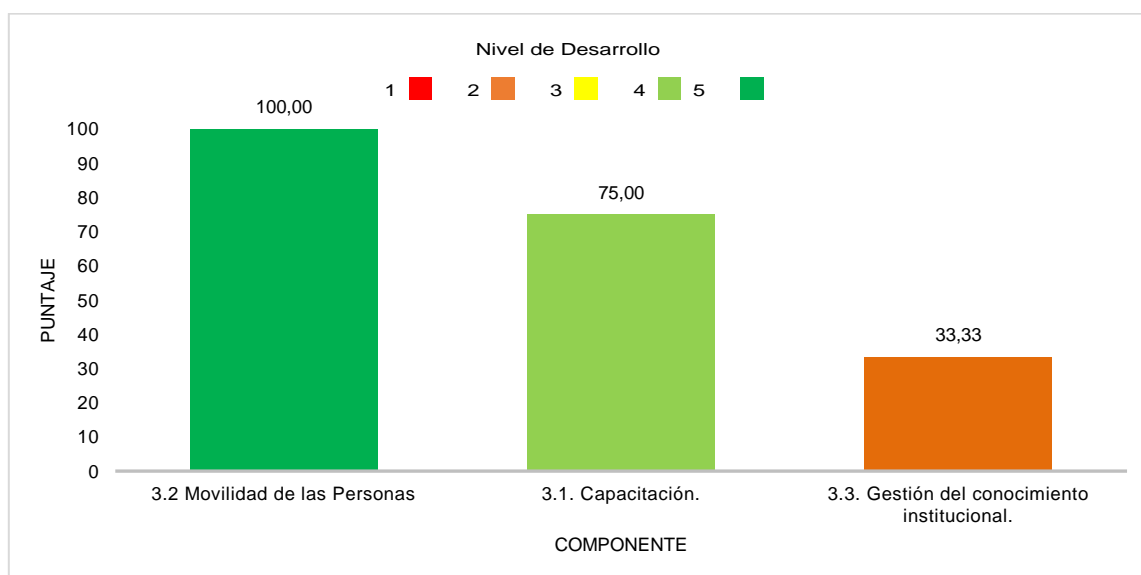
En este proceso se analiza la capacidad de la institución para mejorar las capacidades del personal, visualizando necesidades futuras.

El componente de Movilidad de las Personas obtiene la puntuación máxima encontrándose en nivel 5 y es el componente con mayor desarrollo de la totalidad de la evaluación de los procesos, esto se debe a que la APS Municipal cuenta por Ley especial que establece el derecho a la carrera funcionaria en la cual cada funcionario puede ir avanzando según su propia experiencia, capacitación y mérito.

El componente capacitación, también obtiene un alto puntaje, logrando un Nivel 4, presentándose como un componente con un avance significativo en la comuna, dado que

se le reconoce su carácter estratégico tanto a nivel ministerial como comunal. Por medio del Servicio de Salud Metropolitano Norte, anualmente se dan las orientaciones ministeriales para el plan anual de capacitación, el cual también forma parte del plan de salud de la comuna, con metas y monitoreos claves. Por otro lado, también se reconoce que la Unidad de RR.HH. ha definido una metodología para la detección de necesidades de capacitación con participación de los funcionarios, la cual sirve de insumo para la elaboración del plan de capacitación. Una de las brechas detectadas en este punto es en cuanto a la no participación de los representantes de funcionarios en las distintas fases de diseño, ejecución y evaluación de la capacitación. Otra brecha es que no existe una metodología ni se realizan evaluaciones para la transferencia ni el impacto de las capacitaciones.

Gráfico 4: Puntaje de los Componentes de los Procesos de Gestión del Desarrollo en la Unidad de RR.HH.



Fuente: Adaptado de Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, Servicio Civil, 2017, p. 36.

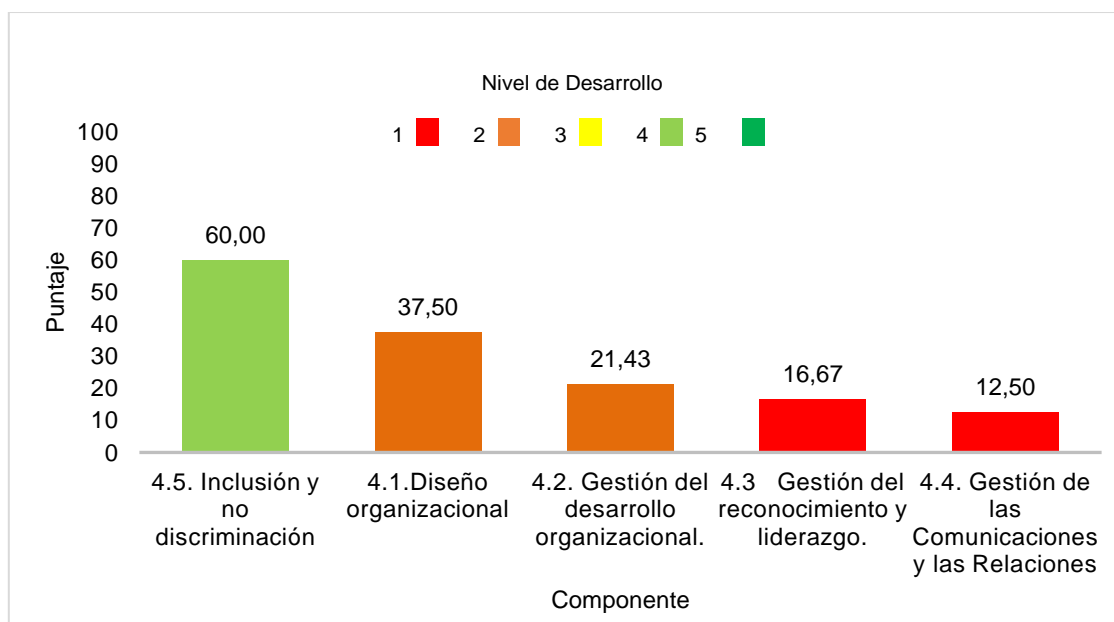
El componente con menor desarrollo del proceso de Gestión del Desempeño corresponde a la Gestión del Conocimiento Institucional situándose en un nivel 2. El bajo desarrollo se da debido a que no se han definido desde la Unidad de RR.HH. mecanismos para el resguardo del conocimiento clave al interior de la organización, el avance que existe

en esta materia está dado por el área de Calidad en donde se ha avanzado en la documentación de procesos claves para lograr la Acreditación en Calidad. Tampoco existe un proceso de resguardo formal y sistematizado del conocimiento al momento del egreso de los funcionarios. Finalmente existen acciones particulares, no sistematizadas para rescatar buenas prácticas laborales.

Proceso Gestión del Cambio Organizacional

En este proceso se analizan las acciones que realiza la institución para adaptarse a los cambios que pudiesen existir tanto en el interior de la organización como en su entorno.

Gráfico 5: Puntaje de los Componentes Proceso Gestión del Cambio Organizacional en la Unidad de RR.HH.



Fuente: Adaptado de Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, Servicio Civil, 2017, p. 38.

El componente de mayor nivel alcanzado corresponde a Inclusión y No Discriminación, llegando al nivel 4, los principales avances corresponden a los elementos sobre declaración de valores institucionales para la no discriminación y una cultura basada en la equidad de género. Ambos componentes forman parte de las orientaciones del MAIS por lo que

contribuye a que estén presentes de manera transversal en la gestión de la institución, la brecha se identifica en la capacidad de incorporar el enfoque de inclusión y no discriminación en los procesos de reclutamiento y selección.

En cuanto al componente de Diseño Organizacional que alcanza un nivel 2, la brecha que se identificó según los datos recopilados es que no responde a los objetivos ni estrategia institucional, en el caso de la Unidad de RR.HH. es visible la brecha que existe entre la funcionalidad real y la declarada en el plan de salud. Otra de las brechas detectadas corresponde a la falta de esfuerzos sistematizados y transversales en la institución sobre la formalización, documentación y actualización de procesos (actualmente recae en la Unidad de Calidad) y en la falta de análisis proyectivos de las dotaciones.

El componente de Gestión del Desarrollo Organizacional alcanza el nivel 2, en donde el mayor desarrollo es en la existencia de un procedimiento de denuncia e investigación del maltrato, acoso laboral y sexual (MALS). Este procedimiento ha sido establecido por la Municipalidad de Huechuraba de manera transversal para todos los departamentos de su dependencia. El espacio de mejora es en relación con realizar acciones de prevención del MALS, realizar mediciones de clima organizacional y de las condiciones de trabajo.

Los componentes en nivel de desarrollo 1 fueron Gestión del Reconocimiento y Liderazgo y Gestión de las Comunicaciones y Relaciones, debido a que no hay mayores avances en estos componentes en la comuna.

Resultados Priorización

Los componentes fueron evaluados (en matriz de priorización) según la urgencia y la factibilidad de su implementación. La priorización realizada se organizó en 4 cuadrantes como muestra la siguiente tabla.

En el primer cuadrante se ubicaron 10 componentes considerados como urgentes y factibles de implementar en la comuna, siendo los de mayor urgencia y factibilidad 3: Planificación Dotacional, Diseño Organizacional e Inducción. En el segundo cuadrante se consideró solo 1 componente (Reclutamiento y Selección) ya que se evaluó como urgente, pero no factible. En el tercer cuadrante se ubicaron 7 componentes considerados como no

urgentes, pero factibles de realizar, encontrándose como los menos priorizados gestión de las comunicaciones, movilidad de las personas y gestión de egreso. El cuarto cuadrante correspondía a los componentes sin urgencia y no factibles de realizar, en el cual finalmente según la evaluación del equipo de RR.HH. ningún componente se ubicaría en dicho sector.

Tabla 1: Priorización de Componentes

Cuadrante	Componente
Urgente y factible	1.3 Planificación dotacional
Urgente y factible	4.1 Diseño organizacional
Urgente y factible	2.2 Inducción
Urgente y factible	4.5 Inclusión y no discriminación
Urgente y factible	1.6 Innovación y Desarrollo
Urgente y factible	1.4 Sistemas de información para la GPER
Urgente y factible	1.5 Posicionamiento del área de GPER
Urgente y factible	1.2 Planificación de la GPER
Urgente y factible	4.2 Gestión del Desarrollo Organizacional
Urgente y factible	4.3 Gestión del reconocimiento y liderazgo
Urgente y no factible	2.1 Reclutamiento y Selección
No urgente y factible	1.1 Políticas de GPER
No urgente y factible	3.1 Capacitación
No urgente y factible	3.3 Gestión del conocimiento institucional
No urgente y factible	2.3 Gestión del desempeño individual
No urgente y factible	4.4 Gestión de las Comunicaciones y las Relaciones
No urgente y factible	3.2 Movilidad de las Personas
No urgente y factible	2.4 Gestión del Egreso

Fuente: Elaboración propia en base a matriz de priorización

En el primer cuadrante se ubicaron 10 componentes considerados como urgentes y factibles de implementar en la comuna, siendo los de mayor urgencia y factibilidad 3: Planificación Dotacional, Diseño Organizacional e Inducción. En el segundo cuadrante se consideró solo 1 componente (Reclutamiento y Selección) ya que se evaluó como urgente, pero no factible. En el tercer cuadrante se ubicaron 7 componentes considerados como no urgentes, pero factibles de realizar, encontrándose como los menos priorizados gestión de las comunicaciones, movilidad de las personas y gestión de egreso. El cuarto cuadrante

correspondía a los componentes sin urgencia y no factibles de realizar, en el cual finalmente según la evaluación del equipo de RR.HH. ningún componente se ubicaría en dicho sector.

Análisis FODA

Para analizar la información obtenida de la entrevista se procedió a realizar una categorización, de tal manera de agrupar conceptos identificados en estas entrevistas como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los principales elementos identificados son presentados en la siguiente tabla resumen.

Tabla 2: Resumen FODA

Concepto Identificado	Referencias	Ref. %	Menciones	Men. %
FORTALEZA Existe orden dentro de los procesos administrativos de RR.HH.	17	57%	4	100,00%
DEBILIDAD Procesos de RR.HH. aun con foco administrativo.	30	70%	3	75,00%
OPORTUNIDAD Necesidad compartida por el equipo directivo de mejorar y avanzar en los procesos de RR.HH.	9	56%	1	25,00%
AMENAZA Sistema de Salud altamente complejo y con un sentido de urgencia constante.	7	23%	4	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de Análisis FODA

Propuesta de Implementación

Para estos propósitos, se debe considerar lo expuesto en las Tablas 3 a 9, todas de elaboración propia.

a) Objetivos del Plan de Implementación

Lineamiento N°1 es potenciar la gestión de la Unidad de RR.HH. y su vinculación a los objetivos del DESAM de Huechuraba.

- Objetivo N°1. Fortalecer la gestión interna de la Unidad de RR.HH.
- Objetivo N°2. Implementar el proceso de planificación y soporte de gestión de la Unidad de RR.HH.

El lineamiento N°2 busca ampliar el alcance de la gestión de la Unidad de RR.HH., para contribuir de manera más integral al cumplimiento de los objetivos de la institución.

- Objetivo N°3. Desarrollar procesos de gestión de personas que contribuyan al fortalecimiento del Modelo de Salud y la Calidad de la Atención.
- Objetivo N°4. Implementar componentes en la gestión de la Unidad de RR.HH. vinculados a los procesos de gestión del desempeño y desarrollo.
- Objetivo N°5. Implementar componentes en la gestión de la Unidad de RR.HH. vinculados a los procesos de gestión del cambio.

b) Cuadro de Mando del Plan de Implementación

El siguiente cuadro de mando contiene los objetivos, con indicadores claves que permitirán hacer su seguimiento, metas, actividades y productos esperados.

Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal el diseñar un plan de implementación del Modelo de Gestión de Personas de la Administración Central del Estado, en este caso particular para el DESAM de Huechuraba. Es posible sostener que dicho modelo se evalúa como factible de implementar desde el punto de vista técnico, basado en que con el plan de implementación propuesto se proyecta avanzar en 4 años desde el nivel 2 al nivel 4 de desarrollo, abordando todos los procesos del Modelo.

Tabla 3: Objetivo N°1. Fortalecer la Gestión Interna de la Unidad de RR.HH.

INDICADOR	META				ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	RESPONSABLE
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		
1.1 Designar responsable del proceso de planificación y soporte al interior de la Unidad: Dicotómico (SÍ/NO)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Definir funciones de persona responsable de llevar proceso de planificación y soporte de la Unidad. Formalizar encomendación de funciones y difundir con equipos de RR.HH., equipos directivos DESAM y CESFAM.	Jefe/a Unidad de RR.HH.
1.2 Porcentaje total de los procesos críticos de la Unidad de RR.HH. efectivamente documentados y vigentes en el año: N° de procesos críticos de la Unidad de RR.HH., documentados y vigentes en el año/ N° total de procesos de la Unidad de RR.HH. considerados como críticos) *100	25%	50%	75%	100%	Determinar metodología para el levantamiento de procesos de la Unidad de RR.HH. Levantar inventario de procesos de la Unidad de RR.HH. Elaborar ranking de procesos de la Unidad de RR.HH. según su criticidad para el logro de los objetivos estratégicos del DESAM. Documentar los procesos críticos de la Unidad de RR.HH.	Encargado/a Planificación y Soporte
1.3 Panel de control de indicadores e informe de gestión de la Unidad de RR.HH. trimestral reportados: Dicotómico (SÍ/NO)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Diseñar y utilizar panel de control de indicadores de la Unidad, que sirvan para la toma de decisiones tales como: metas del plan de salud, compromisos institucionales, ejecución presupuestaria Subtítulo 21, otros. Diseñar planilla de proyección y control del Gasto mensual del Subtítulo 21. Realizar reporte de gestión trimestral de la Unidad dirigido a Director y jefaturas del DESAM.	Encargado/a Planificación y Soporte

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Objetivo N°2. Implementar el Proceso de Planificación y Soporte de Gestión de RR.HH.

INDICADOR	META				ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	RESPONSABLE
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		
2.1 Informe de brecha de dotación emitido trimestralmente y validado por directores de CESFAM: Dicotómico (SÍ/NO)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Establecer procedimiento de control de dotación teniendo como estándar la programación anual de actividades del área técnica. Realizar cálculo de brecha de dotación de manera trimestral en base a procedimiento de control de dotación y efectuar emisión de informe.	Encargado/a Planificación y Soporte
2.2 Porcentaje de perfiles de cargo vigentes incluidos en manual de cargos: (N° de perfiles de cargo vigentes/N° de perfiles de cargo identificados en inventario de cargos) *100	50%	100%	100%	100%	Establecer metodología para el levantamiento de perfiles de cargo. Levantar inventario de cargos. Diseñar diccionario de competencias laborales. Levantar y validar perfiles por competencias de los cargos del DESAM.	Encargado/a Planificación y Soporte
2.3 Ejecución de jornada anual de evaluación de la Unidad de RR.HH.: Dicotómico (SÍ/NO)		SÍ			Establecer temario enfocado a evaluar avances e identificar posibles mejoras en prácticas que impacten el funcionamiento de la Unidad. Emitir informe de evaluación de la jornada.	Encargado/a Planificación y Soporte
2.4 Ejecución de jornada anual de buenas prácticas en materia de RR.HH. en los CESFAM del DESAM: Dicotómico (SÍ/NO)			SÍ		Establecer ficha para identificar buenas prácticas en los CESFAM en materia de RR.HH. Solicitar envío de buenas prácticas de cada CESFAM. Seleccionar buenas prácticas que serán expuestas en jornada. Sistematizar en documento institucional las buenas prácticas expuestas en jornada.	Encargado/a Planificación y Soporte

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: Objetivo N°2. Implementar el Proceso de Planificación y Soporte de Gestión de RR.HH.

INDICADOR	META				ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	RESPONSABLE
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		
2.5 Cantidad de proyectos nuevos identificados en Banco de ideas en materia de gestión de personas: N° de proyectos nuevos incluidos en Banco de ideas de gestión de personas en el año		2	3	4	Diseñar ficha de proyecto para sistematizar información de nuevas ideas. Solicitar proyectos que se estén levantando en materia de GPER llevados por el comité de ética, tesistas o practicantes. Levantar temáticas de proyectos que se necesitan sean levantadas por tesistas y practicantes.	Encargado/a Planificación y Soporte
2.6 Levantamiento actualizado anualmente de posibles fuentes de financiamiento de proyectos de RR.HH.: Dicotómico (SÍ/NO)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Realizar levantamiento anualmente de posibles fuentes de financiamiento que podrían apoyar el desarrollo de proyectos de la Unidad.	Encargado/a Planificación y Soporte
2.7 Plataforma web de actualización y difusión para los trabajadores sobre su vida funcionaria en funcionamiento: Dicotómico (SÍ/NO)			SÍ		Identificar información a la cual los funcionarios necesitan tener acceso en relación con su vida funcionaria. Diseñar plataforma web actualización y difusión. Implementar plataforma web para la actualización y difusión de los trabajadores.	Encargado/a de Personal
2.8 Plan estratégico de RR.HH. diseñado en función del logro de los objetivos institucionales y las políticas de GDP: Dicotómico (SÍ/NO)			SÍ		Elaborar y presentar propuesta de reformulación de visión, misión y valores del DESAM que incorporen elementos de GDP. Establecer las políticas de GDP y Planificación estratégica de RR.HH.	Jefe/a Unidad de RR.HH.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6: Objetivo N°3. Desarrollar Procesos de Gestión de Personas que Contribuyan al Fortalecimiento del MAIS y la Calidad de Atención

INDICADOR	META				ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	RESPONSABLE
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		
3.1 Programa de inducción funcionaria formalizado cumple con estándar del Servicio Civil Res. N°1 Título V y a Estándar de Acreditación en Calidad: Dicotómico (SÍ/NO)	SÍ				Constituir Comité de GDP, para tratar la instalación de procesos en el marco del fortalecimiento del MAIS y la Acreditación en Calidad. Elaborar e implementar proyecto piloto del Comité de GDP, para implementar Proceso de Inducción funcionaria según orientaciones del Servicio Civil y a estándar de acreditación en Calidad.	Encargado/a de Capacitación
3.2 Plan de trabajo anual del Comité de Gestión de Personas incorpora determinadas temáticas con evaluación del año anterior: Dicotómico (SÍ/NO) - Año 1: Gestión de la Capacitación/ Medición y gestión de las condiciones de trabajo - Año 2: Gestión del desempeño individual - Año 3: Calidad de Vida Laboral - Año 4: Gestión del Reconocimiento y Liderazgo	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Elaborar plan de trabajo del Comité de Gestión de Personas, el cual debe contemplar la instalación o mejoramiento de los procesos vinculados al Modelo de Salud y la Acreditación en Calidad. Dar a conocer plan de trabajo a equipo directivo DESAM y conseguir visto bueno de director. Iniciar ejecución de plan anual. Medir anualmente los avances del plan de trabajo del Comité de GDP y su funcionamiento.	Jefe/a Unidad de RR.HH.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7: Objetivo N°4. Implementar Componentes en la Gestión de la Unidad de RR.HH., Vinculados a los Procesos de Gestión del Desempeño y Desarrollo.

INDICADOR	META				ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	RESPONSABLE
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		
4.1 Porcentaje de utilización de perfiles de cargo en los distintos procesos de RR.HH.: (N° de procesos de gestión de personas en que se utiliza perfiles de cargo/3) *100		50%	100%		Utilización de perfiles de cargo para las acciones de inducción del personal, selección y evaluación del desempeño.	Jefe/a Unidad de RR.HH.
4.2 Sección de Desarrollo de Personas creada y en funcionamiento: Dicotómico (SÍ/NO)			SÍ	SÍ	Rediseñar la estructura de la Unidad de RR.HH. para incorporar nuevos procesos. Contratación de Encargado Sección Desarrollo y un profesional de apoyo. Creación sección de Desarrollo a cargo de: RYS, Inducción, Capacitación, Movilidad de las Personas y Gestión del conocimiento institucional.	Jefe/a Unidad de RR.HH.
4.3 Porcentaje de ingresos a la contrata y HSA fijos que cumplen con lo establecido en procedimiento de RYS: (N° de ingresos a contrata y HSA fijos en el año que cumplen procedimiento de RYS/ N° de ingresos a la contrata y HSA fijos en el año en que se debería aplicar procedimiento) *100			60%	75%	Diseñar y documentar proceso de reclutamiento y selección que cumpla con los estándares del Servicio Civil. Difundir procedimiento de reclutamiento y selección documentado. Ejecutar procesos de RYS para cargos contrata y HSA fijos, según procedimiento establecido.	Encargado/a Sección Desarrollo

4.4 Proyecto de articulación de los procesos de la Sección de Desarrollo diseñado: Dicotómico (SÍ/NO)				SÍ	Establecer un modelo para articular procesos de RYS, Inducción, Capacitación, Gestión del Desempeño Individual, Gestión del Reconocimiento y Liderazgo, por medio del modelo de gestión por competencias. Diseñar e implementar gradualmente proyecto para la implementación del modelo de Gestión por competencias en los distintos subsistemas de la Unidad de RR.HH.	Encargado/a Sección Desarrollo
---	--	--	--	----	---	--------------------------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8: Objetivo N°5. Implementar Componentes en la Gestión de la Unidad de RR.HH., Vinculados al Proceso de Gestión del Cambio

INDICADOR	META				ACTIVIDADES COMPROMETIDAS	RESPONSABLE
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4		
5.1 Sección de Calidad de Vida creada y en funcionamiento: Dicotómico (SÍ/NO)				SÍ	Rediseño de la estructura de la Unidad de RR.HH. para incorporar nuevos procesos. Incorporación de Encargado de Calidad de Vida. Crear Sección de Calidad de Vida Laboral con funciones específicas vinculadas a los procesos Bienestar, Prevención del MALS, Calidad de Vida, Conciliación Vida Personal y Medición y Gestión de las condiciones de trabajo.	Jefe/a Unidad de RR.HH.
5.2 Plan de calidad de vida diseñado: Dicotómico (SÍ/NO)				SÍ	Elaborar diagnóstico y plan de calidad de vida laboral de los funcionarios del DESAM. Ejecutar plan de Calidad de vida funcionaria que incorpore elementos como la salud funcionaria, ausentismo, riesgos psicosociales, MALS y conciliación Vida Familiar y Trabajo.	Encargado/a Sección Calidad de Vida

5.3 Medición de clima laboral realizada: Dicotómico (SÍ/NO)				SÍ	Establecer procedimiento de medición de clima laboral en la comuna (interno o externo). Establecer metodología de medición. Diseñar plan comunicacional sobre la encuesta de clima y la entrega de sus resultados. Realizar medición del clima laboral en la comuna.	Encargado/a Sección Desarrollo
5.4 Plan comunicacional anual de gestión de personas en funcionamiento: Dicotómico (SÍ/NO)				SÍ	Identificar objetivos comunicacionales de GPER. Identificar estrategias comunicacionales. Gestionar recursos para la difusión de plan de comunicación. Poner en marcha y evaluar plan comunicacional.	Encargado/a Sección Desarrollo

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que para el diagnóstico fue fundamental el uso adaptado del barómetro de Gestión de Personas del Servicio Civil, el cual en su mayoría fue factible de medir en la comuna, haciendo posible identificar el nivel de desempeño original de los procesos de RR.HH., de tal manera de establecer una línea base objetiva del estado de sus procesos y diagnóstico completo. No obstante, se evidenció que el instrumento inicialmente no es autoaplicable, ya que cierta terminología puede resultar altamente técnica. De manera complementaria con el análisis FODA levantado en base a las entrevistas de las jefaturas del DESAM, fue posible visualizar los objetivos principales a desarrollar en los próximos 4 años enfocados en materia de gestión de personas.

El Modelo del Servicio Civil en su esquematización de procesos, componentes y elementos resultó fundamental y facilitador para establecer el plan de implementación, ya que ayudó a visualizar las brechas que podrían ser subsanadas y abordadas con el plan de implementación propuesto.

Dentro de las acciones incorporadas en el plan de implementación es importante rescatar que:

- Es posible fortalecer los esfuerzos iniciales que la comuna ha tenido sobre el ordenamiento interno en materia de RR.HH., por medio de la implementación de la gestión de procesos, la cual aportaría en la introducción de una metodología de trabajo basada en la planificación, monitoreo y control.
- La utilización de procedimientos, especialmente en la instalación de procesos nuevos, aportaría en pasar de un lenguaje normativo o que pudiese resultar ajeno, a un lenguaje propio de la organización y que responda a su propia realidad, generando además un lenguaje común para la organización.
- La reasignación de funciones del equipo actual de RR.HH., permitiría relevar el proceso de Planificación y Soporte, posibilitando el implementar algunos de sus componentes en la gestión de la Unidad de RR.HH. sin necesidad de nuevos recursos.
- La conformación de un Comité de RR.HH. permitiría la permanencia de las temáticas y planes de trabajo, disminuyendo el impacto de la rotación de autoridades.
- Es necesario aumentar el vínculo con otras Unidades e incorporarlas al trabajo de la Unidad de RR.HH. ya sea para rescatar proyectos o recursos que podrían estar disponibles para la ejecución de acciones por parte de RR.HH.
- La instalación de prácticas como jornadas permitiría instalar el concepto de accountability en la gestión de personas para dar a conocer los avances específicos en materia de RR.HH., que incentiven y consideren la participación de los funcionarios.
- Para incorporar en la gestión de RR.HH. procesos que contribuyan de manera más directa al fortalecimiento del modelo de salud y a la mejora continua de la calidad, tales como la gestión del Desempeño y Cambio Organizacional, se hace necesario la incorporación de nuevos profesionales con perfiles distintos a los

actuales, y la implementación de procesos que cambian el rol de RR.HH. desde lo administrativo hacia socio estratégico.

- En cuanto a los indicadores propuestos, la mayoría no miden resultados o impactos, lo que se diseñó de manera intencional, ya que inicialmente el equipo de RR.HH. no tiene una cultura de medición periódica de sus resultados o de un control interno, por lo tanto, se sugiere partir con indicadores básicos y posteriormente realizar una evaluación anual del plan, para ajustar metas, acciones e indicadores según los avances.
- Para el logro efectivo del plan propuesto se hace necesario un fuerte compromiso por parte de las autoridades, específicamente de la Dirección de DESAM y de la Jefatura de RR.HH. para impulsar la puesta en marcha de los cambios propuestos, un continuo monitoreo de las acciones, difusión y reconocimiento de los avances. El compromiso de la Dirección también resulta relevante para que los esfuerzos que se realicen desde RR.HH. se encuentren alineados con los objetivos institucionales y no sean esfuerzos aislados. En este sentido resulta estratégico mantener la participación del Jefe de RR.HH. dentro de las reuniones periódicas del equipo de jefaturas del DESAM ya que es un espacio de toma de decisiones estratégico.

Desde el punto de vista metodológico, se cree que la metodología utilizada para la elaboración del plan de implementación pudiese ser replicada en otras comunas, siendo quizás el punto principal a evaluar la complejidad organizacional de la comuna (número de funcionarios a cargo, establecimientos, presupuesto, población a cargo), ya que en un Departamento de Salud más pequeño podría ser que la autoridad considere que no es necesaria la implementación completa o en un nivel tan profundo del modelo, no obstante la aplicación del instrumento resulta útil para la determinación de brechas, tomar conciencia de las opciones de mejora y la toma de decisión consciente sobre qué procesos fortalecer y cuáles no.

Desde el diseño de la Política Pública sería interesante evaluar cómo aprovechar el conocimiento que ha generado el Servicio Civil en la administración central. Por ejemplo, cómo podría dar apoyo a los Municipios para el desarrollo de sus procesos de gestión de personas, desde un rol orientador y asesor. Otra estrategia podría ser por medio de los Servicios de Salud quienes podrían incluir dentro de su rol de orientación y supervisión la implementación de algunos compromisos que pudiesen ser generales y apoyar el trabajo en Red desde los procesos de gestión de personas.

Referencias

- Dirección Nacional del Servicio Civil. (2017).** *Alta Dirección Pública: Camino a la profesionalización del Estado.* Santiago: Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Lacoviello, M., & Strazza, L.** (12 de diciembre de 2011). De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272011000100002&lng=es&tlng=es
- OCDE.** (2016). *Revisión de gobernabilidad multinivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal.*
- OPS/OMS Chile.** (2011). *Redes Integradas de Servicios de Salud: El desafío de los Hospitales.* Santiago, Chile.
- Servicio Civil.** (2012). *Modelo de Gestión de Personas para la Administración Central del Estado.* Santiago.
- Servicio Civil.** (2016). *Servicio Civil Socio Estratégico en la Gestión de Personas en el Estado.* Santiago.
- Servicio Civil.** (2017). *Informe de Resultados Barómetro Gestión de Personas de la Administración Central del Estado,* actualizado con resultados de Instructivo Presidencial sobre Buenas Prácticas Laborales en Desarrollo de Personas en el Estado. Santiago.
- Servicio Civil.** (julio de 2019). *Nuestra Institución, Nuestra Historia.* Obtenido de Servicio Civil: <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/nuestra-historia/>

Servicio Civil. (2019). Nuestra Institución, *Servicio Civil*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018, de <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/>

SINIM. (2017). Base de Datos SINIM. *Estadísticas de Recursos Humanos Sector Público*. Obtenido de http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php

SINIM. (2018). Sistema Nacional de Información Municipal. Obtenido de <http://www.subdere.gov.cl/programas/division-municipalidades/sistema-nacional-de-informacion-municipal-sinim>

Subsecretaría de Redes Asistenciales. (2018). *Informe de Implementación Estratégica de Redes Integradas de Servicios Público de Salud (RISS) en el Sistema Público de Salud 2014-2017*.