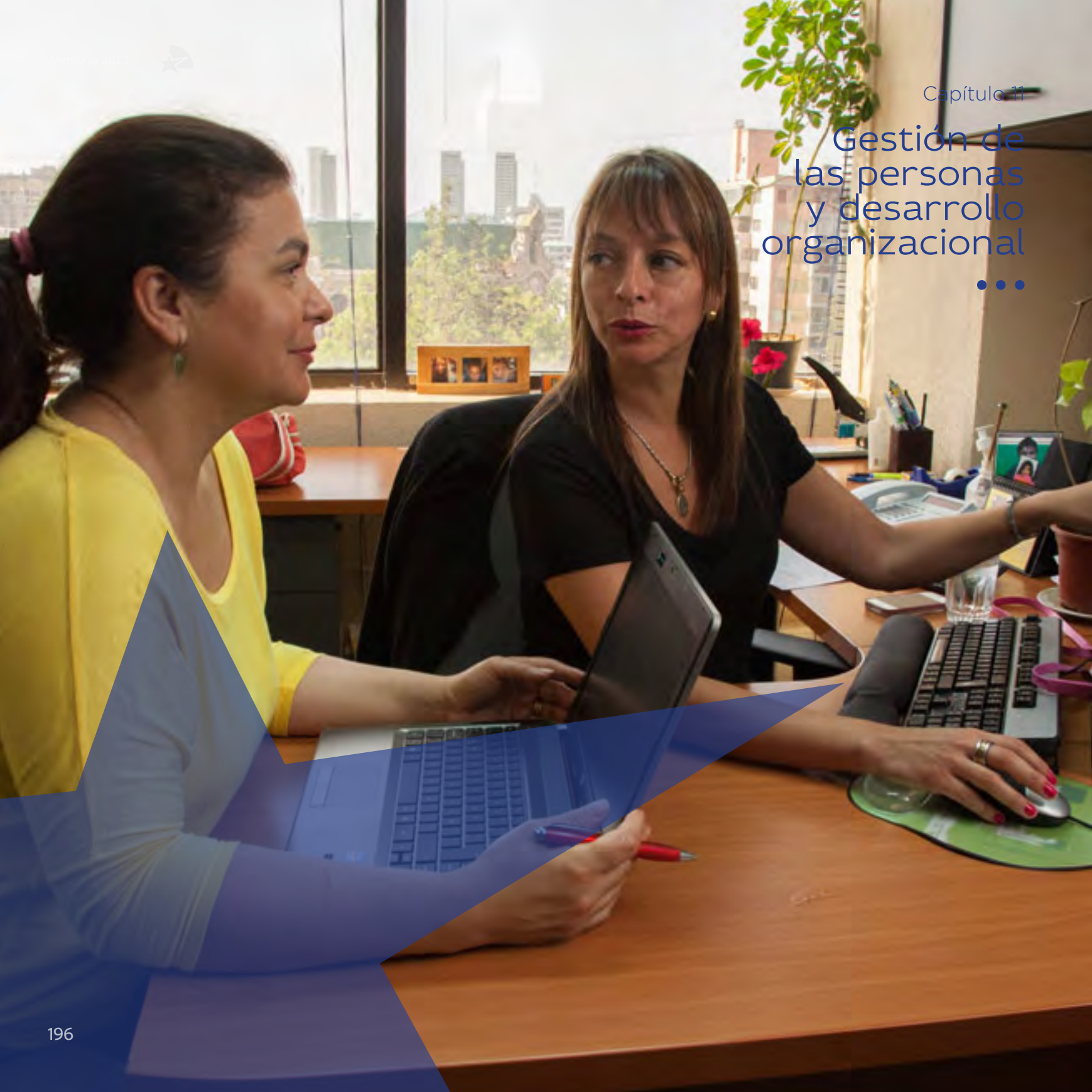




# Gestión de las personas y desarrollo organizacional



## Capítulo 11

# 11

# Gestión de las personas y desarrollo organizacional



- “El objetivo del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Defensoría es incorporar, mantener y desarrollar de manera eficiente al conjunto de personas que conforman la institución”.
- “En 2013 se incorporó una nueva área de gestión, denominada “Selección de personas”, cuya principal función es ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Defensoría”.
- “Durante el año el departamento trabajó en el diseño y ejecución de un nuevo programa de habilidades directivas”.
- “Se realizaron 224 actividades de formación para defensores, enfatizando de esta forma la capacitación permanente que reciben los abogados de la institución en distintas materias”.



# 11

## Gestión de las personas y desarrollo organizacional



Incorporar, mantener y desarrollar de manera eficiente al conjunto de personas que conforman la Defensoría Penal Pública, con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión institucional, es el objetivo del Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

### **Funciones Estratégicas**

- Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en materias de administración de personal del sector público.
- Desarrollar y mejorar los procesos de planificación, reclutamiento, inducción,

mantención, desarrollo y desvinculación del recurso humano de la institución.

- Brindar el soporte de información relativa a cargos y presupuesto de remuneraciones en forma actualizada, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Elaborar y ejecutar programas centrados en la gestión de competencias y recursos de los trabajadores.
- Diagnosticar permanentemente la realidad institucional en el ámbito de su competencia, para generar intervenciones con un enfoque de

desarrollo organizacional que apoye la toma de decisiones por parte de las autoridades.

- Velar por el correcto y oportuno ejercicio de los derechos funcionarios, entre los que se encuentran los pagos de las remuneraciones, el acceso a capacitación y desarrollo, beneficios sociales y del Servicio de Bienestar, entre otros.
- Desarrollar la gestión del desempeño y, sobre la base de las evaluaciones, definir las necesidades de capacitación y requerimientos para la contratación de personas vía concursos públicos.
- Observar y promover la aplicación estricta del principio de probidad administrativa, que implica una conducta funcionaria moralmente intachable y una entrega honesta y leal al desempeño de su cargo, con preeminencia del interés público sobre el privado.





## 11.1 PERSONAL

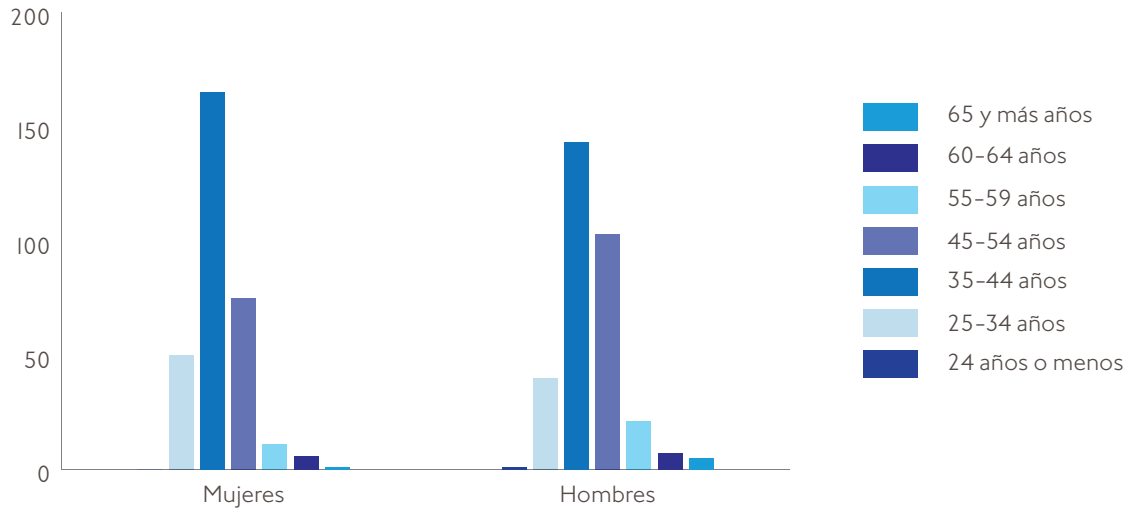
### 11.1.1 Dotación

Respecto de la distribución etaria del personal de la Defensoría Penal Pública al 31 de diciembre de 2013, el 49,04 por

ciento de los funcionarios tenía 44 años o menos, siendo el segmento de más alta concentración. Luego le sigue el tramo de entre 45 a 54 años (28,34 por ciento), seguido por el tramo de 35 a 34 años (14,33 por ciento).

Distribución según grupo de edad 2013	Mujeres	Hombres	Total	% en relación al total
24 años o menos	0	1	1	0,16%
25-34 años	50	40	90	14,33%
35-44 años	165	143	308	49,04%
45-54 años	75	103	178	28,34%
55-59 años	11	21	32	5,10%
60-64 años	6	7	13	2,07%
65 y más años	1	5	6	0,96%
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>320</b>	<b>628</b>	<b>100%</b>

Nota: total dotación efectiva al 31 de diciembre de 2013



Distribución según tipo de contrato	Mujeres	Hombres	Total
Planta	156	123	279
Contrata	152	197	349
<b>Total dotación efectiva</b>	<b>308</b>	<b>320</b>	<b>628</b>



Distribución según estamento 2013	Mujeres	Hombres	Total	% en relación al total
Directivo	19	39	58	9,24%
Profesional	115	205	320	50,96%
Técnico	23	13	36	5,73%
Administrativo	115	18	133	21,18%
Auxiliar	36	45	81	12,90%
<b>Total dotación efectiva</b>	<b>308</b>	<b>320</b>	<b>628</b>	<b>100%</b>

### 11.1.2 Selección de personas

A inicios de 2013 se incorporó una nueva área de gestión, denominada “Selección de personas”, cuya principal función es ejecutar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Defensoría. El objetivo de este cambio es consolidar el sistema de selección a través de personal con dedicación exclusiva, que pueda desarrollar mayores competencias, a fin de perfeccionar los concursos a ejecutar y lograr mayores

estándares de calidad en ámbitos de transparencia y oportunidad en los procesos.

Durante el primer trimestre del año se formalizó un convenio con el Servicio Civil, para hacer uso del portal de empleos públicos ([www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl)), que permite recibir en línea las postulaciones de los interesados, con altos estándares de calidad en el funcionamiento del sistema y el apoyo de profesionales del

Servicio Civil para revisión y sugerencias en las bases de concursos.

Por otra parte, se realizaron innovaciones en los concursos para los cargos de jefatura, principalmente en los criterios de evaluación, dando énfasis en competencias de liderazgo y manejo de conflictos. Con el objetivo de transitar desde un directivo centrado en lo técnico a un directivo de línea integral, se incorporó una etapa denominada “Evaluación de situaciones simuladas”, la cual -como su nombre lo indica-, mediante simulaciones de trabajos reales, casos prácticos y ejercicios, logra predecir con mayor eficiencia el potencial de las personas y las competencias específicas para cargos de responsabilidad.

En cuanto a movilidad en los cargos, se realizaron concursos que permitieron renovar en proporción importante los cuadros directivos institucionales, incorporando por primera vez personas que acceden a un nivel jerárquico superior.







Concursos	Cargos	Lugar de desempeño	N° de Cargos	Postulaciones	Provisto
Ingreso	Administrativo	Arica y Parinacota, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metro Norte y Metro Sur	13	424	12
Ingreso	Auxiliar	Coquimbo, Valparaíso, O´Higgins, Biobío, Los Ríos, Metro Norte y Metro Sur	14	291	14
Tercer nivel jerárquico	Director (a) Administrativo (a) Regional	Arica y Parinacota, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, O´Higgins, Maule, Los Lagos, Aysén y Magallanes	11	856	11
Tercer nivel jerárquico	Jefe (a) Estudios Regional	Arica y Parinacota, Maule, Araucanía, Los Ríos y Los Lagos	5	76	2
Oposición y antecedentes	Defensor(a) Regional	Arica y Parinacota, Antofagasta, Valparaíso, Los Ríos, Los Lagos y MetroSur	6	127	5
Proceso de selección, contrata	Encargado (a) de Bienestar	Defensoría Nacional	1	29	1

El mecanismo de concursos ha significado para la Defensoría una eficaz herramienta de oportunidades de movilidad y desarrollo de carrera a los funcionarios, generando relevo y cambio en los cargos directivos y promoviendo cuadros internos de reemplazo. A modo de ejemplo, cabe mencionar que de los 22 cargos directivos concursados, el 41 por ciento (nueve personas) fueron provistos por funcionarios que por primera vez asumieron el cargo.

### **11.1.3 Sistema integrado de gestión de personas**

Desde 2012 el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional ha trabajado en la puesta en marcha y operación del Sistema Integrado de Gestión de Personas (Sigper), mecanismo de información que permite integrar todos los procesos que cubren la vida laboral de los funcionarios.

En dicho período el foco de trabajo estuvo centrado en la operación del siste-

ma en los módulos de remuneraciones, personal, bienestar y capacitación a nivel centralizado, los que actualmente se encuentran funcionando en régimen.

En 2013 se concretó el desafío de transferencia de competencias a las unidades regionales para la operación de algunas funcionalidades de los módulos de personal y remuneraciones, y la puesta en marcha de los módulos de evaluación del desempeño, 'persomático' y licencias médicas. Las líneas de trabajo para 2014 señalan la instalación total de los módulos y la descentralización a nivel regional.

## **11.2 GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

A esta área le corresponde gestionar el sistema de capacitación institucional y realizar los proyectos de desarrollo organizacional que permitan generar diversos planes de mejoramiento en materias de gestión de personas.

”Desde 2012, el departamento ha trabajado en la puesta en marcha y operación del Sistema Integrado de Gestión de Personas (Sigper), mecanismo de información que permite integrar todos los procesos que cubren la vida laboral de los funcionarios”.



### 11.2.1 Programa de habilidades directivas

En 2013, el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional trabajó en el diseño y ejecución de un nuevo programa de habilidades directivas centrado en las competencias y brechas de cada directivo. El programa contempla las siguientes etapas:

- Diagnóstico de la situación actual, que consiste en una medición inicial respecto de las prácticas de liderazgo que creemos que nuestra organización requiere;
- Definición del modelo de liderazgo para la Defensoría Penal Pública;
- Desarrollo de talleres para directivos, en los que se trabajará en los ámbitos centrales definidos en el programa;
- Seis sesiones de *coaching* para

los directivos que participen en el programa y,

- Evaluación de resultados, cuyo propósito será verificar los avances logrados y formular nuevas acciones de desarrollo para impulsar a futuro.

### 11.2.2 Academia de defensores

El Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, en conjunto con el Departamento de Estudios y Proyectos, trabajaron a partir de los informes de inspecciones y auditorías externas el diseño de capacitaciones especializadas para defensores públicos, en razón de las observaciones emanadas de los informes descritos previamente.

Este trabajo conjunto marcó un punto de inflexión en lo que se ha realizado hasta hoy en este ámbito, puesto que se planificó y diseñó interdisciplinariamente el material



de trabajo, utilizando una metodología destinada a determinar con precisión los objetivos a alcanzar y las herramientas e instrumentos más acordes para tales propósitos.

El aporte metodológico se ha traducido en la aplicación de un enfoque eminentemente práctico, en el entendido de que los conocimientos

legales y académicos son, en general, parte de la formación de los defensores, por lo que se consideró asignar esas materias como lecturas previas. Esto permitió utilizar metodologías de enseñanza-aprendizaje eminentemente participativas, lo que ha recibido excelente evaluación de parte de los concurrentes.

Academia	Horas	Fecha de realización	Número de defensores	Relator
Primeras Audiencias	40	29 de julio al 2 de agosto de 2013	30	Internos
Básica	40	18 al 22 de noviembre de 2013	29	Externo e interno
Litigación avanzada	40	18 al 22 de noviembre de 2013	25	Externo e interno
Técnicas de negociación y entrevistas	40	25 al 29 de noviembre de 2013	28	Externos



### 11.2.3 Plan de capacitación

La institución centró su estrategia de capacitación en fortalecer las habilidades de los funcionarios, de forma que les permita optimizar el servicio de prestación de defensa penal de calidad, a través del uso eficiente de las herramientas institucionales y de gestión.

Además de las 224 actividades de formación efectuadas durante 2013, la institución trabajó en el diseño interno de la academia básica, cuyo objetivo es entregar las competencias técnicas básicas necesarias para un adecuado desempeño de los defensores penales públicos en las distintas actuaciones para la prestación del servicio de defensa penal. Este proceso se reforzó con la realización del curso de relatores internos, con el objeto de contar con expositores internos especializados en el diseño de cursos y entrega de formación a los defensores penales públicos.

**Los antecedentes del plan de capacitación fueron los siguientes:**

1. Total de actividades de capacitación realizadas en 2013	224
2. Porcentaje de actividades de capacitación realizadas con evaluación aprendizaje	52 %
3. Total de participantes en actividades de capacitación en 2013	2.605
4. Funcionarios/as capacitados/as en 2013	725
5. Porcentaje de funcionarios capacitados según dotación 2013	99,8 %

**Resumen de antecedentes presupuestarios de la glosa de capacitación 2012:**

1. Presupuesto asignado por glosa para capacitación institucional	\$204.107.000
2.- Presupuesto ejecutado del total de presupuesto	\$204.063.000
3.- Porcentaje del presupuesto ejecutado respecto del total del presupuesto	99,9%
4.- Presupuesto sin ejecutar año 2013	\$44.000
5.- Porcentaje del presupuesto sin comprometer respecto del total del presupuesto	0,0002%



#### **11.2.4 Programa de clima laboral**

La Defensoría Penal Pública se ha propuesto realizar un diagnóstico del clima laboral cada dos años, considerando que se trata de un período adecuado para que ocurran cambios en las dimensiones que componen este aspecto del trabajo.

Esta medición se efectuó en los años 2009, 2011 y 2013. A partir de estos diagnósticos se ha trabajado en la elaboración de planes de acción de mejora de clima laboral. Durante 2013 el Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional visitó la mayoría de las defensorías regionales para la elaboración de los planes de acción, construidos por los mismos equipos de trabajo. Con ello se busca mejorar u optimizar las dimensiones del clima que en el estudio hayan sido detectadas como oportunidades de mejora.



#### **11.3 SERVICIO DE BIENESTAR: ESPACIO DE SOLIDARIDAD INSTITUCIONAL**

El Servicio de Bienestar es una organización solidaria a la que se incorporan voluntariamente los funcionarios y funcionarias de planta y contrata de la Defensoría Penal Pública. Administra los recursos que se generan a través de los aportes mensuales de sus afiliados/as y de la institución, otorgando los beneficios establecidos en su Reglamento (D.S. N° 33/2002, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, modificado por D.S. N° 263/2009). Se caracteriza porque los afiliados y afiliadas efectúan aportes diferenciados de acuerdo con sus remuneraciones y reciben idénticas prestaciones en forma independiente de sus aportes. Estas prestaciones se extienden a sus cargas familiares reconocidas por la institución.

El artículo 1° del Reglamento de Bienestar de la Defensoría Penal Pública







establece que el propósito del Servicio de Bienestar es “proporcionar a sus afiliados y cargas familiares legalmente reconocidas, en la medida que sus recursos lo permitan, asistencia médica, económica, social y cultural. Además, propenderá al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del personal de la institución, de acuerdo a las políticas generales de Bienestar y Recursos Humanos que dicte la Defensoría Penal Pública”.

### 11.3.1 Administración

La característica esencial del Servicio de Bienestar es su gestión compartida y participativa. Su funcionamiento y administración es de responsabilidad del Consejo Administrativo de Bienestar, conformado paritariamente por tres representantes institucionales y tres representantes de los afiliados y afiliadas:

- Defensor Nacional, quien lo preside.
- Jefe de la Unidad de Asesoría Jurídica.

- Jefe de la Unidad de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.
- Dos representantes de los afiliados/as, elegidos en votación universal cada dos años.
- Un representante de la organización gremial con mayor número de afiliados a Bienestar.

Durante 2013, el Consejo Administrativo de Bienestar sesionó en la forma y frecuencia establecidas en el Reglamento, adoptando acuerdos en temas de políticas generales y administración del Servicio de Bienestar, tales como:

- Revisión y aprobación de estados financieros 2012, para ser remitidos a la Superintendencia de Seguridad Social, los que fueron aprobados por el ente fiscalizador sin observaciones.
- Seguimiento y control de la ejecución presupuestaria mensual, efectuando

balance presupuestario de ajuste al 30 de junio de 2013.

- Revisión de bases, criterios de evaluación y convocatoria a la postulación a becas de enseñanza superior para afiliados/as y cargas familiares.
- Análisis de informe de endeudamiento interno de los afiliados y afiliadas a Bienestar, definiéndose acciones a desarrollar en este ámbito para el año 2013.
- Seguimiento y análisis de la gestión del seguro complementario de salud, su utilización por los usuarios y su impacto en la ejecución presupuestaria de Bienestar.
- Estudio de opciones para la continuidad en 2014 de las prestaciones de salud otorgadas por el Servicio de Bienestar a través de seguro complementario.

“La característica esencial del Servicio de Bienestar es su gestión compartida y participativa. Su funcionamiento y administración es de responsabilidad del Consejo Administrativo del Bienestar”.



- Revisión y aprobación de anteproyecto presupuestario 2014, para ser remitido a la Superintendencia de Seguridad Social, el que fue aprobado sin observaciones.
- Distribución de aportes, definición de criterios y procedimientos de asignación de recursos del ítem facultativo destinados a las actividades de fin de año para afiliados/as y sus cargas familiares en todas las regiones del país.

### 11.3.2 Afiliados, afiliadas y grupos familiares

Al 31 de diciembre de 2013, el Servicio de Bienestar de la Defensoría Penal Pública tiene un total de 585 afiliados activos, lo que equivale al 93,1 por ciento de los funcionarios de planta, contrata y suplentes de la Defensoría Penal Pública.

La población usuaria de Bienestar en su conjunto está constituida por los afiliados y sus cargas familiares, y suma un total de mil 355 personas:

TIPO USUARIO	N°
Afiliados y afiliadas	585
Cargas familiares	770
Total usuarios/as	1.355



### 11.3.3 Estructura general de gastos de 2013

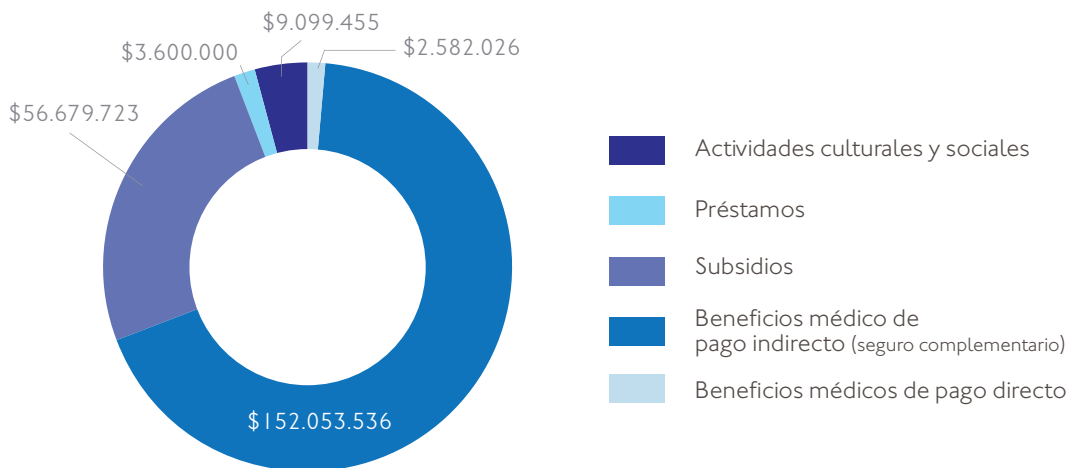
El presupuesto anual del Servicio de Bienestar está conformado por las siguientes fuentes de ingresos: aportes de los afiliados y afiliadas activos, aporte institucional establecido anualmente en la ley de reajuste, comisiones de convenios,

amortización de préstamos e intereses de los préstamos otorgados.

En 2013, los gastos efectuados ascienden a un total de \$224.014.740, y se orientaron reglamentariamente de manera prioritaria a apoyar a los usuarios en prestaciones de salud en forma directa e indirecta, financiando el 100 por ciento del valor de la prima del seguro de vida,

salud, catastrófico y dental que otorga cobertura a afiliados y cargas familiares.

En segundo lugar se priorizan las ayudas no restituibles, denominadas subsidios, que corresponden a eventos de la vida de las personas y sus familias (nacimientos, escolaridad, vacaciones, actividad física y otros). La distribución general de los gastos se aprecia en el siguiente gráfico:





### Distribución de gastos por afiliado/a 2013

El gasto total del Servicio de Bienestar en el proceso de otorgar beneficios a sus afiliados y afiliadas permite

constatar que se efectúa un gasto promedio por funcionario afiliado/a que asciende a \$ 382.900. Esta cifra se desagrega por tipo de beneficio en la siguiente tabla:

TIPO DE GASTO	GASTO ANUAL POR AFILIADO
Beneficios médicos de pago directo	\$ 4.414
Beneficios médicos de pago indirecto (seguro complementario)	\$ 259.920
Subsidios	\$ 96.888
Préstamos	\$ 6.154
Actividades culturales y sociales	\$ 15.555
<b>GASTO ANUAL PROMEDIO</b>	<b>\$ 382.931</b>

# SUBSIDIO PMP CUADRATURA

## SIGPER

\* Soluciones

→ EMSA

→ C. Informe \*  
Memo

S.L

- \* ESTADO
- AUTORIZADO
- REDUCIDA
- RECHAZADA

= Recurso

- Por defecto
- PENDIENTE RESOLUCI.
  - RECIBIDA EN RRHH

- To...  
- g...  
- C...  
- C...  
- C...  
mer  
mar  
bilizar  
var