

10

Gestión de las personas
y desarrollo organizacional



Mitzi Jaña

10

capítulo 10

Gestión de las personas y desarrollo organizacional

El Departamento de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de la Defensoría Penal Pública tiene como objetivo principal incorporar, mantener y desarrollar la carrera funcionaria de manera eficiente al conjunto de personas que conforma la institución, con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Funciones estratégicas del departamento:

- Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en materias de administración de personal del sector público.
- Implementar 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 sus 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 el Servicio de Bienestar, entre otros.
- Implementar la gestión del desempeño y, sobre la base de las evaluaciones, definir las necesidades de capacitación y los requerimientos para la contra-

tación 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 del cargo, con preeminencia del interés público sobre el privado.

1. PERSONAL

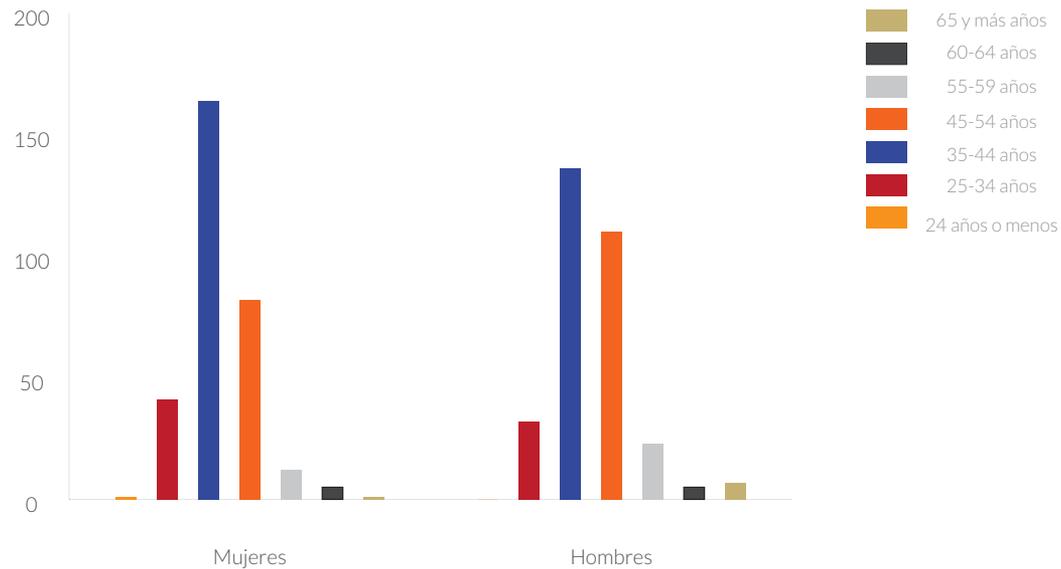
1.1 Dotación

Al 31 de diciembre de 2014, la Defensoría Penal Pública contaba con una dotación efectiva de 619 funcionarios, de los cuales 288 tenían calidad jurídica de planta y 331 a contrata, lo que incluye a los 155 defensores locales contemplados en la Ley N° 19.718.

Por otra parte, 100 personas se desempeñaban como honorarios a suma alzada, de las cuales 85 cumplían funciones en el programa de defensa penal adolescente, equipo que estuvo conformado por 50 abogados, 12 asistentes sociales y 21 asistentes administrativos. Las restantes 15 personas, correspondientes a un 15 por ciento, desempeñaron funciones de asesoría especializada en distintas áreas de la institución.

Respecto de la distribución etaria del personal de la Defensoría Penal Pública al 31 de diciembre de 2014, el 48,79 por ciento de los funcionarios tenía entre 35 y 44 años o menos, siendo el segmento de más alta concentración. Le seguían el tramo de entre 45 a 54 años (30,05 por ciento) y el de 25 a 34 años (12,44 por ciento).

DISTRIBUCIÓN SEGÚN GRUPO DE EDAD 2014	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% EN RELACIÓN AL TOTAL
24 años o menos	1	0	1	0,16%
25-34 años	41	32	73	11,79%
35-44 años	164	136	300	48,47%
45-54 años	82	110	192	31,02%
55-59 años	12	23	35	5,65%
60-64 años	5	5	10	1,62%
65 y más años	1	7	8	1,29%
Total	306	320	619	100%



DISTRIBUCIÓN SEGÚN TIPO DE CONTRATO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Planta	149	182	331
Contrata	157	131	288
TOTAL DOTACIÓN EFECTIVA	306	313	619

DISTRIBUCIÓN SEGÚN ESTAMENTO	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% EN RELACIÓN AL TOTAL
Directivo	21	40	61	9,85%
Profesional	118	197	315	50,89%
Técnico	23	12	35	5,65%
Administrativo	112	19	131	21,16%
Auxiliar	32	45	77	12,44%
TOTAL DOTACIÓN EFECTIVA	306	313	619	100%

1.2. Selección de personas

El desafío comprometido para 2014, en cuanto a selección de personas, fue cumplido en su totalidad, tanto en lo referido a consolidar su gestión como a dar inicio a nuevos procedimientos, tales como comenzar a desarrollar el módulo 'Sistema integrado de gestión de personas (Sigper)' e incorporar en su programación concursos de promoción y de defensores locales y defensores locales jefes, con la modalidad de entrevista psicolaboral en concordancia con el modelo de competencias y con los nuevos énfasis institucionales.

También se realizó el primer llamado de concurso de promoción, generándose un hito a nivel organizacional que permitió que funcionarios de los estamentos administrativos, técnicos y profesionales pudieran optar a la promoción de sus grados. En esta oportunidad, dicha instancia abarcó la provisión de ocho vacantes: cinco del estamento profesional y tres del estamento técnico, lo que refleja la intención de nuestros directivos por reconocer el arduo trabajo que realizan los funcionarios de la institución.



Los concursos planificados se realizaron en su totalidad según el siguiente detalle:

CARGOS LLAMADOS	LUGAR DE DESEMPEÑO	Nº DE CARGOS	POSTULACIONES	PROVISTO
Director Administrativo Regional	Tarapacá, La Araucanía, Los Ríos, Metropolitana Norte, Metropolitana Sur	5	440	5
Jefe Estudios Regional	Maule, Los Lagos, Los Ríos, Tarapacá, Antofagasta, Magallanes	6	205	5
	Los Lagos	1	55	*
Defensor Regional	Metropolitana Sur y O'Higgins	2	49	2
Defensor Regional	Metropolitana Norte	1	23	1
INGRESO Asesor Jurídico	Atacama, Maule, Metropolitana Norte, Metropolitana Sur, O'Higgins	5	224	5
INGRESO Encargado Administración Finanzas y Recursos Humanos	La Araucanía, O'Higgins, Tarapacá	3	190	3
INGRESO Encargado Informático	Copiapó, Iquique, Valparaíso, Metropolitana Sur	4	191	4
INGRESO Encargado Apoyo Gestión a la Defensa	Los Ríos, Metropolitana Norte, Metropolitana Sur (2), O'Higgins	5	387	5
PROMOCIÓN Cargos Profesionales	Grados 6, 7, 8, 9, 10	5	57	5
PROMOCION Cargos Técnicos	Grados 14, 15 y 17	3	25	3
Defensores Locales	Iquique, Ñuñoa, Santiago, Temuco y Valparaíso	5	259	*
Defensores Locales Jefes	Chillán, Concepción, Punta Arenas, Quillota, San Miguel, Talcahuano, Temuco, Viña del Mar	9	187	*
TOTALES		54	2.292	38

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 sistema en los módulos de remuneraciones, personal, bienestar y capacitación a nivel centralizado, los que 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.

Durante 2014 se completó el desarrollo completo del sistema, con la activación total de todos los módulos y su descentralización a nivel regional.

1.4 Gestión de capacitación y desarrollo organizacional

Al área de Desarrollo Organizacional 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.

Programa de habilidades directivas

Durante 2014 se continuó con la aplicación y consolidación del 'Programa de habilidades directivas'. En el año se cerró el programa del segundo grupo de directivos regionales (compuesto por 5 defensores regionales, 10 directores





administrativos regionales y 5 jefes regionales de Estudios) y un primer grupo de 25 defensores locales jefes, con los respectivos procesos de *coaching*.

También se desarrollaron dos nuevos programas, uno para los directivos regionales nombrados en los concursos directivos de 2014 (2 defensores regionales, 6 directores administrativos regionales y 8 jefes regionales de Estudios) más un segundo grupo de 23 defensores locales jefes, incluyendo tanto las inducciones directivas como los programas de *coaching* individual.

Programa gestión de clima laboral

Durante 2014 se desarrolló un 'Programa de clima laboral', centrado en cuatro regiones que pre-

sentaron resultados menos favorables en la medición de clima de 2013. El trabajo en esas regiones se inició con un taller de apoyo y capacitación dirigido a los equipos directivos. Posteriormente y en conjunto con los funcionarios de las respectivas regiones se elaboraron programas específicos, destinados a mejorar las dimensiones deficitarias.

Programa piloto de autocuidado

En las Defensorías Regionales Metropolitanas Norte y Sur se realizó un 'Programa piloto de autocuidado', enfocado en defensores y asistentes administrativos de defensorías locales, quienes se ven expuestos a usuarios complejos y a altas cargas de trabajo, tanto por las tareas que deben realizar como el

desgaste emocional característico de estos puestos de trabajo.

Jornada de asistentes

El programa se centró en la entrega de herramientas de autocuidado a asistentes de defensorías locales (dos grupos de más de 60 participantes cada uno) e implicó un trabajo centrado en herramientas de asertividad, manejo de usuarios complejos y manejo emocional, tomando los diagnósticos y la experiencia del 'Piloto de autocuidado'.

Flexibilidad horaria

Durante 2014 y mediante resolución, el Defensor Nacional oficializó la extensión del programa de flexibilidad horaria a todas las regiones -previamente operaba en forma

parcial en algunas regiones, lo que posibilitó el uso de esta herramienta en toda la institución.

Trabajo Comité Paritario de Higiene y Seguridad

Durante 2014 el trabajo se enfocó no sólo en el mejoramiento de las metodologías usadas por los delegados y miembros del comité, sino también en la entrega de elementos del diagnóstico de calidad de vida, de manera de formar a todos quienes se desempeñan en éstos ámbitos en la identificación de riesgos psicolaborales. Esto, porque las estadísticas y los diagnósticos indican una mayor prevalencia de enfermedades psíquicas por sobre las físicas, dada las características de la institución

y de varios de sus puestos de trabajo.

Programas regionales de calidad de vida

Durante 2014 se continuó el trabajo con regiones, que consistió en la devolución de diagnósticos de calidad de vida laboral, el desarrollo de *focus groups* para complementar los diagnósticos, la conformación de comités de calidad de vida y la definición participativa de planes de acción.

Inducción

En el contexto de lo dispuesto por el 'Código de buenas prácticas laborales' y bajo las directrices de la Dirección Nacional de Servicio Civil, se generó un manual y un programa de

inducción, que buscan facilitar la incorporación y adaptación de las personas a determinados procesos de trabajo, a sus puestos de trabajo, al ambiente y a la cultura.

Durante 2014 se elaboró una nueva versión del 'Programa de inducción funcionaria'. Para ello se realizó una jornada en que los nuevos funcionarios ingresados a la institución fueron recibidos por el Defensor Nacional y por el Director Administrativo Nacional. Durante el encuentro, profesionales de los departamentos y unidades de la Defensoría entregaron lineamientos institucionales y estratégicos, mientras que profesionales de Recursos Humanos presentaron a los participantes los derechos, deberes y beneficios que les

corresponden. La jornada finalizó con un circuito en el Centro de Justicia de Santiago (CJS).

Proyecto de ordenamiento

Sobre la base a la metodología HAY para pesaje de cargos por perfiles, durante 2014 se construyó un modelo para determinar objetivamente el peso relativo de cada cargo dentro de la institución, sobre la base de distintas variables y ponderadores.

Dicho modelo fue validado por el Defensor Nacional y por el Director Administrativo Nacional, y luego presentado en reuniones bilaterales a los 16 equipos directivos regionales. Los comentarios y observaciones fueron

documentados, sistematizados e incorporados al modelo, cuya forma y resultados quedaron listos para ser presentados en la jornada de directivos planificada para inicios de 2015, en Puerto Varas.

1. PLAN DE CAPACITACIÓN

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

Los antecedentes del plan de capacitación fueron los siguientes:

1. Total de actividades de capacitación realizadas en 2014	245
2. Porcentaje de actividades de capacitación realizadas con evaluación aprendizaje	12,25%
5. Total de participantes en actividades de capacitación en 2014	2.150
6. Funcionarios/as capacitados/as en 2014	669
7. Porcentaje de funcionarios capacitados según dotación 2014	93%



Resumen de antecedentes presupuestarios de la glosa de capacitación 2014:

1. Presupuesto asignado por glosa para capacitación institucional	\$210.775.000
2.- Presupuesto ejecutado del total de presupuesto	\$197.951.000
3.- Porcentaje del presupuesto ejecutado respecto del total	93.9%
4.- Presupuesto sin ejecutar año 2014.	\$12.894.000
5.- Porcentaje del presupuesto sin comprometer respecto del total	5.98%

2. SERVICIO DE BIENESTAR: ESPACIO DE SOLIDARIDAD INSTITUCIONAL

El Servicio de Bienestar de la Defensoría Penal Pública es una organización solidaria, a la que se incorporan voluntariamente los funcionarios y funcionarias de planta y contrata de la institución.

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 art. 1° de su reglamento 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”.

3.1 Administración

La característica esencial del Servicio de Bienestar es su gestión compartida y participativa. Su fun-

cionamiento 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 2014, 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 2013, para ser remitidos a la Superintendencia de Seguridad Social, los que fueron aprobados por el ente fiscalizador.
- Seguimiento y control de la ejecución presupuestaria mensual, efectuando balances trimestrales.
- Revisión de bases, criterios de evaluación y convocatoria a la postulación a becas de enseñanza superior para afiliados/as y cargas familiares.
- 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 2015 de las prestaciones de salud otorgadas por el Servicio de Bienestar a través de seguro complementario.
- Revisión y aprobación de anteproyecto presupuestario 2015, 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.

- Formulación de bases técnicas y administrativas para la adquisición de juguetes y alimentación para la fiesta de navidad de los afiliados/as y sus cargas familiares en todas las regiones del país.
- Convocatoria a elecciones de los representantes de los funcionarios ante el Consejo Administrativo de Bienestar para el período de septiembre de 2014 a agosto de 2016.

2.1. Afiliados, afiliadas y grupos familiares

Al 31 de diciembre de 2014, el Servicio de Bienestar de la Defensoría Penal Pública tenía un total de 594 afiliados activos, lo que equivale al 89,5 por ciento

de los funcionarios de planta, y 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 381 personas:

TIPO USUARIO	Nº
Afiliados y afiliadas	594
Cargas familiares	787
Total usuarios/as	1.381

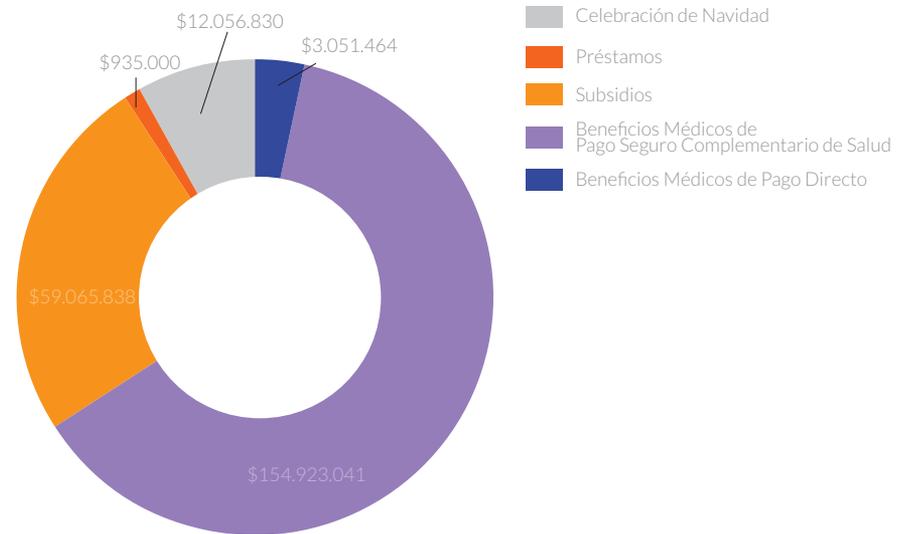
2.2. Estructura general de gastos de 2014

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, incorporaciones, comisiones de convenios, amortización de préstamos e intereses de los préstamos otorgados.

En 2014, los gastos efectuados ascendieron a un total de 230 millones 32 mil 173 pesos, y se orientaron reglamentariamente de manera prioritaria a apoyar a los usuarios en prestaciones de salud en forma directa e indirecta, financiando el cien 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 priorizaron 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 2014

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 de 387 mil 259 pesos. Esta cifra se desagrega por tipo de beneficio en la siguiente tabla:

TIPO DE GASTO	GASTO ANUAL POR AFILIADO
Beneficios médicos de pago directo	\$ 5.137
Beneficios médicos de pago indirecto (seguro complementario)	\$ 260.813
Subsidios	\$ 99.437
Préstamos	\$ 1.574
Celebración de Navidad	\$ 20.298
GASTO ANUAL PROMEDIO	\$ 387.259

