



Subsecretaría de Educación
División de Administración General
Departamento de Recursos Humanos

POLÍTICA DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE PERSONAS SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Santiago, Noviembre, 2016

CONTENIDOS

Introducción.

Definiciones Estratégicas Institucionales

Valores institucionales

Objetivos de la Política de Desarrollo de Personas

Actores y roles

Marco normativo

Directrices o políticas específicas:

- Reclutamiento y Selección
- Inducción
- Capacitación
- Gestión del Desempeño
- Desarrollo de Personas
- Calidad de Vida Laboral
- Ambientes Laborales
- Rol de Jefaturas y Personas con personal a cargo
- Relaciones Laborales
- Egreso
- Comunicación Interna
- Desarrollo Organizacional

Anexos

I. Introducción

La modernización del Estado, y en particular el Proceso de Reforma que se encuentra experimentando el sector Educación, requiere un cambio de paradigma en la forma de gestionar las personas, ubicándolas en el centro del quehacer institucional, teniendo como base el desarrollo de sus capacidades y reconociendo su contribución.

En esta perspectiva, la definición de esta Política de Desarrollo y Gestión de las Personas es una declaración explícita de principios, compromisos, y criterios que deben guiar la gestión de personas en la Subsecretaría de Educación, así como también, establece orientaciones y directrices para quienes tienen responsabilidades en la conducción de personas, como para los propios funcionarios/as.

Para la Subsecretaría de Educación, la Política de Desarrollo de las Personas, crea valor a la gestión institucional y contribuye al desarrollo de las personas en coherencia con las prioridades y finalidades de la institución, pues permite alinear los objetivos organizacionales y el desempeño de las personas, con la estrategia de la misma.

Por otra parte, la Política de Desarrollo de Personas establece directrices que aseguren la eficiencia y transparencia de los procesos que implican la participación y/o que tengan implicancias sobre las personas, así como, que valoren la calidad técnica y profesional de las personas, y garanticen que la colaboración, la confianza y el respeto, sean valores fundamentales de la cultura institucional que fortalezcan el ejercicio de la función pública.

Del mismo modo, procura cautelar la coherencia e integración de sus diversos componentes, identificando sus procesos claves que propendan al mejoramiento continuo.

II. Definiciones Estratégicas Institucionales

La Política de Desarrollo y Gestión de Personas de la Subsecretaría de Educación se enmarca en el conjunto de definiciones que el Ministerio ha definido a partir de su misión y objetivos estratégicos, para el desarrollo y buen desempeño de las personas, con el propósito de contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos y desafíos organizacionales.

Misión del Ministerio de Educación:

“Velar por el permanente desarrollo y mejora, así como por la regulación y el adecuado funcionamiento del sistema educacional chileno en todos sus niveles y ámbitos. Ello bajo criterios de calidad, equidad, inclusión, diversidad, pertinencia, formación integral y permanente de las personas y aporte al desarrollo del país. En ese marco, trabaja para i) garantizar que la educación de calidad sea un derecho al cual puedan acceder todos los niños, niñas, jóvenes y adultos de Chile según corresponda; y ii) velar y emprender acciones para que la educación pública se desarrolle y fortalezca en tanto eje fundamental del sistema educativo nacional y de garantía del cumplimiento de los criterios antes señalados, en el contexto de un sistema de provisión mixta”.¹

De esta forma, es condición imprescindible el cambio de paradigma en la gestión de personas dentro de la Subsecretaría de Educación, lo que implica reconocer que las personas dinamizan y mueven las organizaciones. En tal sentido, se debe diseñar y aplicar los mecanismos necesarios que permitan que las personas y los equipos que conforman, contribuyan desde sus propias visiones, realidades y posibilidades al desarrollo institucional, validándolos como sujetos sociales de cambio.

En esta perspectiva la Subsecretaría de Educación promoverá, a través de su quehacer institucional habitual y mediante acciones específicas, la revalorización de la función pública, promoviendo el compromiso y vocación de sus funcionarios/as

¹ Ficha de definiciones estratégicas año 2015 – 2016 (Formulario A1) .

con el rol del servicio público, de modo de fortalecer la confianza y valorización que la ciudadanía tiene de la función pública.

El equipo directivo será referente por su estilo de liderazgo, promotor de adecuados ambientes laborales que generen participación, motivación y buen trato al interior de sus equipos de trabajo y velará por una mejora continua en su gestión.

Se facilitará el diálogo y la participación de sus funcionarios(as) y de su Asociación Gremial, promoviendo la igualdad de oportunidades y trato para mejorar las relaciones y ambientes al interior del servicio.

La Subsecretaría garantizará el cumplimiento adecuado y oportuno de la normativa que regula la relación laboral de sus funcionarios(as) considerando deberes y derechos, con especial énfasis en el ejercicio de los derechos reconocidos por la ley a los padres y madres trabajadores/as y el pleno respeto de las prerrogativas legales que tienen las Asociaciones de Funcionarios, en materia de relaciones laborales.

III. **Valores institucionales** ²

- ✓ **Vocación de Servicio Público:** La Subsecretaría de Educación valora, promueve y reconoce una actitud permanente de búsqueda de la identidad de los trabajadores con el servicio y sus propósitos, procurando el bien común de la sociedad a través de su esfuerzo para la satisfacción de los beneficiarios internos y externos, por sobre cualquier otra consideración.
- ✓ **Respeto y Tolerancia:** La Subsecretaría de Educación valora y respeta a su personal, y reconoce, por sobre las diferencias, su dignidad, derechos y deberes. En ese sentido, estimula el desarrollo de relaciones humanas, entre pares y entre jefaturas y funcionarios(as), armoniosas, basadas en el respeto, la tolerancia, la mutua aceptación y la fraternidad.
- ✓ **Excelencia:** La Subsecretaría de Educación valora y promueve una cultura centrada en la excelencia, en cuanto a capacidad de generar los resultados esperados, gestionando adecuada y oportunamente los recursos para asegurar

² Propuesta RRHH/ANDIME

calidad y oportunidad, y su personal se compromete a entregar lo mejor de sí, humana y laboralmente.

- ✓ **Probidad:** La Subsecretaría de Educación promueve entre sus trabajadores una permanente actitud de rectitud personal, austeridad, honestidad, integridad y lealtad, así como la transparencia en las labores realizadas, optimizando la utilización de los recursos públicos.
- ✓ **Responsabilidad:** No obstante que el cumplimiento de los objetivos y metas de la Subsecretaría de Educación es responsabilidad de los equipos de trabajo, constituye uno de los compromisos de los funcionarios, en la perspectiva de la excelencia que cada uno debe adoptar.
- ✓ **Igualdad de oportunidades y Equidad:** La Subsecretaría de Educación garantiza igualdad de oportunidades y equidad de crecimiento, desarrollo, condiciones laborales y remuneraciones adecuadas para todos sus trabajadores/as, reconociendo diferencias individuales, de género, méritos personales y requerimientos derivados del desempeño de la función a su cargo.
- ✓ **Creatividad y Autonomía:** La Subsecretaría de Educación favorece y estimula, dentro del marco normativo vigente, la innovación, autonomía, creatividad y flexibilidad de las personas en la realización de sus actividades, para que contribuyan al mejoramiento de sus procesos y al cambio de la cultura organizacional.
- ✓ **Participación:** La Subsecretaría de Educación promueve y asegura espacios de participación efectiva, información y opinión funcionaria, como, asimismo, la formación de equipos de trabajo que actúen bajo criterios dinámicos, polifuncionales, inter y multidisciplinarios para la consecución de objetivos específicos.
- ✓ **Solidaridad:** La Subsecretaría de Educación valora y promueve entre el personal, una actitud de permanente cooperación y confianza, generando prácticas de trabajo colaborativas e integradoras que generen sinergias para el logro de los resultados organizacionales, destinadas a fortalecer las capacidades propias de las personas, en una perspectiva de co-responsabilidad.
- ✓ **Diversidad e Integración:** La Subsecretaría de Educación reconoce y valora la existencia de realidades sociales, regionales, culturales, sexuales, religiosas, ideológicas, de género y étnicas diversas, y promueve una sana convivencia en un marco de respeto, no discriminación y buen trato.

- ✓ **Humanismo y Libertad:** La Subsecretaría de Educación reconoce, valora y potencia el pleno desarrollo de las personas que integran la institución, estimulando espacios de libertad, amplio debate de ideas y el desarrollo de la afectividad en un ambiente de acogida, fluidez y respeto.

IV. Objetivos de la Política de Desarrollo de Personas

- Ser una “guía orientadora” para todos(as) quienes se desempeñan en y para la Subsecretaría de Educación, respecto de la gestión de personas en la institución, que permita mejorar la toma de decisiones en los distintos ámbitos de la gestión de personas, consolidando un buen clima laboral.
- Alinear el desempeño y desarrollo de las personas que trabajan en la institución, en torno a la estrategia y valores institucionales para contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- Fortalecer la institución, la identidad corporativa y su trascendencia, así como, el compromiso de todos los integrantes con el desarrollo de las personas estimulando un desempeño coherente con la misión institucional.
- Generar las acciones necesarias para establecer canales de comunicación interna que fomenten las buenas relaciones entre las jefaturas y sus equipos de trabajo, permitan fortalecer confianza, credibilidad y estilos de liderazgo adecuados.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa legal en materia de derechos laborales individuales y colectivos, con el fin de establecer mejores regulaciones que aseguren un mayor bienestar, integración, protección a los funcionarios en un marco de transparencia, inclusión y no discriminación.
- Desarrollar acciones para el adecuado funcionamiento y mejora de los mecanismos y procesos de los diferentes subsistemas de desarrollo de personas, de modo que existan prácticas en el ámbito del desarrollo de personas adecuadas al desafío de un empleo público decente y de calidad.

- Planificar las prácticas y acciones en el ámbito del desarrollo de las personas de manera integrada, considerando los distintos subsistemas que conforman el ciclo laboral, de modo de cautelar la coherencia de sus diversos componentes.
- Fortalecer y garantizar condiciones laborales adecuadas para promover acciones integradas que consideren el ciclo de vida laboral y los ambientes físicos de trabajo con el fin de asegurar el desarrollo de sus funciones en condiciones dignas.
- Generar ambientes laborales armónicos basados en el respeto y buen trato con el fin de fortalecer el compromiso, la motivación, y el desarrollo personal y laboral al interior de la Subsecretaría de Educación.

V. Actores y roles

En el marco de los valores y objetivos declarados anteriormente, todas las personas que trabajan en y para la Subsecretaría de Educación son responsables de resguardar la aplicación, desarrollo y actualización de la Política de Gestión de Personas. No obstante, se destaca a determinados actores relevantes a nivel institucional:

- a. La Subsecretaría de Educación y la División de Administración General serán los principales responsables de la conducción, implementación y seguimiento de esta Política, empoderando a las jefaturas y profesionales con personal a cargo, quienes serán responsables de llevar a cabo la práctica la presente política.
- b. El Departamento de Gestión de Personas, y sus representantes a nivel regional y provincial facilitarán este proceso, actuando como asesores y socios estratégicos de la Dirección y las jefaturas, garantizando la calidad técnica del diseño e implementación de la política.
- c. La Asociación de Funcionarios participará en el diseño y evaluación. Además, velará por la correcta implementación de esta política.

VI. Marco Normativo

La Subsecretaría de Educación fundamenta su Política de Desarrollo de Personas en la normativa legal vigente, orientaciones técnicas de la Dirección Nacional de Servicio Civil y sus propias definiciones estratégicas, entre ellas:

- Ley 18.575, de Bases Generales de la Administración del Estado
- Ley 19.296, de Asociaciones de Funcionarios en la Administración del Estado
- Decreto N° 308 del 26 de junio de 1998 del MINEDUC, que aprueba Normas Especiales de Calificaciones para el Personal del Ministerio de Educación.
- Decreto N° 69/2004 del Ministerio de Hacienda, que aprueba Reglamento sobre concursos regidos por el Estatuto Administrativo.
- DFL N°29/2005, que fija texto refundido coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo para Funcionarios Públicos
- Ley 19.880, de Procedimiento Administrativo
- Ley N° 19.882 que regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica.
- Ley N° 20.866/2015 fija Normas sobre Planta del Personal del Ministerio de Educación.
- Instructivo Presidencial N° 001/2015, sobre Buenas Prácticas Laborales en el Desarrollo de Personas en el Estado.
- DFL N° 02/2016 MINEDUC que establece plantas del personal.

VII. Directrices o Políticas Específicas

1. Reclutamiento y Selección

La Subsecretaría de Educación garantiza la igualdad de oportunidades en las condiciones de acceso al empleo, evitando todo tipo de discriminación. Para esto, considera una amplia difusión del reclutamiento con criterios de selección objetivos relacionados al perfil de cargo que se requiere proveer,

informando oportunamente de los procesos y desarrollo transparente de los mismos.

La Subsecretaría desarrolla procesos de reclutamiento y selección para proveer sus vacantes -con independencia del sistema contractual- transparentes, meritocráticos y no discriminatorios, a partir de criterios y estándares de calidad previamente establecidos, basados en el perfil de selección que busca el mérito e idoneidad para la selección. Adicionalmente, se compromete a generar las condiciones para una amplia difusión de sus ofertas laborales, utilizando el portal www.empleospublicos.cl en complemento a los sistemas de difusión que previamente se hayan definido al respecto.

En este contexto, la evaluación de los candidatos(as) es un proceso técnico que se realiza a través de pautas y criterios cuantificables y estandarizados, respaldadas por documentos y antecedentes expresamente certificados, asegurando las condiciones de igualdad de acceso al empleo público. De este modo, los postulantes serán seleccionados a partir de requisitos legales, competencias, condiciones y funciones descritas en el perfil de cargo al que postula.

Desde esta perspectiva, la Subsecretaría de Educación se compromete, conforme con los recursos presupuestarios disponibles, a mantener la dotación del personal necesaria, consistente con su misión, rol, funciones y prioridades estratégicas, diferenciando las funciones de carácter permanente de aquellas transitorias. De acuerdo a ello, establecerá la dotación fija (titulares y contrata) y variable (honorarios). Estos últimos sólo serán para el cumplimiento de tareas, y/o proyectos de carácter transitorio.

La Subsecretaría de Educación, tendrá presente efectuar los concursos públicos necesarios destinados a la provisión de cargos de planta en calidad de titulares que queden vacantes una vez efectuados procesos de encasillamiento, promoción y ascensos, con el propósito de adecuar gradualmente la proporcionalidad establecida en el Estatuto Administrativo, respecto del personal titular y a contrata, de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente

2. Inducción

El proceso de inducción, es la instancia en que las personas conocen cuál es su rol, su aporte a la organización y cómo se traduce esto en la entrega de mejores servicios a la ciudadanía, aumentando su satisfacción y generando valor público. Por lo cual, la institución entrega las herramientas necesarias para facilitar la adaptación de quienes se integran a ella, fortaleciendo el compromiso de éstos con la labor que realizan, al entregarles los conocimientos básicos y aspectos transversales de la labor que desempeñarán.

En tal sentido su propósito es acoger, guiar, orientar y facilitar la inserción de las personas que ingresan por primera vez a la Subsecretaría de Educación, o a quienes asumen nuevas funciones-cargos y/o reubicaciones en otras dependencias, y considera, entre otros, los siguientes elementos:

- Derechos y deberes de los funcionarios públicos, y todas aquellas normativas que rigen el comportamiento de los mismos.
- Normativas vigentes y acciones destinadas a prevenir, abordar y erradicar cualquier tipo de discriminación.
- Derechos reconocidos por la ley a los padres y madres que se desempeñan en la organización.
- Acciones que promuevan ambientes de trabajo basados en el respeto mutuo entre hombres y mujeres.
- Acciones de difusión de la Ley N° 19.296 que establece normas sobre Asociaciones de Funcionarios de la Administración del Estado.
- Acciones específicas que permitan una adecuada reincorporación de aquellas personas que se integran luego de una licencia médica prolongada, permiso post natal parental, o alguna otra situación que por largo tiempo les haya alejado de la institución.
- Acciones específicas en la inducción al cargo cuando una persona cambie de funciones dentro del Servicio asumiendo nuevas responsabilidades y, especialmente, cuando se trate de cargos de jefatura y con responsabilidad en la dirección de personas, de tal forma, de alinearlas con los valores y responsabilidades en la gestión de personas que le competen.

El proceso es responsabilidad del Jefe directo, el que será apoyado principalmente por el Depto. de Recursos Humanos o los Departamento de Administración Regional, según corresponda, y por las demás instancias que colaboran en este proceso.

3. Capacitación

La capacitación es entendida como una herramienta de gestión estratégica al servicio del desarrollo institucional y de cada una de las personas que integran la Subsecretaría de Educación. Desde esta perspectiva, es concebida como un proceso continuo y programado que, consistente con la Misión y objetivos institucionales, se orienta al desarrollo integral de las personas y de sus capacidades técnicas y profesionales, en orden a perfeccionar, complementar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes de los funcionarios(as), para mejorar su desempeño actual y futuro, apoyando el cumplimiento de la función pública y los resultados institucionales.

La estrategia de formación comprende además las brechas de desempeño actuales y futuras, en caso que la persona asuma nuevas funciones o cargos e incluye la incorporación de metodologías de evaluación de la transferencia de la capacitación al puesto de trabajo.

La gestión de capacitación y formación es participativa, asegurando las condiciones para el adecuado y permanente funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación, y se encuentra formalizada en un procedimiento que contempla las orientaciones del Servicio Civil.

La capacitación se reconoce como un derecho y un deber. El personal tiene el derecho a ser capacitado y el deber de capacitarse, para lo cual, la Subsecretaría de Educación fortalecerá el funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación.

4. Gestión del Desempeño

La Subsecretaría de Educación se basa en el principio de desarrollo y mejoramiento continuo del desempeño de las personas, para disponer de herramientas adecuadas para mejorarlo.

Los resultados del proceso de Gestión del Desempeño, deben permitir fundar adecuadamente decisiones de gestión en coherencia con otros subsistemas de personas.

Para lo anterior, la Subsecretaría implementa un Sistema de Gestión del Desempeño que considera como procesos claves, la planificación, gestión, retroalimentación permanente, evaluación y mejora del desempeño de las personas, que permiten fortalecer prácticas de liderazgo y mejora continua en el desempeño de las personas.

El sistema dispone de un procedimiento de retroalimentación y herramientas que facilitan a todos quienes lideran personas, gestionar adecuadamente el desempeño de sus equipos de trabajo, a fin de potenciar el alineamiento entre las necesidades de la institución y el desempeño laboral, de acuerdo a las orientaciones del Servicio Civil.

El Reglamento de Calificaciones de la Subsecretaría de Educación, como una de las herramientas del sistema, dispone de elementos que permiten evaluar el desempeño de las personas, considerando aspectos relacionados con la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación, la evaluación del cumplimiento del rol de jefatura, estilo de liderazgo esperado y resultados esperados.

Este es un proceso de retroalimentación permanente, a través del cual, las jefaturas directas y las personas de su dependencia, analizan el desempeño observado en relación a criterios y compromisos previamente establecidos, definiendo expectativas de rendimiento y condiciones de satisfacción para un determinado período, en la perspectiva de transformarse gradualmente en un instrumento de formación de cara a diagnosticar y diseñar formas de intervención, que permitan potenciar las capacidades y conductas personales, y como consecuencia, los resultados institucionales.

5. Desarrollo de Personas

La Subsecretaría de Educación genera instancias para el desarrollo de las personas, con la finalidad de gestionar el talento interno y contribuir a nuevos desafíos laborales, que den cuenta de las necesidades de la organización y que permitan tener personas motivadas y comprometidas.

Para satisfacer y dar respuesta a las necesidades de desarrollo de las personas y de aprovisionamiento de cargos, acorde a los requerimientos institucionales y recursos disponibles, se establecen concursos de promoción interna y se realizan procesos de movilidad interna de acuerdo a las definiciones institucionales al respecto.

Para los cargos relativos a la carrera funcionaria se efectúan los concursos de promoción interna o ascensos, según corresponda, con apego estricto a la normativa vigente y en virtud a la programación, necesidades y recursos del servicio.

Para los cargos que se generen dentro de las contrataciones, se realizan procesos de movilidad interna en base a criterios de transparencia, no discriminación y mérito, de acuerdo a evaluación de factibilidad institucional

Cuando la Subsecretaría cuente internamente con personas preparadas para asumir nuevos desafíos, podrá también considerar procesos de movilidad interna para proveer funciones directivas y de jefaturas (no consideradas en concurso de Tercer Nivel Jerárquico), de tal forma, de promover espacios de desarrollo a partir de las capacidades y competencias que el servicio requiere en la conducción de equipos y personas.

En tal sentido la Subsecretaría de Educación estimulará la promoción interna, a través de la cobertura de nuevos requerimientos o puestos de trabajo de mayor o distinta complejidad, con personal interno que dispone de las competencias, trayectoria laboral y experticia requeridas.

Cada vez que el servicio determine la necesidad de proveer un cargo vacante mediante alguna de las acciones ya señaladas, la institución se compromete a aplicar los procedimientos establecidos para estas materias.

6. Calidad de Vida Laboral

Entendiendo calidad de vida laboral, el cómo las personas viven la cotidianidad en su ambiente trabajo, ésta considera diferentes aspectos que van desde las condiciones de trabajo en un sentido amplio, tanto las condiciones físicas como las contractuales y remuneracionales hasta las relaciones sociales entre los trabajadores, como entre éstos y las autoridades y jefaturas institucionales.

Desde esta perspectiva, la Subsecretaría de Educación proporciona a su personal, condiciones laborales que favorecen su desempeño, así como, potencian su calidad de vida laboral. En tal sentido, generará condiciones que promuevan la calidad de vida en el trabajo, garantizando equidad en cuanto a remuneraciones y entornos laborales saludables, favoreciendo un clima de respeto, buen trato y libre de todo tipo de discriminación, resguardando la dignidad y cuidado de todas las personas que laboran en la institución, independiente de su calidad contractual, estamentos y funciones.

La Subsecretaría genera acciones con la finalidad de brindar apoyo a sus funcionarios y a su grupo familiar, en el ámbito social y recreativo cultural, procurando con ello mejorar su calidad de vida, de modo que los/as funcionarios/as se desempeñen en condiciones de dignidad, eficiencia, mérito e innovación, contribuyendo al establecimiento de relaciones cooperativas entre la dirección y los funcionarios/as.

La Subsecretaría de Educación, se compromete a promover y contribuir a una adecuada conciliación de la vida personal/familiar y con el trabajo, tendiente a lograr un mayor equilibrio de las diversas responsabilidades de las personas, desarrollando iniciativas orientadas a la implementación de buenas prácticas laborales. En este sentido, se podrán desarrollar programas de calidad de vida laboral, que consideren, manejo de estrés, programas de rehabilitación de drogas y alcohol y acciones de capacitación de educación financiera, entre otros.

Para lo anterior, se fortalece al Servicio de Bienestar y otras instancias existentes en la institución, con el objeto de crear mejores condiciones de vida para los funcionarios(as).

7. Ambientes Laborales

La Subsecretaría de Educación, promueve ambientes laborales saludables, que permiten a las personas desarrollar su trabajo en forma más eficiente y eficaz, contribuyendo al logro de objetivos institucionales y mejores servicios a la ciudadanía.

La Subsecretaría desarrolla procedimientos y acciones para generar ambientes laborales basados en el respeto y buen trato que favorezcan el compromiso, motivación, desarrollo y mejora en el desempeño de las personas.

Del mismo modo, fomenta una cultura preventiva y de autocuidado en materias de seguridad y salud ocupacional/laboral, garantizando el adecuado funcionamiento del Comité Paritario de Higiene y Seguridad y la implementación de su respectivo plan anual de trabajo y sus acciones vinculadas.

La organización adopta las medidas destinadas a mantener un ambiente de trabajo de mutuo respeto entre todas las personas que se desempeñan en la institución, mediante acciones que promueven una cultura organizacional de buen trato. En este sentido, se consideran los aspectos relacionados con la dignidad humana, buen trato, respeto y no discriminación al evaluar el desempeño laboral de las personas.

a) Clima y/o gestión de Riesgos Psicosociales

La Subsecretaría realiza evaluaciones periódicas de clima organizacional o de factores de riesgos psicosociales, resguardando la participación y confidencialidad de la información, con el fin de identificar principales brechas y fortalezas que permitan disponer de información fundada y sistemática, e implementa programas de intervención y/o de gestión de clima, para contribuir y fortalecer los ambientes y condiciones laborales.

b) Conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo

La Subsecretaría de Educación, desarrolla acciones de conciliación para compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales

de sus funcionarios/as, en base a la identificación de la estructura y funcionamiento de la institución, características socio-demográficas, principales tensiones conciliatorias, disponiendo de programas de trabajo para su gestión y de un protocolo de conciliación formalizado.

c) Bienestar

La Subsecretaría de Educación, entiende la política de Bienestar como una función de apoyo a la gestión de personas, orientada a estimular el valor de la solidaridad al interior de la organización. En este sentido, a través de su Servicio de Bienestar, se compromete a desarrollar estrategias destinadas a abordar el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y de sus familias, a través de una gestión participativa, eficiente, oportuna y proactiva, que responda a las necesidades y expectativas de desarrollo personal de las personas.

A través de esta Unidad, la Subsecretaría ayuda a promover la satisfacción de necesidades de las personas y de sus familias, en ámbitos tales como la salud, educación, cultura, entretenimiento, vivienda, y otras, procurando contribuir a su bienestar integral.

Todas las personas que trabajan en la organización tienen derecho de participar de las acciones, planes y programas de bienestar institucional, de acuerdo a normativas vigentes y disponibilidad presupuestaria

d) Prevención del Maltrato, Acoso Laboral y Sexual

La Subsecretaría garantiza la protección de la dignidad de las personas, mediante el desarrollo de acciones para la prevención del acoso laboral y acoso sexual, y el adecuado tratamiento de situaciones que podrían atentar en su contra.

En este contexto, la institución define y ejecuta actividades de difusión y promoción del buen trato y respeto a las personas, los derechos y deberes funcionarios y la probidad administrativa, como también, dispone de un procedimiento formalizado de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual.

8. Rol de Jefaturas y Personas con personal a cargo

Quienes desempeñan funciones de jefatura o encargados de equipos de personas en la Subsecretaría de Educación, deberán realizar su gestión a

través de estilos y prácticas de gestión motivadoras, participativas y que contribuyan a la formación de sus colaboradores, como, asimismo, desarrollar liderazgos positivos y responsables de ambientes laborales sanos, promoviendo buenas prácticas laborales con respeto a la dignidad de las personas.

La Subsecretaría define el rol de jefatura y el estilo de liderazgo esperado, en apego a la estrategia y valores institucionales, y se compromete a fortalecer sus habilidades directivas a través de un programa y/o acciones de formación y evaluando su desempeño de acuerdo a estas definiciones y al apoyo técnico del Departamento de Gestión de Personas.

Es deber de las jefaturas adoptar las medidas necesarias para motivar e involucrar al personal de su dependencia, estimulando el trabajo en equipo y la adhesión con la misión y objetivos institucionales en el desarrollo de la gestión. Lo anterior implica generar instancias de planificación participativas y de evaluación y coordinación, donde se considere las propuestas, inquietudes o aportes de todos los integrantes del equipo.

9. Relaciones Laborales

La Subsecretaría de Educación basa las relaciones laborales en el diálogo, la participación, la prevención y resolución de conflictos y el intercambio de información o conocimiento entre la Dirección y los representantes de los funcionarios/as.

En este sentido, las buenas relaciones laborales contribuyen al buen trato y ambientes laborales saludables, fortalecen la confianza y comunicación entre los equipos y promueven la calidad de vida laboral, con lo cual, facilita un mejor desempeño individual y colectivo.

La Subsecretaría de Educación reconoce en sus trabajadores el foco de su gestión, así como los protagonistas del cambio. En tal sentido, valora la participación como un elemento estratégico que favorece y fortalece el desarrollo institucional y contribuye al mejoramiento de la gestión interna.

Para lo anterior, el servicio declara el reconocimiento explícito a la Asociación de Funcionarios como interlocutor válido de las necesidades y

demandas de los funcionarios(as) y su compromiso a respetar y facilitar los derechos laborales y las acciones que emanen de esta representación, comprometiéndose al establecimiento de instancias de trabajo periódicas con las máximas autoridades del servicio y/o la jefatura de gestión de personas, en la que se abordarán y desarrollarán agendas de trabajo anuales y tópicos estratégicos de la organización, como también, el cumplimiento de los desafíos operacionales, los ambientes laborales y las tensiones naturales que se originan en el ámbito laboral.

La Subsecretaría de Educación genera espacios de información, conversación y opinión funcionaria, respecto de aspectos de la gestión institucional, de manera especial acerca de iniciativas de interés para el devenir ministerial.

10. Egreso

La Subsecretaría de Educación valora el aporte realizado por las personas a lo largo de su ciclo de vida laboral, razón por lo cual, cautela que su egreso, con independencia de su causal, sea en condiciones de respeto y transparencia, abordando este proceso con especial preocupación por la persona, por su equipo de trabajo directo y por el conjunto de la institución.

Del mismo modo, se desarrollará este proceso procurando que cuenten con el apoyo humano y técnico que requieran, el que se traducirá especialmente en asesoría previsional, y apoyo emocional, tanto al personal, como a su familia, situación esta última en caso de fallecimiento del funcionario(a).

La Subsecretaría diseña acciones para gestionar adecuadamente el egreso de las personas, que contemplan, entre otros, estrategias de comunicación, y acompañamiento, basándose en el respeto a la dignidad de las personas. Además, gestionará la transferencia de conocimientos desde aquellas personas que se retiran de la organización, y cuando ello lo amerite, el debido reconocimiento por su aporte al servicio público.

Cuando las razones de egreso, corresponden a decisiones institucionales, el Servicio, las jefaturas y el área de gestión de personas deberán cumplir los lineamientos emanados a través de circulares o instrucciones específicas al respecto.

11. Comunicación Interna

La Subsecretaría de Educación consciente del rol estratégico que la comunicación representa para la gestión institucional, y particularmente para la gestión de personas, así como del derecho que tienen estas en este ámbito, fortalecerá los mecanismos e instrumentos de comunicación institucional, de modo de hacer partícipe al personal acerca de los eventos que marcan el desarrollo del servicio.

De esta manera, generará y fortalecerá redes de comunicación, que favorezcan la interacción y/o coordinación multidireccional, de todas las dependencias, de modo de apoyar el cumplimiento de la misión y los ejes estratégicos de la Subsecretaría de Educación.

Cabe tener presente, el rol central que deben desarrollar las jefaturas directas en este propósito, dada la cercanía con sus colaboradores y la responsabilidad que tienen ante las autoridades y sus colaboradores, respecto de la gestión de los recursos puestos a su disposición, la información entre estos. Por lo que deben cautelar que la calidad de la información es entregada/recibida de manera oportuna, veraz y completa

12. Desarrollo Organizacional

La Subsecretaría de Educación consciente de los esfuerzos y desafíos institucionales que impone el proceso de Reforma Educacional diseñará e implementará, de manera participativa, estrategias de mediano y largo plazo, que permitan evaluar y efectuar los ajustes estructurales y funcionales que sea necesario para responder efectivamente a los requerimientos proyectados.

De igual modo, realizará estudios que permitan identificar y orientar alternativas de intervención sobre la planificación y prácticas de trabajo, así como sobre los climas laborales, relaciones interpersonales, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles futuros.

Lo anterior, desde la perspectiva que el desarrollo organizacional es un proceso continuo de cambio planificado que obliga a las instituciones a la permanente búsqueda de estrategias que permitan enfrentar de mejor manera su adaptación al entorno.

Por otra parte, la Subsecretaría concibe que los cambios organizacionales se favorecen y producen a través de las personas, por lo que es necesario gestionar integralmente aspectos políticos, técnicos y humanos, de modo de lograr mayor flexibilidad y éxito en el proceso de cambio y adaptación.

ANEXO:
Propuesta de Líneas de acción / Acciones claves
según directriz

4. Reclutamiento y Selección:

- a) Se identifican los siguientes tipos de procesos: Concursabilidad, Presentación de antecedentes, Contratación directa y fundada, según el caso, interno/externo, según naturaleza del cargo.
- b) La Calidad Jurídica del Cargo, determinará el tipo de proceso a aplicar:
- Cargos de exclusiva confianza: Serán provistos de acuerdo con las prerrogativas legales de la autoridad, asegurando que los candidatos cumplan con las competencias requeridas para el desempeño de su cargo.
 - Cargos de Tercer Nivel Jerárquico: Serán provistos conforme con la normativa legal, teniendo presente que los candidatos cuenten con las competencias requeridas para el desempeño de su cargo.
 - Cargos de Jefaturas/Encargados de equipo: Serán provistos prioritariamente, mediante mecanismo de concursabilidad interna, pudiendo participar los funcionarios(as) que cumplan con los requisitos establecidos en las bases.
 - Cargos de la planta de funcionarios: Serán provistos en primer lugar y cuando así lo amerite, por Concursos de Encasillamiento y en segundo lugar, por Concursos de Provisión Públicos, tal como lo establece la normativa vigente.
 - Provisión de cargos a contrata: La Subsecretaría de Educación desarrollará procedimientos técnicos de selección, como mecanismo para asegurar la aplicación de criterios objetivos, transparentes y conocidos.

5. Inducción

- a) La Subsecretaría deberá implementar, con la oportunidad debida, un Programa de Inducción para toda persona que sea contratada, el que tendrá como finalidad, acortar los tiempos de integración del funcionario tanto a su puesto de trabajo como a la Institución, permitiendo clarificar expectativas y su identificación con la organización.
- b) El Departamento de Desarrollo y Gestión de Personas y las jefaturas encargadas del área en las Regiones y Provincias según corresponda, deberán proporcionar a la persona recién ingresada, información general relativa al funcionamiento global del Ministerio: Misión, Visión, Valores, Objetivos, deberes, derechos y beneficios. Además de aquellos que sean pertinentes y significativos, de acuerdo al cargo a desempeñar.
- c) Será responsabilidad de la jefatura directa, proporcionar inducción tanto a las personas que por licencias médicas u otras razones permanecieron alejadas de la Subsecretaría, y se incorporan o reincorporan al equipo de trabajo, como también a aquellas que asumen nuevas funciones. Se deberá realizar una inducción específica relativa al área de su desempeño: funciones, objetivos, metas, y recursos, presentación del equipo de trabajo y, especialmente definir en forma clara el ámbito de sus responsabilidades, funciones, procedimientos y tareas específicas que le corresponderá realizar, los que serán insumos relevantes para la evaluación del desempeño del funcionario.
- d) El Programa de Inducción contempla encuesta de satisfacción, de tal forma que se constituya en insumo que permita perfeccionarlo.

6. Capacitación

- a) Todas las personas que trabajan en la Subsecretaría de Educación, independientemente de su calidad jurídica, tienen derecho de participar de las acciones de capacitación que se programen anualmente, lo que implica la participación en las actividades de capacitación, en las que se adquiere el compromiso de aprobar el Programa correspondiente.

- b) Para diseñar los programas anuales de capacitación, la Subsecretaría de Educación contará con un sistema, que permita detectar participativamente las necesidades de desarrollo, así como, priorizarlas para la validación de la autoridad respectiva. Este sistema está constituido por el Comité Bipartito Nacional de Capacitación y los Comités Regionales.
- c) Las jefaturas directas también son responsables de identificar las necesidades y gestionar la capacitación, de sus colaboradores, apoyado principalmente por el Departamento de Gestión de Personas o los Departamento de Administración Regional, según corresponda. En esta perspectiva son responsables de otorgar las facilidades necesarias para que el personal participe en los programas de capacitación.
- d) Los Comités Bipartitos de Capacitación, deberán considerar y retroalimentarse de los resultados del proceso de Evaluación de Desempeño, para el diseño de programas específicos, destinados a capacitar al personal en aquellas áreas en que se ha detectado existen brechas.
- e) El Departamento de Desarrollo y Gestión de Personas deberá llevar un registro de las capacitaciones de los funcionarios, ya sea las proporcionadas por el Servicio como aquellas financiadas por el funcionario(a), lo que constituirá un antecedente más para el proceso de evaluación de desempeño y el ascenso o cambio de escalafón. De igual forma se operará en el caso de obtenciones de Títulos de pre y post grado, en el entendido que es un enriquecimiento para el Servicio. En ambos casos el funcionario(a) deberá informar a su jefatura directa y al Departamento de Gestión de Personas. Todo lo cual, deberá quedar registrado en la correspondiente Hoja de Vida Funcionaria.

7. Gestión del Desempeño

- a) La Subsecretaría de Educación implementará un Sistema de Evaluación de Desempeño que favorezca al máximo la eliminación de las apreciaciones subjetivas del evaluador, para lo cual deberá definir perfiles de cargo y procedimientos de trabajo claros y conocidos, así como estándares de rendimiento.
- b) Será responsabilidad de cada jefatura directa, definir en conjunto con cada una de las personas que le corresponderá evaluar y, conforme con sus competencias, experiencia y conocimientos, asignar sus funciones, responsabilidades y metas, proporcionando los recursos tecnológicos,

financieros, tiempo y acompañamiento cuando se precise, para el logro de los objetivos acordados.

- c) Frente a situaciones laborales en que existan informes de desempeño deficientes, las jefaturas directas deberán adoptar las medidas que permitan corregir las conductas o desempeños insuficientes, otorgando la posibilidad de mejorar.
- d) Se deberá establecer, además, un procedimiento de coordinación con los Comités Bipartitos de Capacitación correspondientes, de tal forma de asegurar la capacitación del evaluado en las áreas deficientes. Para ello se otorgará prioridad en los cupos de capacitación y el compromiso de asistencia del funcionario(a).
- e) La subsecretaría de educación deberá avanzar en la definición de parámetros e instrumento(s) para evaluar el desempeño de las personas contratadas bajo la modalidad de honorarios.

8. Desarrollo de Personas

- a) Con la excepción de determinados cargos estratégicos, definidos por la autoridad pertinente, la Subsecretaría de Educación promoverá el desarrollo de carrera a cargos de responsabilidad sobre la base de la valoración de la experiencia, y el potencial de funcionarios en virtud de los méritos que éstos acrediten.
- b) La Subsecretaría de Educación aplicará criterios que garanticen un tratamiento equitativo tanto a nivel regional y nivel central, áreas de desempeño, como con respecto a los diferentes estamentos y funciones desarrolladas en la institución.
- c) Se favorecerá la realización de procesos de selección interna para la provisión de vacantes y/o nuevas funciones asociadas a un cargo de la dotación y de jefaturas de derecho que se creen. Incorporará mecanismos que permitan reconocer la experiencia calificada lograda por el personal (capacitación interna y años de experiencia), procurando generar patrones de equivalencia respecto de niveles de formación, para participar en procesos de selección de cargos intermedios dentro del mismo estamento, y utilizar alternativas voluntarias de reubicación de personal como mecanismo prioritario para resolver necesidades de reposición de cargos

disponibles, entre quienes cumplan funciones equivalentes o bien, cumplan los requisitos para el desempeño del cargo.

- e) En los casos en que se generen reemplazos en funciones directivas o de jefaturas o de personal con mayor grado, superiores a seis meses, la Subsecretaría considerará asignar la remuneración que corresponda, al funcionario(a) que asuma la función por ese periodo.
- i) La Subsecretaría de Educación diseñará y aplicará regularmente criterios y un procedimiento conocido a nivel nacional, que permita asegurar la transparencia y objetividad del proceso de aumento de grados del personal a contrata, así como cambios de funciones y/o dependencias (cuando corresponda).
- j) En relación con los cambios de remuneración o traspaso a la contrata de personal a honorarios, la Subsecretaría de Educación diseñará y aplicará regularmente criterios y un procedimiento conocido a nivel nacional, que permita asegurar la transparencia y objetividad del proceso de mejoramiento de este personal.

9. Calidad de Vida Laboral

- a) La Subsecretaría de Educación se compromete a retribuir el trabajo de su personal, independientemente de su calidad jurídica, con remuneraciones, beneficios y oportunidades de desarrollo laboral, equitativos de acuerdo a las funciones y responsabilidades a cargo.
- b) La Subsecretaría promoverá y desarrollará iniciativas dirigidas a valorar y recompensar los aportes realizados por sus integrantes respecto del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, así como respecto de la seguridad institucional, o clima y convivencia laboral.
- c) La Subsecretaría desarrollará planes y programas dirigidos a promover y consolidar una cultura de prevención y promoción de la salud, autocuidado y cuidado del ambiente en sus trabajadores, para lo cual, fortalecerá un rol proactivo, que en este ámbito corresponde entre otros, a los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, como instancia de participación y propuesta en todas las dependencias, respecto del cumplimiento de las

condiciones de seguridad, y de proponer medidas de prevención y promoción de acciones de mejoramiento de los ambientes laborales.

- d) La Subsecretaría de Educación, reconoce su responsabilidad por la seguridad de sus funcionarios y beneficiarios del sistema, por lo cual, se compromete a implementar un Plan de Emergencias y constituir Comités de Emergencias en todas las dependencias del país.
- e) La Subsecretaría implementará un sistema permanente de evaluación y seguimiento de la atención médica que brindan los servicios médicos de las Mutuales de Seguridad y, establecerá los mecanismos de denuncia para apoyar a los trabajadores que sean objeto de negligencia médica.
- f) La Subsecretaría promoverá y desarrollará programas de formación orientados a consolidar en las jefaturas y encargados de equipos de trabajo liderazgos efectivos, climas y ambientes de trabajo armónicos, basados en el respeto, colaboración, y confianza mutua.

10. Ambientes Laborales

- a) La Subsecretaría se compromete a promover y contribuir a una adecuada conciliación de la vida personal, familiar y laboral, tendiente a lograr un mayor equilibrio de las diversas responsabilidades de las personas, desarrollando iniciativas orientadas a la implementación de buenas prácticas laborales.
- b) La Subsecretaría garantizará la protección de la dignidad de las personas, mediante el desarrollo de acciones para la prevención del maltrato, acoso laboral y sexual, y el adecuado tratamiento de estas situaciones. Con este propósito desarrollará actividades de difusión y promoción del buen trato y respeto a las personas, los derechos y deberes funcionarios y la probidad administrativa y consolidará los procedimientos para acoger, resolver y sancionar las denuncias del personal respecto de maltrato, acoso laboral y/o sexual.
- c) La Subsecretaría propiciará instancias de reconocimiento y de difusión de los aportes y logros colectivos (equipos), como individuales, a través de oportunidades de desarrollo, capacitación/formación, anotaciones de mérito, entre otras acciones que sobre la materia se desarrollen.

- d) La Subsecretaría mantendrá un programa de reconocimiento al personal que cumpla años de Servicio en la Institución, para lo cual proveerá en igualdad de condiciones para todo el país, los recursos necesarios para que las actividades y presentes recordatorios que se entreguen en la ocasión, aseguren la equidad y significación que el evento amerita.
- e) La Subsecretaría implementará un programa de estímulo, para aquellas unidades de trabajo cuya tasa de accidentabilidad en el año calendario, sea cero.
- f) La Subsecretaría se compromete a difundir periódicamente información sobre perspectiva de género de modo de instaurar una cultura de respeto e igualdad entre su personal.
- g) Del mismo modo, se compromete a difundir regularmente los derechos relacionados con la protección a la maternidad y derechos parentales.
- h) La Subsecretaría se compromete a través de sus jefaturas, a dar estricto cumplimiento a la normativa vigente, otorgando un trato digno y respetuoso a las y los trabajadores que hagan uso de estos derechos.

11. Rol de Jefaturas y Personas con personal a cargo

- a) La Subsecretaría promoverá la permanente comunicación e información de las jefaturas hacia el personal que lideran, a través de metodologías colectivas e individuales.
- b) Las jefaturas de la organización, asumirán el compromiso de establecer técnicas de trabajo en equipo, de manera de garantizar la colaboración y sinergia que estos métodos favorecen.

12. Relaciones Laborales

- a) La Subsecretaría promoverá la instalación de instancias representativas, de participación y análisis, respecto de aspectos de la gestión institucional, que aseguren que todos los integrantes de la institución, conozcan el estado de avance y dialoguen en torno a los principales desafíos institucionales, objetivos y metas de gestión, favoreciendo la comunicación multidireccional y una dinámica de retroalimentación permanente.

- b) Del mismo modo, la Subsecretaría se compromete a promover que las relaciones laborales entre los distintos actores del Ministerio se desarrollan en forma transparente, basadas en las prioridades institucionales y los planes de trabajo, así como acerca de las diferencias y/o conflictos emergentes.

13. Egreso

- a) Respecto de las personas que se acogen a retiro para iniciar un proceso de jubilación, la Subsecretaría, a través del Departamento de Desarrollo y Gestión de Personas dispondrá de un programa permanente de asesoría previsional y acompañamiento, para facilitar su traspaso al sector pasivo.
- b) De igual forma, deberá mantener información actualizada respecto de los beneficios legales, asignaciones especiales de retiro y fechas más adecuadas para que puedan adoptar decisiones correctas.
- c) Por su parte, a través del servicio de Bienestar, desarrollará acciones de orientación legal, y apoyo emocional a los familiares, en caso de funcionarios(as) que fallezcan estando en servicio activo.
- d) En caso de desvinculación no voluntaria (término anticipado de contrato) de personal de la Subsecretaría, este proceso se ajustará a lo establecido en la normativa vigente.

14. Comunicación Interna

- a) La Subsecretaría de Educación diseñara un sistema de Comunicación interna, de manera de fortalecer las actuales estrategias y canales de comunicación, que permitan informar e incorporar de manera más efectiva al personal en los ámbitos de gestión institucional. Esta comunicación se desarrollará utilizando todos los medios actualmente disponibles, como correo electrónico, medios escritos y especialmente a través de las jefaturas directas.
- b) Del mismo modo, se favorecerá la realización regular de prácticas institucionales que aseguren la transferencia de información a todos los

miembros de la organización, dependiendo de la naturaleza y especificidad de las temáticas a abordar, tales como, reuniones periódicas, coloquios, presentaciones trimestrales de la autoridad, encuentros zonales y estamentales.

- c) La Subsecretaría de Educación desarrollará regularmente programas de formación dirigidos a que las jefaturas directas desarrollen y apliquen habilidades comunicacionales efectivas.

15. Desarrollo Organizacional

- a) La Subsecretaría de Educación diseñará e implementará programas de entrenamiento y formación que permitan a su personal adquirir las competencias y habilidades requeridas para abordar efectivamente los desafíos institucionales previstos.
- b) La Subsecretaría de Educación desarrollará regularmente “mapeo institucional” de modo de detectar aquellos cargos y funciones claves y estratégicos para el desarrollo y cumplimiento de los desafíos previstos. Congruentemente con esto realizará estudios que permitan detectar a aquellas personas con mayores competencias o talentos, de modo de capacitarlos para asumir nuevos roles para enfrentar los nuevos desafíos.
- c) Del mismo modo, se diseñará e implementará, en todas las dependencias, y con la participación más representativa, un sistema de captación y recopilación de iniciativas que permitan potenciar la gestión institucional, así como abordar los nuevos desafíos.