

DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La División de RRHH de la Fiscalía Nacional, se organiza bajo una estructura compuesta por unidades de apoyo: Bienestar, Personal, Gestión y Desarrollo Organizacional, Capacitación y el área de Seguridad.

El Área de Recursos Humanos de la Fiscalía de Chile surge como sistema prioritario para la Institución, en el marco de los Compromisos de Gestión Institucional firmado con el Ministerio de Hacienda. En este sentido, la División de Recursos Humanos a través de su Unidad de Gestión y Desarrollo Organizacional, aborda los sistemas de Capacitación y Desarrollo, Promoción y Desarrollo, Reclutamiento y Selección y Evaluación del Desempeño, que el año 2011, realizaron las siguientes actividades para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con el Ejecutivo.

El sistema de Capacitación y Desarrollo, diseñó e implementó 8 cursos con relatores internos, previamente seleccionados en un riguroso proceso: 1) Competencias Conductuales Transversales, 2) Estrategias de Planificación y Ejecución de la Investigación, 3) Gestión de indicadores, 4) Gestión de Recursos Físicos y Financieros, 5) Liderazgo de Equipos de Trabajo de Excelencia, 6) Gestión por competencias, 7) Atención Integral de Víctimas y Testigos y Calidad de Servicio y 8) Atención de Usuarios.

Se realizó un tercer proceso de reclutamiento y selección de relatores internos, luego de realizados dos el año 2010, nombrando a 27 nuevos relatores. Actualmente sumamos un total de 67 relatores internos de la Fiscalía de Chile.

Se ejecutó el 100% del presupuesto asignado a este programa de capacitación, que fue de aproximadamente \$54.000.000.

A los ocho cursos implementados se les aplicó una evaluación de satisfacción, que recoge la percepción de los participantes en los ámbitos relativos a contenidos, infraestructura, calidad de relatores y atención a participantes y al 50% una evaluación de aprendizaje.

El sistema de Promoción y Desarrollo implementó un procedimiento de ascensos para funcionarios, objetivo y transparente para toda la organización, marcando un hito relevante en lo que ha desarrollo de mejores condiciones laborales se refiere, ya que seguidamente a ello, la autoridad comunicó la posterior ejecución de procedimientos similares para cargos como son los profesionales de las Unidades Regionales de Atención a Víctimas y Testigos (URAVIT) y Abogados Asistentes, profundizando esta política de mejoras salariales en base al mérito.

El sistema de Reclutamiento y Selección diseñó las Herramientas de Selección e Inducción, bajo el modelo de Gestión por Competencias, con el objeto de incorporar capital humano acorde a los objetivos estratégicos de la institución. Las herramientas de **Inducción**, las cuales también fueron diseñadas y en parte implementadas, incorporaron la modalidad **e-learning**.

También realizó el monitoreo del Indicador "Tiempo de Provisión de cargo", que mide el tiempo transcurrido entre el llamado a concurso del cargo vacante y la fecha de resolución de contrato, buscando alcanzar mayores niveles de eficiencia en los procesos de selección. En el 2011 **166 cargos fueron provistos**, en un tiempo promedio de **34 días**. El año 2010, el indicador arrojaba un tiempo

promedio de 43 días, mejorando en más de un 25% el indicador de tiempo de Provisión de Cargos en toda la institución.

El Sistema de Evaluación del Desempeño, diseñó el año 2011, un nuevo sistema de Gestión del Desempeño, lo cual se tradujo hacia fines de ese año en la aprobación del nuevo reglamento de Evaluación de Desempeño para Funcionarios y Fiscales del Ministerio Público.

Con el objetivo que los Fiscales y Funcionarios conocieran en detalle el nuevo sistema de Evaluación de Desempeño, se realizó una **difusión a nivel nacional bajo la modalidad e-learning**. Cabe destacar que el **93,5%** de los Funcionarios y Fiscales de la Institución ingresaron a los módulos de aprendizaje diseñados. Aunque normativamente el sistema se llama de evaluación, está orientado íntegramente a la gestión del desempeño, bajo un modelo de gestión por competencias, integrando metas, aspectos reglamentarios y perfiles por competencias.

De forma transversal a estos cuatro sistemas, se realizó desde el nivel central, un Plan de Difusión como parte de la Gestión del Cambio que ha permitido comunicar oportunamente a la Institución el alcance de las implementaciones de Políticas, Mecanismos y Procedimientos diseñados y pronto a implementarse de los cuatro sistemas, mediante correos masivos de la autoridad nacional, jornadas de trabajo presenciales, visitas a regiones, y modalidad de autoaprendizaje por medio de cursos de e-learning dirigidos a toda la organización, entre otras.

Desde el nivel regional, destacó la réplica de la difusión en **talleres presenciales**, donde asistieron **3.387 personas**, lo que representa un **89,4%** de nuestra dotación.

El año 2011 se aplicó la tercera medición de clima, utilizando la misma metodología de las mediciones anteriores (2007 y 2009). En esta versión destacó contar con información detallada de cada unidad organizativa del país por cada factor medido.

Se levantó una propuesta de trabajo para desarrollar un proyecto de medición y gestión del clima con un modelo teórico y una herramienta tecnológica propios que permita hacer seguimiento continuo y mejoras, a partir de la información online de cada unidad organizativa del país.

El Indicador de Clima Organizacional (ICO) se ha elevado sostenidamente, dentro de una escala de 1 a 5, de 3,17 (2007) a 3,38 (2009), llegando a un valor de 3,44 en 2011. Del análisis comparativo de estos 5 años, se observa que ha habido un avance sustantivo en lo referente al Clima Organizacional del Ministerio Público, producto de las transformaciones organizacionales a que se ha sometido la Institución.

Destacan las mejoras obtenidas en el factor de Perspectiva de Progreso y Desarrollo (de un ICO de 3,13 en 2007 a 3,24 en 2009 y un 3,27 en 2011); Remuneración (2,91 en 2007, 3,19 en 2009 y 3,24 en 2011); Ambiente Físico y Desarrollo (2,97 en 2007, 3,19 en 2009 y 3,28 en 2011); Organización del Trabajo (2,87 en 2007, 3,10 en 2009 y 3,30 en 2011). También se observan mejoras importantes en Cooperación entre unidades (3,02 en 2007, 3,19 en 2009 y 3,36 en 2011) y Beneficios (3,02 en 2007, 3,40 en 2009 y 3,49 en 2011). Cabe tener presente que se considera un clima organizacional crítico bajo 3 puntos, de precaución o en desarrollo, entre 3 y 3,5 y fortalecido entre 3,6 y 5.

En relación a los **desarrollos tecnológicos** implementados en el área de RRHH, se ha utilizado un método de e-learning, permitiendo que el aprendizaje sea individualizado, compartido y auto gestionado, apoyando el desarrollo de competencias específicas para el puesto de trabajo.

Junto con esto, los desarrollos en el aplicativo informático que sostiene funcionalidades de recursos humanos, llamado Sistema Integral de Gestión de Personas, han permitido visualizar una estandarización de procesos tales como solicitudes administrativas de vacaciones, permisos de diverso tipo, información individual, sistema de pagos, promoción interna, cometidos funcionarios, recupero de licencias médicas, declaraciones de intereses y el uso de perfiles conductuales para todas las regiones, entre otros elementos y funcionalidades.

Asociado a estos desarrollos, se ha diseñado un software que brinda sustento al nuevo modelo de Evaluación del Desempeño de la Fiscalía de Chile, la cual fue diseñada el 2011 para apoyar la operación y gestión del proceso.

La Unidad de Capacitación consolidó el Programa de Formación Centralizado para toda la institución, sobre la base de las necesidades detectadas con información de mediciones de brechas de perfiles por competencia, entre otros mecanismos. Los cursos fueron diseñados e implementados por equipos de relatores internos, también seleccionados en base al modelo de Gestión por Competencias, cursos que contaron con la participación de alrededor de **800 Funcionarios y Fiscales** en modalidad presencial y la participación de **3.464 Funcionarios y Fiscales** en cursos con modalidad educativa e-learning.

Contribuyendo al fortalecimiento de las destrezas y conocimientos necesarios para el mejor desempeño de fiscales y abogados asistentes, se implementó cursos de Litigación Oral Inicial, Litigación Oral Avanzada, Estrategias de Planificación y Ejecución de la Investigación.

En materia de violencia intrafamiliar, se coordinaron asistencias técnicas españolas, con el fin de conocer las particularidades del trabajo de la Fiscalía General del Estado Español en temas de persecución penal. Con esto se elaboró un Manual sobre Investigación de Violencia de Pareja y Femicidios en Chile, texto preparado en conjunto por los especialistas españoles y la Unidad Especializada en Delitos en Responsabilidad Penal Adolescente y Violencia Intrafamiliar de la Fiscalía Nacional, el cual ha sido publicado recientemente y lanzado en ceremonia conjunta con el embajador de España en Chile y la Ministra del Sernam.

La Unidad de Bienestar durante el año 2011 alcanzó el **74% de afiliados, siendo el porcentaje de afiliación más alto desde la creación del Servicio de Bienestar**, en el año 2005. Durante el año se invirtieron más de 880 millones de pesos en beneficios, donde el 75% de los fondos están asociados al Seguro Complementario de Salud, préstamos a los afiliados el 11% y el 14% restante a otros beneficios como Navidad y Fiestas Patrias y bonos escolares, entre otros.

Respecto a la Política de Prevención de Uso de Drogas Ilícitas y Abuso de Alcohol, que desarrolla la Fiscalía de Chile a lo largo del todo el país y aplicada a todos los funcionarios y fiscales, durante el año 2011 se invirtieron 110 millones de pesos en actividades de prevención y control desarrolladas en todas las Fiscalías de Chile, incorporando además a las familias, con un claro sentido de Responsabilidad Social de nuestra organización.

En relación a la **Unidad de Personal**, durante el año 2011 la dotación de fiscales y funcionarios fue provista en un **98,9%** respecto de la dotación total autorizada por ley, la que es de **3.787 cargos** (666 Fiscales y 3.121 funcionarios).

La ejecución del gasto en personal, específicamente en materia de remuneraciones anual, fue de un **99,1%**, correspondiente a un monto total de M\$ 72.610.066.

Desafíos 2012 y años venideros:

El área de RRHH proyecta para este año 2012 y siguientes incorporar más componentes para la implementación del Modelo de Gestión de Personas, que ha definido el año 2008 la Fiscalía de Chile, bajo la gestión por competencias.

Para esto, la División de Recursos Humanos implementará servicios relacionados en todos los sistemas del área de Recursos Humanos, generando sinergias y beneficios para Directivos, Fiscales y Funcionarios durante los años 2012, 2013, 2014 y 2015, plazo fijado para el desarrollo del primer Plan Estratégico Institucional.

En esta línea, el año 2012 el Sistema de Reclutamiento y Selección difundirá y pondrá en uso las nuevas herramientas de selección diseñadas bajo el modelo de competencias, impactando en el ingreso de capital humano que agregue valor a la Institución, por medio de herramientas de selección más eficaces y eficientes y comunes para toda la Fiscalía de Chile. Este sistema deberá entrar en operación este año, perfeccionándose por medio de la evaluación continua, en los próximos años. Además se continuará el desarrollo de nuevas y mejores herramientas de Inducción, para alinear el comportamiento de las personas que ingresan con los objetivos estratégicos de la organización.

El Sistema de Promoción y Desarrollo implementará un nuevo procedimiento de promoción interna y realizará una valorización de todos los cargos presentes en la institución, con el objeto de generar información objetiva para un desarrollo de carrera equilibrado y beneficioso para la Institución y los funcionarios, lo que se denomina un Mapa de Cargos. También se continuará implementando y reforzando mecanismos de promoción, ascenso y movilidad interna, para funcionarios y fiscales de todo el país, dando transversalidad a ellos y oportunidades de desarrollo personal a quienes integran la Fiscalía de Chile.

El nuevo modelo de evaluación del desempeño, proyecto central de este modelo de gestión por competencias, está en plena etapa de implementación este año 2012, toda vez que el reglamento diseñado el año 2011, está difundido desde fines del año pasado. El año 2013 completará su primer ciclo de implementación, al evaluarse el desempeño y medirse brechas de competencias conductuales en enero de ese año. Para el año 2014 se prevee, incorporar en la medición de brechas los perfiles funcionales recientemente diseñados para toda la organización, luego del proceso de difusión de éstos durante el año 2012.

Es importante destacar que este sistema de evaluación está compuesto de tres ámbitos centrales: Resultados, Reglamentario y Competencias. Su puesta en marcha implicará la realización de un fuerte programa de difusión y refuerzo de sus elementos y capacitaciones a todos los miembros de la institución, con especial énfasis en aquellos que deben gestionar el desempeño.

La **Unidad de Capacitación** seguirá diseñando e implementando cursos de la Malla de Formación diseñada el año 2010 y complementada el año 2011, con mayor cobertura pero sin dejar de lado sus estándares de calidad. Este año 2012 se implementarán no sólo cursos presenciales, sino que fuertemente se impartirán cursos bajo modalidad e-learning, pudiendo acceder así a capacitación los 3.787 fiscales y funcionarios de la Fiscalía de Chile. Además a contar de este año se profundizarán los tipos de evaluación aplicados a cada curso. El objetivo final de esta implementación es fortalecer y dar mayor visibilidad a la **recientemente creada Academia de Entrenamiento para Fiscales y Funcionarios de todo el país**.

Uno de los principales desafíos de **Bienestar** es reforzar sus comunicaciones con los afiliados, para facilitar su acceso a beneficios y reforzar la difusión de requisitos y procedimientos; esto se materializará en el envío sistemático de boletines mensuales informativos, correos electrónicos educativos con recomendaciones prácticas sobre beneficios y convenios vigentes. Otro desafío central será el análisis y modelamiento del actual seguro complementario de salud, con el objeto de lograr la mejor cobertura de los afiliados en función de la capacidad presupuestaria del Servicio de Bienestar. También se continuarán reforzando las políticas de prevención en materias de drogas y alcohol.

Los desafíos de la **Unidad de Personal** para el año 2012 son la puesta en producción de nuevos módulos en el sistema de gestión de personas, como lo serán: automatización del recupero de subsidios por licencias médicas, cometidos funcionarios nacional e internacional, mejoras a los módulos de nómina y remuneración, gestionar y administrar el pago de los subsidios por permiso post-natal parental y explorar la implementación de las licencias médicas electrónicas.

En relación a los **desarrollos tecnológicos, el área de RRHH tiene planificado para los próximos años** implementar a través de sistemas informáticos procesos de promoción interna, registro de capacitaciones, mejoras al sistema de evaluación del desempeño, implementación de Intranet del área de RRHH y finalmente un diseño de un instrumento de apoyo a la operación y gestión del clima organizacional.

Estos desarrollos tecnológicos apoyarán la implementación de una Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional modernos y de altos estándares, que nada tendrán que envidiar a las mejores compañías del sector privado y a nuestros pares del sector público. El área de Recursos Humanos, dirigida por la División del mismo nombre, ha comenzado a trabajar estos importantes temas relacionados con el desarrollo de las personas desde el año 2008, pretendiendo entregar el año 2015, todos los sistemas y sus apoyos tecnológicos, con un valor agregado y vinculados con el quehacer institucional incorporados como socios estratégicos al interior de la Fiscalía de Chile.