

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO

**ESTUDIO QUE PROPONGA UN MODELO DE GESTIÓN DE
INFORMACIÓN DE PERSONAS DEL ESTADO
RESUMEN INFORME PROPUESTA MODELO
MAYO DE 2016**



CENTRO DE INNOVACIÓN EN CAPITAL HUMANO DE FUNDACIÓN CHILE

CONSULTORÍA REALIZADA ENTRE
3 DICIEMBRE 2015 Y 31 DE MAYO 2016

JEFE DE PROYECTO
MILENA GRÜNWARD

EQUIPO CONSULTOR
PHILIP WOOD
MAURICIO RODRÍGUEZ
JAVIERA IRIBARREN
CAROLINA ÁGUILA

LICITACIÓN PÚBLICA N°
851556-12-LE15

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	4
2. METODOLOGÍA DE LA ASESORÍA	5
3. ANALISIS DE BENCHMARKING	5
3.1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN GESTIÓN DE PERSONAS	5
3.2. USO DE INFORMACIÓN DE PERSONAS Y SU REPORTABILIDAD	6
3.3. ESTUDIOS DE CASO	7
3.4. TENDENCIAS	9
4. DIAGNÓSTICO	10
4.1. ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL ESTADO DE CHILE	10
4.2. PRINCIPALES BRECHAS IDENTIFICADAS	12
5. MODELO DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS	13
5.1. CARACTERÍSTICAS Y PROPUESTA DE VALOR DEL MODELO	13
5.2. EQUIPO DE TRABAJO	17
6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	18
6.1. RESUMEN DE ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA IMPLEMENTACIÓN	18
6.2. PLAN DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR ETAPA 0 Y 1	18
6.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	19

1. ANTECEDENTES

Hoy en día los Estados se ven enfrentados a una serie de desafíos relacionados con la consolidación de una administración moderna y eficiente y que además dé respuesta a las exigencias de los ciudadanos en cuanto a calidad y transparencia.

Una vía para impulsar lo anterior es el uso de información de personas en el Estado, sacándole partido al potencial no aprovechado de datos e información del gobierno con objeto de mejorar el desempeño, aumentar la confianza y fomentar el cambio cultural en la administración.

Por otra parte, la transparencia exigida promueve una rápida expansión al acceso de la información de recursos humanos por grupos externos e internos del Estado. Para ello, se requiere contar con información confiable y una buena administración que regule la accesibilidad adecuadamente.

Actualmente, en la Administración Central del Estado de Chile, no existe un sistema que permita contar con la información de personas en forma oportuna, integrada, confiable y accesible para la toma de decisiones de distintos actores del Sector Público.

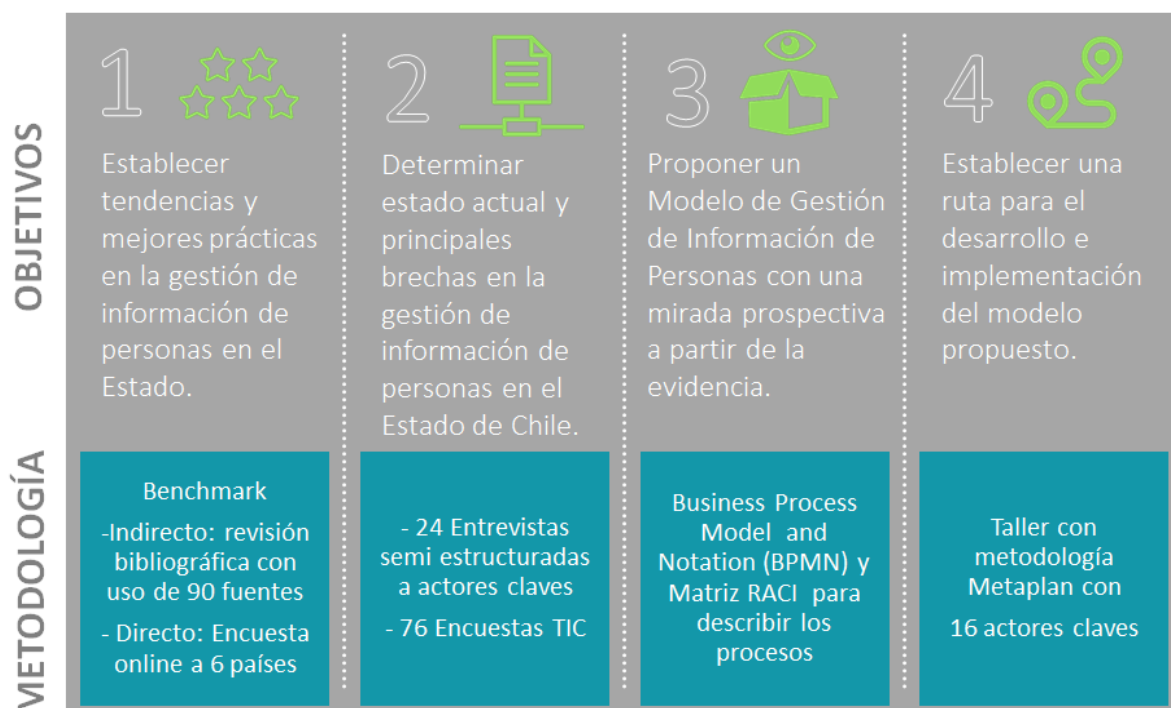
En el marco del Programa de Mejora de la Gestión Pública y de los Servicios al Ciudadano, impulsado por el Ministerio de Hacienda junto al Banco Interamericano de Desarrollo, cuyo objetivo es mejorar la calidad de los servicios públicos, y de la Agenda para la Transparencia y la Probidad en los Negocios y la Política, que entre otras cosas apunta a fortalecer las facultades del Servicio Civil; se solicitó a Fundación Chile realizar el *“Estudio de propuesta de modelo de gestión de información de personas del Estado”*.

El principal objetivo de este estudio es *desarrollar una base de evidencia y buenas prácticas internacionales para proponer un modelo integral de gestión de la información de personas en el Estado, que permita administrar adecuadamente estándares referenciales de buenas prácticas en materia de gestión y desarrollo de personas en el sector público de la Dirección Nacional del Servicio Civil*.

El presente informe incluye los principales resultados para dar respuesta a los objetivos planteados.

2. METODOLOGÍA DE LA ASESORÍA

Cada fase del proyecto responde a un objetivo específico, que en su conjunto apunta al objetivo general, explicitado anteriormente. El siguiente esquema resume los objetivos que aborda cada una de las cuatro fases del proyecto, y la metodología utilizada.



3. ANALISIS DE BENCHMARKING

El benchmarking tuvo como objetivo analizar las experiencias nacionales e internacionales que aborden la problemática de la gestión de información de personas en el Estado, rescatando los elementos aplicables a Chile. Adicionalmente se realizó un levantamiento sobre los temas que están actualmente en discusión en la academia respecto a la información necesaria para tomar buenas decisiones en la gestión de personas en el Estado.

3.1. Sistemas de información en gestión de personas

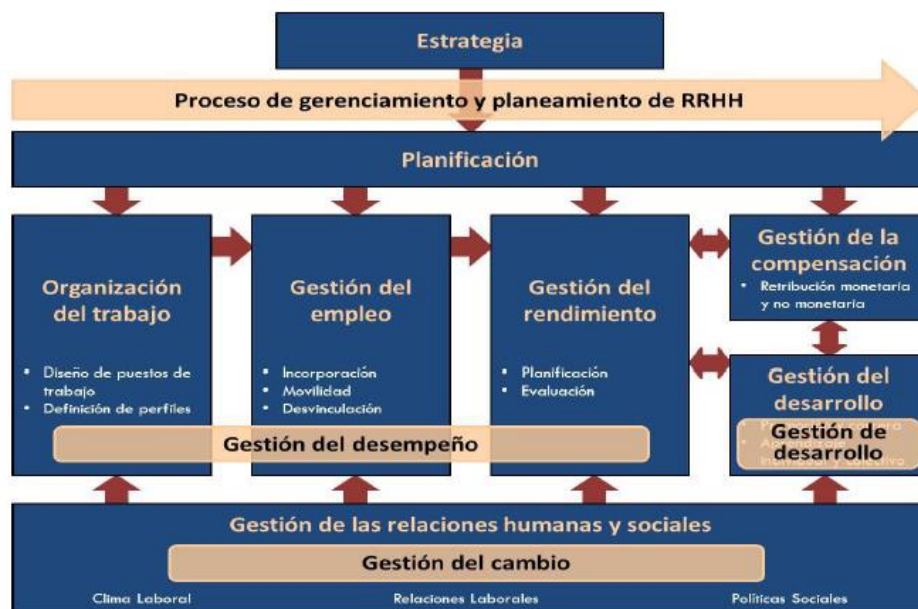
Los modelos usados para representar los sistemas de gestión de recursos humanos y sus funciones en organizaciones de servicio público, se tomaron como referencia tanto el modelo propuesto por el BID¹, como el propuesto por el Servicio Civil Chileno². De este modo, se realizó un análisis

¹ Según (Longo, 2002), este modelo presenta a la gestión de personas como un sistema integrado de gestión que se despliega en diferentes componentes, los cuales operan como subsistemas y aparecen conectados e interrelacionados en la forma que se expresan las flechas.

² Modelo, que incluye la variable temporalidad (corto, mediano y largo plazo), para definir ciclos en la gestión de personas: UAH y Dirección Nacional del Servicio Civil, 2012.

comparativo entre ambos, que fue utilizado a lo largo del estudio y que se presenta en el siguiente esquema.

Esquema 1 Modelo de gestión de personas



Fuente: UAH, 2008

3.2. Uso de información de personas y su reportabilidad

La literatura indica que en el Estado los **indicadores** son utilizados principalmente como parte del marco estratégico, ya que permite comunicar y fortalecer la planificación a través de la mejora continua.

En cuanto a los niveles de los indicadores a usar, se pueden identificar en general tres tipos: *Indicadores de Impacto*, que miden el efecto que tienen los programas de personas en los indicadores de la organización; *Indicadores de Efectividad*, que evalúan el cumplimiento de objetivos de los programas de personas en el desempeño del recurso humano e *Indicadores de Eficiencia*, los cuales miden los recursos (personas, presupuesto, etc.) involucrados en el cumplimiento de los objetivos de los programas de personas

Sin embargo, en la literatura relacionada, los indicadores más frecuentemente utilizados, tanto en empresas como en el Estado, son principalmente de eficiencia y corresponden a:

- Tasa de ausentismo
- Tasa de rotación voluntaria
- Porcentaje del gasto del costo laboral
- Costos de tasa de rotación voluntaria
- Ratio entre número de empleados y empleados de RRHH

En el sector público se usan además otros indicadores, como diversidad e inclusión en la plana ejecutiva y temas de beneficios que no aparecen entre los usados frecuentemente en las empresas.

En relación al **uso de información**, un modelo interesante es el de la madurez de análisis. En él se describen cuatro niveles de madurez progresiva, donde el primer nivel, denominado “Reactivo”, se caracteriza por la generación de reportes operacionales. En este nivel es donde se encuentran la mayor parte de las organizaciones, en las que transversalmente se visualiza la dificultad que tienen para avanzar a niveles de análisis más avanzados. El segundo nivel propuesto es el “Proactivo”, caracterizado por reportes avanzados, que permiten la comparación y toma de decisiones más estratégicas y análisis multidimensionales. Los últimos dos niveles del modelo, son los más avanzados en la gestión de información de personas, siendo el nivel tres “Análisis estratégico” y el cuatro “Análisis predictivo”, donde sólo llega un 15% de las organizaciones en general.

En estos últimos niveles la tecnología toma cada vez más importancia y sistemas como *Data Warehouse* y herramientas de *Data Mining* son usadas para la toma de decisiones estratégicas a partir de análisis estadísticos avanzados que permiten descubrir relaciones entre políticas, procedimientos, prácticas y resultados organizacionales que no se pueden observar de manera aparente.

Respecto a **reportes** de personas usados por la administración pública de países desarrollados, éstos contienen para cada uno de los indicadores el estado, meta, tendencia, un posible benchmark o comparación con el año anterior y la acción tomada. A modo de ejemplo, los directivos de gobiernos locales en EE.UU. se interesan principalmente por información relacionada con la contratación y retención de personas; en tanto, en reportes australianos para este estamento se cubren estos aspectos además de otros que pueden ser predictores de la retención, como el “engagement” y liderazgo.

3.3. Estudios de caso

Los siguientes países y Estados fueron encuestados directamente: Australia, Finlandia, México, Países Bajos, Queensland (Australia) y Reino Unido. A continuación se presenta un resumen de los resultados.

3.3.1. Procesos de gestión de información de personas

Todos los organismos de los países encuestados describieron un *rol* relativamente similar entre ellos, estando presente la responsabilidad sobre la gestión de información de personas desde la recopilación de datos a la generación de reportes. En tanto, en cuanto a la *visión* del organismo, se observan unas concretas y operacionales y otras más estratégicas que apuntan a un estado futuro definido. Tal es el caso de Países Bajos, donde el foco está justamente en tener un gobierno mejor preparado para el futuro.

Con respecto a los sistemas informáticos para la gestión de la información de personas a nivel de Sector Público, casi todos los organismos encuestados cuentan con más de un sistema informático. Estos sistemas poseen información con distintos niveles de centralización y descentralización, según sea el caso.

Dentro del sistema informático principal que utilizan los países, todos cuentan con un módulo *administrativo* y de *gestión de remuneraciones*, siendo frecuentes también los módulos de *gestión de información del empleo, del desarrollo y del desempeño*. Destaca que ninguno de los países participantes cuenta con un módulo de *compensación no monetaria*.

Entre los desafíos que los organismos vislumbran en la gestión de información de personas, son muy variados y parecen depender del contexto de cada país. Así por ejemplo, los desafíos de Países Bajos y Queensland son más prospectivos y se alinean a las tendencias de gestión de información, en torno a “Democratización de la información” en un caso y “Análisis de datos” en el otro.

3.3.2. Flujo de información y roles

La recolección de información de los distintos países varía y puede ir desde software de gestión de personas que administran los procesos e información en línea, a la recolección de información a través de una plataforma única.

En todos los países participantes el organismo encargado de la gestión de personas tiene también un rol en la recolección o gestión de información de los recursos humanos del Sector Público, y en la mayoría es también responsable de la validez y disponibilidad oportuna de información de personas del Sector Público. Además en todos los países, a excepción de Reino Unido, indican que hay un mandato, ley o política que obliga al organismo a generar indicadores de recursos humanos.

En cuanto a la información que almacena el sistema principal, todos los países reportan contar con información sobre *dotación*, y todos tienen información sobre *remuneraciones* y *antecedentes personales* de los empleados. Otros tipos de información ampliamente mencionados son: *antecedentes profesionales y laborales de los trabajadores*, *resultados de evaluaciones de desempeño*, *catálogo de cargos* y *planes de capacitación*.

En cuanto a la frecuencia de actualización de la información, la mayor parte de los países indicaron que en sus sistemas la información se actualiza cada vez que hay cambios, lo que debe influir en la positiva percepción de disponibilidad, calidad y actualización de la información que tienen los países en general.

3.3.3. Uso de información y reportabilidad

Los indicadores de recursos humanos más utilizados son los *indicadores de impacto*, seguidos de los *indicadores de eficiencia*. Con respecto a los tipos de *indicadores de eficiencia* más utilizados por los países encuestados se encuentran: los “días de ausencias no programadas” seguidos por “Antigüedad” y “Tasa de desvinculación”, mientras que el “costo del reclutamiento por contratado” no es utilizado por ninguno de los países participantes. En tanto, entre los *indicadores de efectividad* más usados están la “Evaluación de clima Organizacional”, “Tasa de movilidad interna” y “Evaluación de desempeño”.

En cuanto a la periodicidad con que se actualizan los datos de los principales indicadores, los países encuestados varían sustantivamente y van desde una periodicidad anual (Australia) a información disponible en tiempo real (Finlandia). Asimismo, sólo Países Bajos, Australia y Queensland cuentan con un cuadro de mando o dashboard de indicadores de Recursos Humanos para el Sector Público.

En cuanto a las funcionalidades más mencionadas por los países encuestados, se encuentra el “Ingreso de información para distintos organismos”, la “Generación de reportes” y la “Descarga de base de datos”, siendo la “Visualización de información para la ciudadanía” la función menos reportada (Sólo México).

Los principales usuarios de los sistemas para todos los países encuestados, son los *responsables de recursos humanos* de cada organismo, luego viene la propia organización, vale decir, la *unidad encargada de la gestión de recursos humanos* del Gobierno Central y los altos ejecutivos y funcionarios.

3.4. Tendencias

Durante el benchmark se revisaron las principales tendencias de la administración de personas y de la gestión de la información de personas en el Estado, destacando a continuación aquellas que resultaron de interés para el estudio.

Tendencias en la gestión y desarrollo de personas en el Estado		
<p>"Hibridación del modelo de gestión de empleados públicos"</p> <p>Uso de distintos modos para adquirir las competencias requeridas para el funcionamiento del Estado. Por una parte, mediante la clásica carrera funcionaria y por otro mediante el reclutamiento de acuerdo a las necesidades de competencias de cada posición. También se observa una disminución de la protección, inmunidad y privilegios pasando a condiciones de igualdad con las leyes laborales generales del país.</p>	<p>"Foco en el talento"</p> <p>Para contar con las competencias requeridas se planifica, atrae, desarrolla y recompensa, bajo modelos integrados para retener talento.</p> <p>Los países desarrollados están construyendo capacidades, mediante el fortalecimiento de las habilidades, el despliegue de talento, la mejora del desempeño organizacional y el engagement de los empleados.</p>	<p>"Gestión de personas flexible y descentralizada"</p> <p>Para responder a tiempo a las cambiantes demandas, se observa un nuevo tipo de modelo operativo RRHH, que algunos denominan "servicios profesionales". RRHH pasa ser una consultora interna, que pone su conocimiento a disposición de las áreas para que éstas puedan operar en forma autónoma con servicios transaccionales y administrativos centralizados vía tecnologías de información.</p>

Tendencias en el uso de la información de personas en el Estado	
<p>"Democratización de la información"</p> <p>Hasta hace muy poco sólo el personal de recursos humanos trabajaba con la información de recursos humanos. Hoy en día, los funcionarios, directivos, aseguradores de salud, altos ejecutivos, solicitantes de empleo y hasta agencias reguladoras tienen acceso a ella. Esta nueva dinámica, da pie al concepto de organización desnuda en que ya nada está escondido y todas las decisiones quedan expuestas y abiertas al debate.</p>	<p>"Análisis de datos"</p> <p>Una tendencia para el manejo de información, en que el servicio público está bastante atrás del resto de los sectores es la llamada Intelligent Enterprise, que es el uso de la información de personas a través de herramientas cada vez más sofisticadas para apoyar la toma de decisiones estratégicas. Las herramientas como "data mining" y otras aplicaciones de inteligencia de negocios pueden responder preguntas complejas de la gestión de personas, así como descubrir relaciones no evidentes entre las políticas, procedimientos, prácticas y resultados de la organización. Los usos comunes actuales de "data mining" en gestión de recursos humanos, son planificar dotaciones, predecir rotación, validar tests, entre otros.</p>

Tendencias las tecnologías y sistemas de información en el Estado	
<p>"Convergencia de sistemas"</p> <p>La modernización requerida en los sistemas de reporte y gestión construidos en las agencias de gobierno en las últimas décadas, debiera pasar por una convergencia de sistemas y de servicios utilizando filosofías de información como el "Cloud First".</p>	<p>"Máquinas como talento"</p> <p>La expansión de la tecnología inteligente, apunta a que los dispositivos y softwares interactúen como un "miembro del equipo", trabajando junto a los empleados. Estas nuevas tecnologías habilitan la automatización de los procesos de Recursos Humanos, mejoran la experiencia</p>

Además las nuevas tecnologías de información pueden ser una herramienta efectiva para corregir la fragmentación administrativa y superar situaciones de iniciativas atomizadas a través de la circulación de la información, centralizando infraestructuras, plataformas y aplicaciones comunes; y permitiendo actualizaciones y comunicaciones en tiempo real en todo el Estado y en sus interacciones con los ciudadanos y las empresas

móvil, permiten el acceso en línea y directo a la información, los datos, las redes sociales, y las transacciones de recursos humanos. También promueven la buena gobernanza a partir del aumento de la transparencia, la información y la rendición de cuentas; la facilitación de la toma de decisiones precisa y la participación pública; y la mejora de la eficiencia de entrega de bienes y servicios públicos

4. DIAGNÓSTICO

Esta etapa tuvo como finalidad establecer el estado actual y las principales brechas en la gestión de información de personas en el Estado. Es así como se diagnosticó la administración de estándares referenciales de buenas prácticas en materia de gestión y desarrollo de personas que lleva a cabo el Servicio Civil, así como la situación actual de gestión de la información de recursos humanos en el Estado.

4.1. Estado actual de la gestión de información de personas en la Administración Central del Estado de Chile

Procesos de Gestión de Información de Personas

En los servicios, los soportes tecnológicos son deficientes en cuanto a cobertura y principalmente manejan las remuneraciones y aspectos de administración de personal. De hecho, en estos soportes, los subsistemas más utilizados corresponden a *Gestión de compensaciones* y *Gestión del empleo*, seguidas por *Gestión del desarrollo* y *Gestión de las relaciones humanas y sociales* y *Gestión del rendimiento*. Sin embargo, destaca que algunos servicios muy pequeños ni siquiera cuentan con sistemas informáticos.

Esta disparidad en la capacidad de gestionar información entre servicios, es compleja, ya que actualmente, la información de las personas se encuentra bajo la tutela y responsabilidad de cada uno de los servicios y está determinada por la gestión de ellos y las posibilidades que sus sistemas informáticos entregan. En general los servicios utilizan sistemas con accesos diferenciados por subprocesos, donde la información se ingresa de modo manual, dando como resultado planillas de datos que son percibidas como de baja calidad.

Asimismo, la información que tienen los servicios en los sistemas informáticos (de existir) no permite generar reportes fácilmente y se utiliza descargando las bases a Excel, lo cual dificulta la generación y utilización de indicadores de recursos humanos. Otra dificultad, es que en algunos casos no hay un estándar para el ingreso de la información, lo que deriva en que no existe certeza de que la información sea fidedigna. Ello sumado a que el trabajo con planillas no permite una actualización automática, genera desfases que impiden la toma de decisiones oportunas.

Por otra parte, el nivel de integración de los distintos sistemas informáticos que contienen la información de las personas es bastante bajo, con pocos sistemas integrados completamente en línea.

Flujo de Información y Roles

En la administración central del Estado existen entidades solicitantes de información de personas que se pueden clasificar en dos grupos: las que cumplen un rol netamente fiscalizador, como la Contraloría General de la República y el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, y

aquellas que apoyan el control de gestión de los servicios. Estas últimas, perciben que en general los servicios responden a sus solicitudes principalmente por las relaciones humanas que se van desarrollando, lo que el Consejo para la Transparencia llama “fidelización”, aun cuando en ambos casos lo hacen amparadas en distintos artículos de ley más o menos específicos respecto a información.

Los procesos de recolección de información que ejecutan estas entidades solicitantes de información, están separados y aislados, aun cuando la fuente de información es conceptualmente común, dado que se utiliza la información de los subsistemas de recursos humanos de los mismos servicios. Además la información se pide en distintos formularios o sistemas, generando un esfuerzo mayor a cada uno de los servicios, que deben replicar procesos debido a solicitudes repetitivas y en distintos formatos. En el diagnóstico no se aprecia la existencia de una política de gestión de información que regule y norme la calidad y disponibilidad de la información como un proceso conjunto y estratégico de gestión de información.

A la fecha, para el caso del Servicio Civil, la ley lo faculta en forma específica a solicitar información solo de los directivos públicos y, en forma genérica, de la implementación de políticas de personal. Sin embargo, con el proyecto de ley de fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, actualmente en trámite, sus facultades se ampliarían a solicitar información a los Ministerios y sus servicios sobre la mayor parte de los subsistemas de gestión de personas.

Uso de información y reportabilidad

Hoy existen grandes limitantes en los servicios respecto a la utilización de la información de personas con que cuentan, debido a que el porcentaje de cumplimiento de las plataformas, que considera la evaluación de funcionalidades mínimas presentes en los sistemas informáticos, es bastante bajo, lo que está en línea con las quejas en torno a la utilidad de los sistemas, ya que sólo entregan “fotos” y por tanto, no permiten analizar tendencias ni cruzar información.

Los directivos plantearon varias necesidades insatisfechas y también desafíos futuros, en cuanto a contar con indicadores y reportes relacionados con productividad, carga de trabajo y benchmarking que le permitieran una mejor gestión. Los Jefes de Gestión de Personas, por su parte, en general mencionan como necesidad contar con información más integrada (p.ej.: información de movilidad histórica de los trabajadores). Además, los mismos organismos solicitantes de información, también tienen necesidades no satisfechas, como la DIPRES a quien le preocupa no contar con un repositorio para la información recolectada.

Respecto a indicadores, de acuerdo a los resultados de la Encuesta TIC, la utilización es baja y, de los servicios que los usan, menos de la mitad utilizan indicadores de eficiencia, capacitación, ausentismo y dotaciones. Coincidentemente, en las entrevistas se pudo establecer que en las áreas de gestión de personas se usan muy pocos indicadores de gestión y más bien utilizan indicadores de avance de proyectos del Programa de Mejoramiento de Gestión. Incluso, en los servicios más modernos, no están conformes con sus indicadores actuales y mencionan que en la actualidad usan el ausentismo y las metas de los convenios de desempeño, los cuales son los mismos indicadores que se repiten en otros servicios.

Lo descrito anteriormente puede indicar ausencia de una práctica de medición o falta de disponibilidad de información para la obtención de indicadores que permitan orientar la estrategia

del servicio, pero en la práctica lleva a las áreas de recursos humanos a concentrarse en actividades de carácter más administrativo que estratégico.

4.2. Principales Brechas identificadas

Procesos de Gestión de Información de Personas

- En relación a las tendencias de gestión de personas, existe una brecha en el uso de sistemas de gestión e información estratégica necesaria para enfrentar los desafíos de “Gestión de Talentos” y “Mejoras en el desempeño organizacional”, ya que en Chile los subsistemas más usados a nivel de servicios son los operativos.
- Lo anterior se corrobora a nivel de sistemas de información donde los módulos más usados y con más funcionalidades son los de Remuneraciones y Administración del Personal, existiendo las mayores brechas en los subsistemas menos operacionales.
- En cuanto a información disponible Chile, respecto al benchmark, carece de información adicional a la de dotación, remuneración y antecedentes personales, tales como: perfiles, movilidad y desarrollo de carrera, entre otros.

Flujo de Información y Roles

- Chile es el único país que recolecta en forma paralela la misma información.
- Respecto a los procesos de recolección, existe similitud entre el que realiza Australia y el efectuado por DIPRES. Sin embargo, otros países cuentan sistemas automatizados que, a partir de servicios administrativos centralizados o por interoperabilidad e integración de información de distintos sistemas, permiten contar con información en línea.
- La duplicación de requerimientos de información (al ser varios organismos solicitantes de información), deriva en mayores errores y re trabajo, para el solicitante y para el servicio.
- En los demás países analizados, hay un proceso de disponibilización y reporte de la información recolectada y en todos existe una base de datos disponible con información en línea para que pueda ser visualizada y usada de acuerdo a niveles de autorización, función que en Chile, hoy en día, no existe.
- Hay una brecha en cuanto al propósito para el cual se recopila y distribuye información de personas. En Chile, los principales recopiladores de información son entes fiscalizadores, mientras que en los países analizados son organismos similares en funciones al Servicio Civil, por lo tanto administran la información con la finalidad de mejorar la gestión de personas en el Estado.
- La percepción de calidad, confiabilidad y actualización de la información de personas también representa una brecha importante, ya que en Chile la percepción es que es de baja calidad, mientras que en los países encuestados, es de buena a muy buena.
- Para integrar la información directamente a un repositorio único, hay una brecha por los bajos niveles de integración de los distintos sistemas informáticos usados por los servicios, lo cual se agrava en los servicios de baja dotación con poco apoyo de sistemas informáticos.
- En el diagnóstico no se aprecia la existencia de una política de gestión de información que regule y norme la calidad y disponibilidad de la información, como un proceso conjunto y estratégico de gestión de información.
- De los países encuestados existen reglamentaciones respecto al rol del servicio civil en la gestión de información de personas y es así que cinco de estos países lo incluyeron dentro de su rol y definieron que están mandatados a generar indicadores de gestión de personas. A la fecha el Servicio Civil, solo está facultado a solicitar información de los directivos

públicos, lo que se podría ampliar al resto de los estamentos de aprobarse el proyecto de ley en trámite.

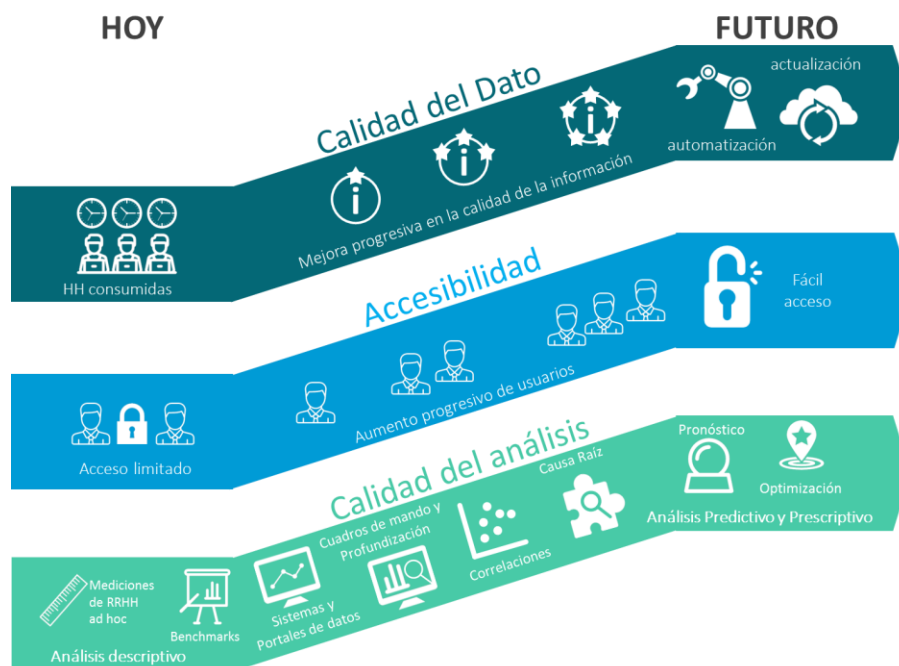
Uso de la Información y Reportabilidad

- Alta brecha en cuanto al uso de la información de personas existente, como antecedente para la gestión y planificación en las áreas de personas, ya que en general esta función se asume como más bien operativa y reactiva. Por otra parte, cuando se usa la información de personas, es solo con afán descriptivo.
- Hay bajo uso y disponibilidad de indicadores de gestión y la información no se usa para análisis de tendencias ni como fuente de benchmark entre los servicios, lo que está muy lejos de las mejores prácticas y de las necesidades planteada por los directivos.
- La información e indicadores de gestión de personas hoy día no está disponible; no obstante, fue posible identificar potenciales usuarios de ésta. Las mejores prácticas hablan de al menos seis clientes, entre los que se cuentan los responsables de recursos humanos de cada servicio, el símil del servicio civil, el alto nivel jerárquico, los funcionarios y los organismos controladores y presupuestarios.
- En ese mismo sentido, clientes estratégicos como los directivos, tienen necesidades no cubiertas en cuanto a información de personas, principalmente en la accesibilidad de información e indicadores actualizados para su gestión.

5. MODELO DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAS

5.1. Características y propuesta de valor del modelo

El modelo propuesto se ha diseñado modularmente, de modo de alcanzar el estado deseado en forma progresiva, creciendo en tres ámbitos: *Calidad del dato*, *Accesibilidad* y *Calidad del análisis*.



Esquema 2 Curvas de madurez del modelo

Entre las características del modelo, se encuentran:

1. Contar con **una base de datos única** que guarde la información en un repositorio al cual los organismos que requieren información, incluidos los servicios públicos, puedan acceder a semejanza de todos los países encuestados.
2. Definir conjuntamente por **todos los organismos que solicitan y usan información de personas**, la estructura de información y posibles indicadores a obtener a partir de ella para una mejor toma de decisiones.
3. La base de datos a futuro, debe contar con un sistema **administrador de la información**, con acceso sólo de visualización, con permisos diferenciados, que permita la descarga de los datos.
4. Además de contar con información operativa de personas, hay que incluir **información e indicadores que permitan hacer análisis y gestión de personas** lo cual se debe acompañar por una estrategia liderada por el Servicio Civil que incentive una gestión de personas basada en la medición, comparación y mejora de indicadores.
5. **Considerar la experiencia del equipo de DIPRES**, en cuanto conocedor de las características de la información, capacidades y limitaciones de los servicios. Para luego ir migrando a un esquema en que cada servicio tiene su propio “webservice”³ y el sistema central va a buscar los datos, los que no requeriría de la intervención de personas.
6. Bajo este esquema la veracidad de **la información debe ser de responsabilidad de cada servicio**, mientras un organismo centralizado vela por la consistencia y disponibilidad de la información y utiliza mecanismos de verificación en que los errores lógicos se automatizan.

A continuación se describen las características generales de cada etapa del modelo, considerando el objetivo de cada etapa, sus principales clientes y productos y en anexo 1 se describen en detalle los procesos asociados.

ETAPA 0	
Objetivo	Contar con una visión común y consensuada sobre los desafíos y necesidades de gestión de información en el Estado
Clientes /Usuarios	Servicio Civil (DNSC) Dirección de Presupuestos (DIPRES) Programa de Modernización del Estado (PME) Contraloría General de la República (CGR) Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) Modernización y Gobierno Digital (MOGD) Consejo para la Transparencia (CPLT)
Productos	Clientes, Productos e Información definidos y validados para cada etapa Diccionario de datos desarrollado
Confiabilidad / Accesibilidad	Criterios únicos para el entendimiento de la información

ETAPA 1	
Objetivo	Contar con una base de datos de información de personas única y accesible para proveer de un informe trimestral para la gestión de personas y la toma de decisiones estratégicas a los clientes/usuarios definidos.

³ Webservice: tecnología que utiliza un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones

Clientes Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Públicos: <ul style="list-style-type: none"> - Jefes de Recursos Humanos - Directores de Servicio • Ministerio de Hacienda: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio Civil - Dirección de Presupuestos • Autoridades de Gobierno Central
Productos	Reporte operacional trimestral y anual, con información de: <ul style="list-style-type: none"> - Movilidad - Benchmark de Servicios Internos - Eficiencia por tendencia de los indicadores de RRHH - Indicadores de caracterización - Información histórica
Confiabilidad / Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Información validada, guardada y accesible en base de datos - Accesible sólo para el Ministerio de Hacienda - Servicios reciben reporte trimestral

Con la implementación de estas etapas se espera obtener los siguientes beneficios tempranos:

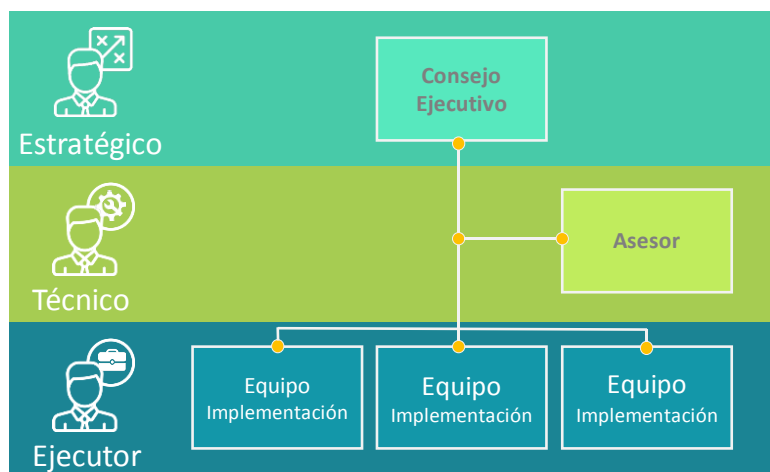


ETAPA 2	
Objetivo	Aumentar la accesibilidad mediante el uso de software de reportería, para que los clientes/ usuarios definidos generen sus propios informes e incorporar la búsqueda directa de información en algunos HRIS
Clientes Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Públicos: <ul style="list-style-type: none"> - Jefes de Recursos Humanos - Directores de Servicio • Ministerio de Hacienda: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio Civil - Dirección de Presupuestos • Autoridades de Gobierno Central • Consejo para la Transparencia • Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas analíticas para la gestión de personas de los Jefes de Recursos Humanos • Autogeneración de reportes con cruces deseados. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Ausentismo por unidades del servicio y género • Análisis multidimensional con dashboard, cubo u otro
Confiabilidad / Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de confiabilidad, por información directa desde HRIS de algunos servicios - Acceso para todos los servicios: Datamart funcionando con un orden lógico

ETAPA 3	
Objetivo	Automatizar la captura de información, reduciendo horas gastadas en carga manual, para mejorar la confiabilidad de la información
Clientes Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Públicos: <ul style="list-style-type: none"> - Jefes de Recursos Humanos - Directores de Servicio • Ministerio de Hacienda: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio Civil - Dirección de Presupuestos • Autoridades de Gobierno Central • Consejo para la Transparencia • Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno • Contraloría General de la República
Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para análisis estratégico para la gestión de personas • Por ejemplo, si existe causalidad entre capacitación y movilidad o la asociación entre el Clima y las relaciones laborales
Confiabilidad / Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de confiabilidad, por información directa desde HRIS en todos los servicios - Información actualizada, en línea, fidedigna y coherente - Información para la toma de decisiones en línea para los Directivos

ETAPA 4	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Tener prácticas y políticas más transversales a nivel Estado, fijando estándares, facilitando la movilidad - Contar con herramientas de análisis predictivo para la gestión de personas - Proveer de información a individuos (funcionarios y ciudadanos)
Clientes Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Públicos: <ul style="list-style-type: none"> - Jefes de Recursos Humanos - Directores de Servicio • Ministerio de Hacienda: <ul style="list-style-type: none"> - Servicio Civil - Dirección de Presupuestos • Autoridades de Gobierno Central • Consejo para la Transparencia • Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno • Contraloría General de la República • Funcionarios Públicos • Ciudadanía
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas para análisis predictivo y prescriptivo - Simular y planificar escenarios dotacionales - Desarrollo de modelos predictivos para variables críticas
Confiabilidad / Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio y sistemas de Recursos Humanos siempre accesibles para los empleados - Aplicación para dispositivos móviles, con el fin de facilitar el acceso a la información

5.2. Equipo de Trabajo



Se propone que durante la **Etapa 0** –etapa que se caracteriza por los consensos y acuerdos a los que deben llegar los actores clave– la Gobernanza del proyecto conste de tres niveles: *Estratégico, Técnico y Ejecutivo*.

A *nivel estratégico*, se espera que este Consejo Ejecutivo asegure las condiciones y habilitadores necesarios para la implementación del proyecto a través de la definición de la hoja de ruta del proyecto de implementación y la toma de decisiones estratégicas y de gestión. Esto implica disponer herramientas (presupuestarias, normativas), coordinar a actores clave, evaluar productos y comunicar los avances del proyecto, entre otras.

Se propone incluir a los clientes iniciales para que el sistema cumpla sus expectativas y sea usado efectivamente por ellos y a los organismos que están trabajando en la modernización y digitalización del Estado, ya que existen temas transversales en el manejo de datos y que requieren de una mayor sinergia.

El *nivel técnico* corresponde a la participación de expertos, que proporcionen asesoría tanto a miembros del Consejo Ejecutivo como al Equipo de Implementación. Estos asesores deberán dar respuesta a consultas técnicas o estratégicas y podrán proceder desde el mundo académico, consultoría en Recursos Humanos, consultoría en TIC, entre otros, según la necesidad detectada.

En el *nivel ejecutivo*, se propone la conformación de un Equipo de Implementación que lleve a cabo la correcta puesta en marcha del proyecto de acuerdo a los lineamientos del Consejo y la planificación definida. Para ello este equipo deberá contar con el capital humano competente, tanto en calidad como en cantidad, acorde a las necesidades de las distintas etapas del proyecto.

Entre las funciones de este equipo, se cuenta la implementación del proyecto, en cumplimiento con las definiciones del Consejo, desarrollar y mejorar los productos y servicios necesarios para implementar el modelo, establecer relaciones colaborativas con los clientes-usuarios para asegurar el mejoramiento continuo del proyecto y difundir y capacitar a los clientes-usuarios en los productos generados y el potencial uso de ellos, entre otras funciones.

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

6.1. Resumen de aspectos a considerar en la implementación

A partir de la literatura y de otras implementaciones, se entiende necesario, para conseguir una implementación exitosa, los siguientes elementos:

- Incorporar a todos los actores en forma activa para que este sea una iniciativa impulsada y usada por todos
- Lograr un diseño que se base en las necesidades reales de los usuarios
- Considerar el proyecto principalmente como un proyecto de gestión del cambio más que tecnológico
- Internalizar en el Equipo de Trabajo y actores clave que se trata de un proyecto que solo logra capturar el total de los beneficios si se logra llevar a cabo hasta el final, lo que implica un horizonte de 10 años
- El sistema sea lo suficientemente dinámico como para ir incorporando los cambios requeridos
- Usuarios e informantes, al conocer los beneficios del sistema, son incentivados para entregar la información más reciente, sin demora
- Comprensión profunda de quién gana y quién pierde en la aplicación del sistema y considerar acciones apropiadas y proactivas para ello
- La tecnología incorporada no abruma a los usuarios sino que es un factor facilitador
- Fuerte liderazgo dentro del Estado que empuje al uso de los informes
- El sistema y sus informes son usados por todos los usuarios definidos
- Establecer expectativas realistas respecto a lo que el sistema puede y no puede hacer (o lo que se puede hacer en fases)
- Desarrollar la documentación adecuada sobre el proceso y la capacidad de mantenimiento, para reducir las probabilidades que el sistema disminuya su funcionalidad, en caso que las personas clave abandonen el proyecto. El sistema debe perdurar más allá de las personas y gobiernos

6.2. Plan de actividades para implementar etapa 0 y 1

Dentro del plan de actividades, se ha definido incluir además de las actividades propias del diseño y ejecución del proyecto, dos macro actividades, denominadas *Definiciones Estratégicas* y *Comunicaciones y Gestión del Cambio*, con la finalidad de mitigar potenciales riesgos.

- *Definiciones estratégicas:* Se relaciona a las actividades a ser ejecutadas por el Consejo Ejecutivo, que apuntan a la definición de la hoja de ruta de implementación del proyecto.
- *Comunicaciones y Gestión del Cambio:* Engloba todas las actividades relacionadas a lograr que la iniciativa sea viable y se arraigue como práctica del Estado en los distintos servicios.

La **etapa 0** es una etapa de acuerdos, definiciones y diseño, cuyas actividades apuntan a la definición de una propuesta de implementación para la etapa 1, preparando las condiciones para iniciar su puesta en marcha. Para esta etapa, se han especificado actividades iniciales, siendo lo más relevante el establecimiento de una instancia para generar un borrador del proyecto de implementación y la definición de los organismos a integrar tanto el equipo estratégico como técnico.

Las actividades propuestas para la **etapa 1** corresponden a la puesta en marcha de los procesos definidos, acompañada por actividades de capacitación y difusión. Una vez en marcha el sistema, se proponen actividades para su evaluación y mejora, para que, transcurrido un año y medio de su implementación, empiece el diseño de la siguiente etapa propuesta (etapa 2) e iniciar su puesta en marcha a dos años de iniciado el proyecto.

6.3. Conclusiones y recomendaciones para la implementación

1. El análisis de tendencias en gestión de información de personas, permitió identificar la curva de madurez del análisis de información, donde se describen cuatro niveles de madurez progresiva: reactivo, proactivo, estratégico y predictivo; siendo el nivel reactivo donde se encuentra la mayor parte de las organizaciones. No obstante, a partir de la información del diagnóstico, se logró identificar que en general los servicios públicos se encuentran en este nivel, aunque también hay servicios que ni siquiera llegan a cubrir suficientemente los reportes operacionales.
2. Para avanzar hacia reportes con mayor complejidad en su análisis, es necesario contar con indicadores tanto de impacto, efectividad y eficiencia, que permitan conocer de mejor manera el efecto de los programas de gestión de personas en el quehacer institucional.
3. Dentro de las brechas identificadas, la falta de confiabilidad y accesibilidad en la información de personas que trabajan en sector público es un aspecto central. Dentro de este punto, destaca el amplio consenso entre los actores clave de la gestión de información de personas en el Estado sobre la necesidad de contar con información de personas de la Administración Central del Estado, oportuna, integrada, confiable y accesible para la toma de decisiones de distintos actores del Sector Público, que permitan avanzar hacia un servicio público fortalecido, al servicio de la ciudadanía.
4. Materializar este propósito pasa principalmente por lograr acuerdos entre los solicitantes y generadores de información de personas para converger hacia una **base de datos única** donde la información esté disponible para todos y sea administrada por un organismo con la finalidad de mejorar la gestión de personas en el Estado.
5. En términos de procesos y tecnologías de información existen múltiples soluciones para alimentar la base de datos desde las más simples como es la recopilación de datos en planillas hasta la automatización del proceso en línea y lo mismo ocurre con las alternativas para reportar.
6. Para que la información sea usada para la toma de decisiones, se deben generar indicadores e informes que satisfagan las necesidades de los potenciales clientes e instancias de retroalimentación que permitan una mejora continua y establecer una gestión más estratégica basada en la evidencia.
7. Estos retos y otros que se visualizan para la gestión de información de personas actual y futura deben ser abordados por el Estado de Chile en forma prospectiva y creciente, de modo de generar soluciones que vayan incorporando el avance en las tecnologías de manejo de datos y desarrollen nuevas prácticas asociadas al uso compartido de información.
8. La propuesta desarrollada apunta a alcanzar el estado deseado en forma progresiva, implementando paso a paso creciendo en tres ámbitos: Calidad del dato, Accesibilidad y Calidad del análisis y bajo un enfoque de proceso de cambio más que como un proyecto de tecnología.