



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LAS UNIDADES DE RECURSOS  
HUMANOS  
DE LOS MUNICIPIOS DEL TERRITORIO LAJA DIGUILLÍN.**

---

MEMORIA DE TÍTULO PARA OPTAR A TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL

**Alumnas** : 

- Doris Daniela Guzmán Fuentes.
- Ana Karina Rivera Alvial.

**Profesor Guía** : 

- Alvaro Acuña Hormazábal.

**CHILLÁN, Agosto de 2009.**

### ***Agradecimientos.***

*Al finalizar esta importante etapa de mi vida, agradezco primeramente a Dios por ser mi guía y sustento en cada momento, a mis padres por el apoyo y confianza que me han dado en la vida y por proteger mi único tesoro, mi hijo. A mi hermana Lorena por ser mi confidente y compañera, a mi pequeño Nicolás quien es el sentido de mi vida y él que me impulsa a tratar de ser mejor cada día, quien me ha esperado cada jornada pacientemente en mis interminables viajes. A mis amigos quienes me contuvieron y animaron, con quienes he compartido momentos de gran alegría; y por sobre todo agradezco a aquellos que han creído en mí y me han dado su apoyo.*

*Finalmente agradezco a Daniela con quien compartí parte fundamental de mi carrera, nuestra Memoria de Título, con quien a pesar de no conocernos profundamente logramos formar un muy buen equipo y concretar una amistad, a nuestro profesor guía Álvaro Acuña, quien fue por sobre todo un amigo que confió en nuestras capacidades y nos impulsó a dar lo mejor de nosotras.*

***ANA KARINA RIVERA ALVIAL***

### ***Agradecimientos***

*A mi Dios, por su ayuda, fuerza y respaldo, por no dejarme sola ni un segundo y por darme la oportunidad de finalizar una etapa más en mi vida. Por guiar mis pasos en los momentos difíciles y ser mi sustento diario.*

*A mi familia, pilar fundamental de todo lo que soy y lo que puedo llegar a ser, por su amor, comprensión y apoyo incondicional. Me siento privilegiada de tenerlos.*

*A mi compañera Karina, por compartir esta experiencia tan enriquecedora e interesante y a nuestro profesor guía, Álvaro Acuña, por su constante entusiasmo y motivación.*

*Finalmente agradezco a cada una de las personas que de una u otra forma han hecho posible que esta investigación haya podido ser concluida con éxito.*

**DORIS DANIELA GUZMAN FUENTES**

***“Clama a mí y yo te responderé, y te enseñare cosas grandes y ocultas que tu no conoces”***

**JEREMIAS 33:3**

## INDICE

	Contenidos	Página
<b>Resumen Ejecutivo.</b>		6
<b>Introducción.</b>		8
<b>Capítulo I</b>	<b>Planteamiento del Problema.</b>	
1.1	Descripción del Problema.	12
1.2	Justificación de la Propuesta.	12
1.3	Objetivos de la Investigación.	14
<b>Capítulo II</b>	<b>Marco Teórico.</b>	
Primera Parte	Modernización del Estado y la Gestión Pública.	17
2.1	Modernización del Estado en el Mundo.	20
2.2	Modernización del Estado en Latinoamérica.	18
2.3	Gestión Pública y Descentralización; principales ejes de la Modernización del Estado.	22
2.3.1	Gestión Pública.	22
2.3.2	Descentralización del Estado.	26
2.4	Modernización del Estado en Chile.	28
2.4.1	Modernización de la Gestión Pública en Chile.	33
2.4.2	Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público Chileno.	37
2.4.3	Servicio Civil.	39
Segunda Parte	Administración de Recursos Humanos.	41
2.5	Función de la Administración de Recursos Humanos.	45
2.6	Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.	47
2.7	Auditoría.	50
2.7.1	Auditoría Administrativa a la Gestión de Recursos Humanos.	51
2.7.2	Ámbito de Aplicación de la Auditoría a la Gestión de Recursos Humanos.	53
2.7.3	Instrumentos para la Auditoría de Recursos de Humanos del Sector Público y Municipal.	58
Tercera Parte	Modelo de Administración de Recursos Humanos del Sector Público y Municipal.	61
2.8	Modelo de Análisis de las Unidades de Recursos Humanos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.	62
2.9	Unidad de Recursos Humanos en los Municipios.	67
2.10	Conceptos relevantes asociados al estudio de la Unidad de Recursos Humanos dentro de las municipalidades.	72

2.11	Municipalidades excluidas de las iniciativas de las Dirección Nacional del Servicio Civil.	78
<b>Capítulo III Marco Metodológico.</b>		
Primera Parte	Metodología utilizada en el Estudio.	84
3.1	Definición de los Instrumentos Utilizados.	85
3.1.1	Cuestionario para Encargados de las Unidades de Recursos Humanos (CEU).	88
3.1.1.1	Tabulación datos CEU.	90
3.1.1.2	Determinación de Valores matriz de Resultados.	91
3.1.1.3	Nivel de Desarrollo de las Unidades de Recursos Humanos.	93
3.1.1.4	Sub Nivel de Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos.	94
3.1.2	Cuestionario para Funcionarios Municipales (CFM).	100
3.1.2.1	Tabulación datos CFM.	102
3.2	Calculo de la Muestra.	106
<b>Capítulo IV Presentación de Resultados.</b>		
	Contacto con las Municipalidades.	109
	Análisis de Datos.	
4.1	Resultados aplicación CEU.	112
4.1.1	Resultados por Municipios.	113
4.1.2	Valoraciones Finales para cada Unidad de Recursos Humanos por Municipios.	131
4.1.3	Resultados Territorio Laja Diguillín, Tablas Resumen.	132
4.2	Resultados aplicación CFM.	140
4.2.1	Análisis Demográfico.	140
4.2.2	Ámbitos mejor evaluados por el CFM.	154
4.2.3	Ámbitos con menos valoración por el CFM.	155
<b>Capítulo V Conclusiones y Propuestas.</b>		
Primera Parte	Discusiones y Conclusiones.	159
Segunda Parte	Propuestas.	167
<b>Bibliografía.</b>		177
<b>Anexos y Tablas.</b>		190

## RESUMEN EJECUTIVO

En un mercado tan competitivo y cambiante como el que vivimos, el capital humano y la gestión son factores fundamentales para el desarrollo de todas las organizaciones, pudiendo incluso llegar a constituirse como elementos diferenciadores de la misma dentro de su sector. Es por esta razón, que ya no resulta suficiente una política de recursos humanos exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales, actualmente dentro de las organizaciones es mas importante una adecuada planificación de recursos humanos que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita rentabilizarlos o una administración eficaz que rentabiliza la estructura organizativa.

Las instituciones públicas no escapan a dichos requerimientos competitivos, por lo cual frente a estos nuevos estándares, requieren realizar modificaciones en su forma de gestionar a las personas, en beneficio del servicio que prestan y principalmente de la sociedad a la cual representan.

Bajo este contexto, el presente estudio entrega la información recopilada y las conclusiones que se obtuvieron, a través del *Diagnóstico Estratégico realizado a las Unidades de Recursos Humanos del Territorio Laja Diguillín*, dentro de lo que se considera el proceso de Modernización del Estado Chileno y en el de transformar a las instituciones públicas en entes más eficaces y eficientes en su gestión.

El estudio se encuentra estructurado bajo un modelo creado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, para diagnosticar las unidades de recursos humanos de las instituciones pertenecientes a la Administración Civil del Estado, instrumento que ha sido adecuado para ser aplicado a las municipalidades, a pesar de haber quedado excluidas de este proceso de evaluación, por ser instituciones autónomas y reguladas por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, desvinculadas en cierta medida del Estado.

La realización del diagnóstico a las Unidades de Recursos Humanos, tiene como finalidad establecer bases concretas para futuras investigaciones y para la creación de Políticas Institucionales en materia de Recursos Humanos a nivel territorial. Ya que si bien es cierto, la realidad de los municipios de nuestro país son variadas y diversas, existen factores críticos que se repiten en muchos de ellos, lo que nos permitirá establecer propuestas que beneficien al territorio en su totalidad.

Las municipalidades objeto de estudio son las pertenecientes al territorio Laja Diguillín, entre las que se cuentan la Ilustre Municipalidades de Bulnes, San Ignacio, El Carmen, Pemuco, Pinto, Chillán Viejo y Yungay.

## INTRODUCCION

El proceso de modernización de los Estados en el mundo, se ha transformado en un desafío impuesto por las necesidades de adaptarse continuamente a los profundos cambios producidos en el entorno, principalmente derivados de los ámbitos económico-sociales y tecnológicos, que han dado paso al surgimiento de nuevas necesidades en la población. Es así como cada país ha desarrollado su propio proceso de modernización en la búsqueda de la gestión óptima de su Estado.

La modernización del Estado chileno tuvo sus comienzos durante la década de los setenta, periodo en el que nuestro país experimentó un proceso de transformación básicamente político, a través de la modificación de las relaciones de poder en la sociedad, de esta forma, sufrió cambios radicales para la época basados en el cuestionamiento y replanteamiento del papel del Estado en aspectos tales como, lo productivo, lo financiero, lo económico y lo social, lo que se traduciría posteriormente en procesos de privatizaciones, de descentralización de las municipalidades y apertura de los mercados financieros (Armijo, 2004).

Así fue como se consideró que el objetivo fundamental del proceso modernizador del Estado, debía estar centrado en la renovación y recuperación de las instituciones públicas, prestando servicios de calidad a la ciudadanía, en forma oportuna y con especial cuidado en lo que dice relación al trato de los usuarios (Frei, 1996), buscando en definitiva transformar la administración pública en un modelo gerencial, en pos de mejorar la capacidad de gestión del Estado y la participación democrática en el sistema político.

Dentro de los protagonistas de este proceso de modernización se encuentran lo usuarios, de los que se busca determinar cuáles son sus problemáticas reales y sus necesidades insatisfechas, transformándose así en participantes activos y reguladores, que exigen que los servicios prestados por las instituciones públicas sean de calidad, oportunos y eficientes.

Otra fase fundamental dentro del proceso de modernización del Estado ha sido la descentralización, la cual busca dar vida a los niveles subnacionales de existencia del Estado: regiones, provincias, municipios e instancias locales, transformándose en el factor de promoción del Estado con un carácter más “horizontal”, en el sentido de que la superficie de contacto con la ciudadanía se hace mucho más amplia. Así el Estado se encuentra más expuesto a mecanismos de intervención de la sociedad civil, a su participación y a las diversas formas de control y fiscalización de la población (Blanco, 1994).

Así fue como, teniendo en cuenta que los servicios son la principal producción del gobierno, y éstos son intensivos en capital humano, el resultado de la administración del gobierno se hace extremadamente sensible a la gestión de las personas e inevitablemente se transforma en una temática crucial dentro del proceso de modernización del Estado Chileno (Costa, 2009) ya que como lo afirma Acuña (2008) la calidad con la que se ofrezca dicho servicio depende en gran medida de las conductas de los funcionarios, y de la suma de sus conductas, que conforman el comportamiento organizacional.

Bajo este contexto, en el año 2003 se promulga la Ley del Nuevo Trato<sup>1</sup>, que establece entre sus disposiciones la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), servicio público que tiene dentro de sus principales funciones: participar en el diseño de las políticas de administración de recursos humanos del sector público y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, en el marco de modernización del Estado; promover reformas y medidas tendientes al mejoramiento de la gestión de recursos humanos del sector público; realizar las acciones necesarias para asegurar el eficiente y eficaz funcionamiento del sistema de Alta Dirección Pública; fomentar y apoyar la profesionalización y desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios; y realizar diagnósticos y estudios acerca de temas propios de sus funciones, (Pérez, 2006). En cumplimiento de dichas funciones encomendadas, y como punto de partida del proceso, entre octubre del 2005 y febrero del

---

<sup>1</sup> Ley N° 19.882 Del Nuevo Trato, 2003

2006 se realiza el primer “Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos pertenecientes a la Administración Civil del Estado”, donde son exceptuadas las instituciones autónomas respecto del poder Ejecutivo, tales como la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, el Congreso Nacional, el Ministerio Público, así como también las Municipalidades, estas últimas por ser entes autónomos de derecho público, que se rigen por un marco regulatorio definido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades<sup>2</sup>. En cuanto al ámbito de los RRHH, regidas por el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales<sup>3</sup>.

La presente investigación persigue diagnosticar uno de los sectores exceptuados de la investigación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, las municipalidades, cuya finalidad es, como bien lo declara la Constitución Política de Chile, satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural. Ellas en definitiva, son las responsables de la administración local de cada comuna y por tanto a través de su personal, tienen en sus manos un sinnúmero de funciones que afectan a la mayoría de sus habitantes<sup>4</sup>. Lo anterior determina la importancia de establecer el grado de desarrollo de sus Unidades de Recursos Humanos a través de la aplicación el modelo elaborado por la Dirección Nacional del Servicio Civil para la Administración Civil del Estado y modificado según Alvial et al (2008) para ser aplicado a municipios, además de constatar la opinión de los propios funcionarios municipales de la gestión de recursos humanos dentro de su particular municipalidad a través de la aplicación de un instrumento elaborado para estos efectos. Concluyendo con una visión integradora de cómo están operando las respectivas unidades encargadas de los recursos humanos dentro de las municipalidades pertenecientes al territorio Laja Diguillín, zona que se ha definido como objeto de estudio y para la cual se crearán bases para la implementación de políticas institucionales en recursos humanos.

---

<sup>2</sup> Ley N° 18.695 Orgánica de Municipalidades, 1988.

<sup>3</sup> Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, 1989

<sup>4</sup> Ley N° 18.695 Orgánica de Municipalidades, 1988

# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Descripción del Problema.**

Una de las grandes falencias de las medidas adoptadas por el Gobierno Chileno en materias de modernización del Estado en el ámbito de los recursos humanos, hace

referencia a la desvinculación que se hace de determinados organismos, que si bien es cierto son dependencias del Gobierno, se encuentran regulados por un marco legal distinto al de los Servicios Públicos, como es el caso de la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, el Congreso Nacional, el Ministerio Público, así como también las municipalidades.

La Dirección Nacional del Servicio Civil, en el marco de la modernización de la Gestión Pública en Chile, se alza como el organismo estratégico y coordinador de las políticas de capital humano del Estado, y en este contexto solo se ocupa de lo que respecta a la Administración Civil del mismo, excluyendo y privando de esta forma a las demás ramificaciones del Estado, de la posibilidad de mejorar la Gestión de Recursos Humanos que se está llevando a cabo en cada una de ellas.

Así se alza la necesidad de evaluar a los sectores excluidos de los estudios antes mencionados, teniendo en cuenta que, por ejemplo las municipalidades son uno de los organismos que mas se vinculan con la comunidad, debido a que los servicios que entregan están ligados a las necesidades mas básicas que el Estado puede suplir.

## **1.2. Justificación de la Propuesta.**

Dentro de lo que respecta a acciones en pos del proceso de modernización del Estado chileno, en el año 2003 se promulgó la Ley N° 19.882 que establece una nueva política en materia de gestión y desarrollo de las personas, así se instaura una Dirección Nacional del Servicio Civil, y se crea un Sistema de Alta Dirección Pública, entre otras medidas, a fin de fomentar y apoyar la profesionalización y el desarrollo de las unidades de personal o recursos humanos de los ministerios y servicios públicos (Pérez, 2006).

La Dirección Nacional del Servicio Civil<sup>5</sup>, es un servicio público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, y considera una estructura organizativa con dos Subdirecciones: la Subdirección de Alta Dirección Pública destinada a asesorar y prestar apoyo técnico al Sistema de Alta Dirección Pública y al Consejo de Alta Dirección Pública; y la Subdirección de Desarrollo de las Personas, encargada de todos los aspectos relacionados con la carrera funcionaria y la modernización y profesionalización de la gestión de las personas en el Estado. Su accionar solo se remite a aquellas dependencias del Estado pertenecientes a la Administración Civil, dejando de lado organizaciones como la Contraloría General de la República, el Poder Judicial, el Congreso Nacional, el Ministerio Público, y las Municipalidades.

Como lo que nos compete en la presente investigación abarca el tema de las Unidades de Recursos Humanos dentro de las municipalidades, diremos que éstas como entes autónomos, están bajo el marco regulatorio de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, y en materias de funcionarios bajo el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, por lo cual, como se mencionó anteriormente han quedado fuera de las iniciativas emprendidas por el Gobierno a través de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Si analizamos en la gráfica de una pirámide los servicios entregados por el gobierno a la comunidad, diremos que en la base de dicha pirámide se encuentran los ciudadanos como clientes finales del Gobierno chileno, y en el nivel superior inmediato encontraremos a los municipios, por lo que una simple reflexión haría pensar que una mayor eficiencia en el capital humano de las municipalidades como instituciones del Estado más próximas a la comunidad en general, repercutiría directamente en un incremento en la satisfacción social.

Por lo antes expuesto, para el presente estudio, nos promueve diagnosticar cual es la situación real de las Unidades de Recursos Humanos de los Municipios del Territorio Laja Diguillín, puesto que ninguno de ellos ha sido evaluado anteriormente con algún tipo de

---

<sup>5</sup> Ley N°19.882, Título III, Artículo 1°.

instrumento que esté dentro de las transformaciones realizadas producto de la Modernización del Estado. Por otra parte los resultados nos entregarán una amplia visión de lo que sucede en estas comunas agrupadas bajo el Modelo de Gestión Territorial, en materias de gestión de recursos humanos, los factores comunes que las influyen y aquellas variables que podrían ser mejoradas a través de un trabajo mancomunado.

Si bien es cierto, la aplicación del Modelo de Gestión Territorial por parte del gobierno regional del Bío Bío, ha generado grandes beneficios en el mejoramiento de la competitividad de los ejes de desarrollo definidos como relevantes dentro del territorio (agroindustria de la carne, agroindustria de hortofrutícola y el turismo rural), la ley también contempla que las asociaciones municipales pueden tener por objeto el fortalecimiento de los instrumentos de gestión y la capacitación o perfeccionamiento del personal municipal<sup>6</sup>. Bajo este tenor es atractivo el poder generar propuestas colectivas que vayan en pos del mejoramiento de la gestión de recursos humanos dentro de lo que respecta a la agrupación de municipios, teniendo en cuenta que la asociación municipal Laja Diguillín se encuentra en pleno proceso de crecimiento, fortaleciendo sus ejes productivos a través de la participación de los actores públicos y privados, de forma conjunta, participativa y articulada, a fin de aumentar las oportunidades de estas comunas a pesar de la lejanía de los tradicionales polos de desarrollo dentro de la región.

### **1.3. Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1 Objetivos Generales.**

- Diagnosticar a las Unidades de Recursos Humanos de los municipios del territorio Laja- Diguillín, generando las bases para el desarrollo de políticas en gestión de recursos humanos municipales y territoriales.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

---

<sup>6</sup> Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Título VI, Párrafo 2º, Artículo 135

- Estudiar las Unidades de Recursos Humanos a través de la aplicación del instrumento creado por la Dirección Nacional del Servicio Civil a los responsables del área.
- Estudiar las Unidades de Recursos Humanos a través de la aplicación de un instrumento de creación propia en base al construido por la Dirección Nacional del Servicio Civil a los funcionarios de los municipios del territorio Laja Diguillín.
- Analizar particularmente los factores críticos arrojados por la aplicación de ambos instrumentos a cada municipio perteneciente al territorio Laja Diguillín.
- Diagnosticar una situación territorial de las Unidades de Recursos Humanos entre los municipios pertenecientes la Territorio Laja Diguillín.
- Proponer las bases para la implementación de Políticas Municipales Territoriales en gestión de recursos humanos, que abarquen factores determinantes de desarrollo comunes entre los municipios del territorio.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **PRIMERA PARTE.**

## **Modernización del Estado y la Gestión Pública.**

### **2.1 Modernización del Estado en el Mundo.**

Una sucesión de diversos cambios dentro de la sociedad durante las últimas décadas han despertado la necesidad imperante de redefinir el rol del Estado y su relación con éste, Krieger (2007) asegura que éste rediseño del rol administrador del servicio público es una herramienta fundamental al servicio del desarrollo de las naciones y sus habitantes.

Los profundos cambios que implican la modernización de los Estados en el mundo, según Silva (1993), tienen como razones fundamentales el desarrollo de las fuerzas productivas, el desarrollo democrático y la búsqueda de bienestar dentro de la sociedad, reconociéndose como el mayor desafío a enfrentar por las naciones, la competencia económica internacional, evolucionada gracias a la globalización mundial, donde el Estado debe actuar como ente resguardador en los sectores económicos y sociales, respondiendo con mayor participación y generando nuevas políticas de inclusión frente a los desafíos de exclusión y marginación que muchas veces provoca esta globalización, generando desarrollo económico, político y social en los países del mundo (Zarragoitia, 2003).

De acuerdo a lo que propone Krieger (2007), el nuevo rol del Estado debe constituir un reto y una necesidad acorde con los tiempos actuales, se requiere que los gobiernos respondan a las demandas crecientes y justificadas de las sociedad, de manera eficiente, eficaz y oportuna, en función de las exigencias que plantea la estabilidad macroeconómica y la globalización de los mercados. Así surge la necesidad de un Estado regulador, distribuidor y responsable de asegurar un funcionamiento democrático, donde se creen mejores condiciones para la competitividad, reduciendo la pobreza, asegurando la equidad entre los ciudadanos, y viabilizando una participación política constructiva (Finot, 2001). Araya (2008), añade además que, la Reforma del Estado requiere una política consensuada, entre oferentes y demandantes de los servicios estatales, con respaldo y perspectiva de hacerse realidad, esto según el autor, contribuiría a la competitividad de los países frente al

resto del mundo, a resolver los problemas sociales, y por consecuencia a constituir un país más cohesionado que tiende al desarrollo.

Por otro lado, Fernández (2008) establece que la modernización del Estado obedece a dos grandes necesidades: la de colocar las funciones estatales en sintonía con la revolución científica y tecnológica existente y además la necesidad de lograr un nuevo contrato social del Estado con la sociedad civil, transformándose en el principal agente del proceso de cambio y modernización en la democracia de los países.

Históricamente, los hitos que han generado la necesidad de desarrollar modificaciones en el actuar del Estado, se remontan a la Revolución Industrial, período comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX. Es aquí donde se comienzan a producir cambios significativos en la forma de administrar, primero surge la Reforma Burocrática, luego la Reforma del Servicio Civil y finalmente la denominada por Krieger (2007), Reforma del Modelo de Gestión Pública.

Citando al conocido sociólogo y economista alemán Weber (1922), diremos que por medio de la Reforma Burocrática se buscó constituir una administración profesional, donde se crearon instituciones que construían una administración pública burocrática, reglada por normas claras, que protegieron a la ciudadanía y a quienes fueran los servidores públicos, de la posible arbitrariedad del gobernante del modelo tradicional o feudal existente.

La segunda transformación, según Krieger (2007), la Reforma del Servicio Civil, plantea la creación de un organismo llamado Servicio Civil, el cual busca superar el modelo de gestión por normas y actividades, según el enfoque burocrático, y desarrollar la administración pública orientada a planes estratégicos, gerenciada por objetivos y resultados. La existencia de un servicio civil, según Longo (2002), está basada en la búsqueda de una administración profesional y sus principales funciones son la protección

del empleo público frente a prácticas de patronazgo y/o clientelismo<sup>7</sup>; donde las instituciones públicas puedan acceder a recursos humanos de calidad e idóneos para los cargos, mejorando las características normativas, estructurales y sistémicas de la administración pública (Palomo, 2006) y donde existan reglas de juego explícitas para el ingreso, permanencia, promoción y retiro de las personas dentro de la función (Cázares, 2005).

Por último, la Reforma del Modelo de Gestión Pública, más que darle una nueva imagen al sector frente a los ciudadanos - usuarios, pretende que el Estado incremente su capacidad de gestión y se transforme en una organización competitiva a estándares internacionales (Krieger, 2007). El Estado debe lograr establecer una similitud entre la transferencia de responsabilidades que delega a las instituciones sectoriales y las responsabilidades que el gobierno mantiene en el ámbito de retener y fortalecer sus funciones regulatorias y de formulación de políticas dentro de su administración. (Palomo, 2006)

Por otro lado, la evolución del modelo de gobierno, busca encaminarlo al tipo desarrollado por el sector privado, con orientación hacia la calidad y los resultados, con énfasis en los servicios públicos y en utilizar en los momentos en que fuera necesario la desregulación y la privatización a favor del gobierno y por sobre todo de las empresas de mercado (Toonen, 1997), de esta forma según los autores, se reduciría el tamaño de la estructura democrática y se privatizaría el mercado público. Otra de las características de éste modelo es la necesidad de transformar los organismos y sistemas públicos, cambiando sus objetivos, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y cultura, con lo que se lograrían establecer mejoras en la eficacia, eficiencia, adaptación y capacidad de innovar de estas instituciones. (Osborne y Prastrik, 1997)

---

<sup>7</sup> Guerrero (2000), define el patronazgo como aquel sistemas en donde el gobierno nombra libremente a los administradores públicos y los remueve de sus puestos según su criterio; así, por consecuencia fomenta el sistema extraoficial de intercambio de favores, donde los titulares de cargos políticos regulan la concesión de prestaciones, obtenidas a través de su función pública o de contactos relacionados con ella, a cambio de apoyo electoral, concepto definido como clientelismo.

En este contexto, y a través del análisis de la literatura, vemos que la modernización de los Estados ha sido abarcada desde diferentes enfoques dependiendo de la situación actual e histórica del país en el cual se ha desarrollado, de esta forma, factores como la internacionalización, la globalización y las crisis económicas que han afectado a los países, han llevado a que estos den diferentes bases, enfoques y propósitos a la modernización realizada, por lo que podemos concluir que el proceso de la modernización del Estado es complejo, y no solo se trata de cambios estructurales de los subsistemas que componen el Estado, sino que las transformaciones institucionales están vinculadas a la real comprensión de la necesidad de dichas transformaciones y al aprendizaje de nuevas tecnologías, conocimientos e información. En síntesis, la modernización implica aprovechar las oportunidades que nos aportan estos factores para hacer más eficiente y eficaz el sistema institucional del Estado y acercarlo más a las demandas, necesidades y expectativas de los ciudadanos.

## **2.2. Modernización del Estado en Latinoamérica.**

A pesar de los grandes esfuerzos de los gobiernos latinoamericanos por lograr un Estado más eficaz y eficiente, siguiendo el ejemplo de las grandes potencias, la historia de América Latina indica que el proceso de modernización del Estado, para la mayoría de los países, ha quedado solo en las buenas intenciones, puesto que no han logrado desvincularse por completo del antiguo modelo burocrático, ni han sido capaz de asumir el problema de la adaptación del aparato estatal a las nuevas realidades políticas, económicas y sociales que se presentan en la aldea global de la que somos parte. (Ramírez, 2001)

Según Conzuelo (2001), uno de los grandes problemas que se presentan en América Latina es la imposibilidad de concretar las reformas administrativas acordes con las necesidades actuales, producto de la falta de profesionalización de los servicios públicos, lo que genera un creciente cuestionamiento, crítica y baja confianza por parte de los ciudadanos hacia la administración pública; ésto, según el Centro Latinoamericano de

Administración para el Desarrollo (1998) producto de que en Latinoamérica el proceso de conformación de servicios civiles ha sido mucho más lento que en los países desarrollados, con un menor enfoque en el desarrollo profesional de sus funcionarios y en la incorporación de las características positivas del mundo desarrollado como la flexibilidad, la capacidad de respuesta, la calidad de los servicios públicos, entre otras.

A modo de complementar las afirmaciones anteriormente señaladas y de entregar una perspectiva distinta, tomaremos como referentes estudios realizados por el Global Competitiveness Index<sup>8</sup> (2007-2008), con respecto al análisis de la competitividad en América Latina, relacionada a las condiciones institucionales básicas, eficiencia e innovación, donde los resultados indican que dentro de un ranking de 130 países evaluados, Chile destaca en el lugar 26, en comparación con otros países de Latinoamérica como: México (52), Brasil (72), Bolivia (105), por mencionar algunos. Lo que refleja que el nivel de competitividad de Chile en comparación con los demás países de América Latina no es bajo.

Según un análisis más completo sobre 6 variables de la gobernabilidad democrática, realizado por Worldwide Global Indicators<sup>9</sup> sobre 212 países en el periodo 1996-2006, se puede determinar las siguientes conclusiones:

- La confianza en América Latina en las instituciones públicas es baja y muy frágil.
- Los ciudadanos - usuarios se muestran exigentes respecto del Estado y de las decisiones tomadas, así como poco tolerantes ante las fallas que éste presente, ya que exigen que las instituciones democráticas funcionen y respondan acorde con las demandas sociales realizadas.

---

<sup>8</sup> Índice de Competitividad Global: Informe desarrollado y publicado anualmente, que mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a medio plazo, en países desarrollados y en vías de desarrollo; este índice es realizado por el Foro Económico Mundial en conjunto con una red de organismos asociados pertenecientes a los países evaluados.

<sup>9</sup> Estudio Realizado por el Banco Mundial, en análisis a 212 países.

Frente a este escenario, Ferreiro (2008) propone que la modernización del Estado es un desafío actual para sostener y aumentar la confianza en la institucionalidad en América Latina, proceso que está centrado en fortalecer las capacidades de los recursos humanos que componen las organizaciones públicas del Estado, realizando modificaciones que posibiliten que éste sector pueda acceder a personas con las capacidades y habilidades necesarias para desarrollar de manera apropiada las tareas y que tengan los conocimientos necesarios para establecer opiniones eficientes que contribuyan a elegir las mejores soluciones y a tomar las decisiones más apropiadas frente a los posibles problemas o cambios que se presenten en la organización.

### **2.3. Gestión Pública y Descentralización; principales ejes de la Modernización del Estado.**

Existen dos grandes directrices dentro del proceso de modernización de los Estados alrededor del mundo: la gestión pública y la descentralización de la organización estatal. Verdaderos cambios en estos factores provocarían que un Estado, como institución, lograra tener una orientación a los rendimientos y a los resultados. (Olías de lima, 2001)

#### **2.3.1 Gestión Pública.**

Desde la década de los setenta se vienen observando en la mayoría de los países desarrollados una serie de procesos reformativos en materias de gestión pública, que tienen como eje central la búsqueda de la eficiencia y eficacia, a fin de entregar un mejor servicio a la comunidad en general.

Dentro de los síntomas que articulan esta reforma, destacamos tres factores comunes, en los que concuerdan distintos autores, puesto que afectan a la mayoría de los países del mundo: la globalización, las nuevas concepciones del sector privado en materias de gestión y los cambios culturales sufridos por los usuarios de los servicios públicos.

El fenómeno de la globalización es uno de los factores más notables, puesto que impone el desafío de adecuar los ordenamientos institucionales, normativos e instrumentales de los países, a causa del cambio radical que presenta el entorno, cada vez más turbulento e inestable. (Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2000)

El siguiente factor, está relacionado con la llamada revolución gerencial, y corresponde a un rediseño del sector público que lo alinee con el sector privado. A través de ésta aproximación se pretende introducir las técnicas y condiciones de funcionamiento utilizadas en el gerenciamiento privado, dentro de las cuales se destacan la descentralización de las grandes organizaciones públicas o la creación de mercados, tomando en cuenta las fuerzas de estos, que permitan tomar mejores decisiones (Olías de Lima, 2001).

Por último, las presiones culturales refuerzan el descontento de los ciudadanos que miden los servicios públicos con criterios de mercado, ejerciendo una mayor presión por más y mejores servicios, como bien lo afirma la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997), las reformas en éste ámbito se dirigen a la aplicación de técnicas e instrumentos de gestión que se acomoden a los objetivos del paradigma del cliente, teniendo en consideración no solo el resultado, sino también el proceso que se llevó a cabo para llegar a él.

Las orientaciones de la nueva gestión pública y sus tendencias, ponen de manifiesto una nueva perspectiva en la manera de contemplar las relaciones entre Estado y sociedad, sin lugar a dudas estas son tan amplias y variadas como su utilización, de acuerdo al país en el que se analice y a los distintos instrumentos y tecnologías que se empleen, es por esto que su éxito será bastante circunstancial, debido a lo extraordinariamente cambiante del medio y sus protagonistas (Olías de Lima, 2001).

En este contexto los autores Wright (1997) y Olías de Lima (2001) formulan las siguientes propuestas referentes a la implementación de una nueva gestión pública:

- Reducción y descentralización del tamaño del sector público: Para Wright (1997) uno de los ámbitos más relevantes de este punto es el debate sobre las privatizaciones, considerándolas una base para la convicción de la ineficiencia del sector público y la superioridad natural del mercado para asignar recursos, el autor afirma que está ligada estrechamente con la desregulación de amplios sectores de la actividad. La descentralización es considerada el proceso por medio del cual se ha devuelto a la ciudadanía el poder de decidir y exigir no solo los bienes que precisa, sino también, de qué manera desea proveerse de ellos, obteniendo así una mejora en la relación entre el problema y su respuesta en un aspecto significativo y además con eficiencia dentro del proceso, por ejemplo en la disminución de la burocratización.
- Desburocratización y competencia: Lo que actualmente piden los ciudadanos no es solo que se cubran las necesidades, sino que además sea de la manera más eficiente y eficaz posible, no importándoles solo los servicios que reciben, sino en qué condiciones y con qué cantidad de recursos, teniendo en cuenta las soluciones alternativas dentro y fuera del sector público.

Para efectos de entregar un buen servicio, se proponen crear sistemas de incentivos a los funcionarios a fin de motivarlos a una conducta más cercana al cliente y orientada a la consecución de objetivos, utilizando también sistemas de evaluación de desempeño. Citando a Olías de Lima (1995) diremos que, los sistemas de control están avocados principalmente a la evaluación del rendimiento de los trabajadores, se conecta con las retribuciones de acuerdo al rendimiento logrado por el trabajador, a diferencia del criterio formal el cual se basa en que “ha puesto igual, retribución igual”, la motivación, el fuerza, la dedicación y las competencias de cada uno deben ser recompensados de forma diferente, evitando la desmotivación de los empleados públicos.

- Clientelización: La nueva gestión pública posee una nueva visión del usuario de los servicios públicos, transformando al ciudadano en cliente, a quien se le debe ofrecer servicios que estén acorde con sus necesidades y a la forma de acceso que ellos prefieran. El cambio de concepto de usuario al de cliente significa transformar el

servicio público, al interés de la colectividad, transformándolo en servicio al público, donde cada “cliente” puede entregar la visión de los servicios ofrecidos, de su utilidad y de sus preferencias, dotarlos de relevancia y de poderes sobre los servicios que recibe.

En definitiva, podemos decir que cada uno de los ejes en los que se desenvuelven las propuestas de la nueva gestión pública están dirigidos a los grupos de interés más importantes de la organización, destacándose y protagonizando el proceso de cambio el concepto general de clientes, llámese internos como externos. Es así como la búsqueda de la entrega de un mejor servicio a la comunidad y la priorización de la satisfacción de las necesidades del cliente revoluciona la gestión pública, buscando dejar el enfoque burocrático, centralizado y por consecuencia ineficiente.

En el ámbito negativo, la búsqueda de una nueva gestión pública también ha traído consigo una serie de problemas en los distintos países, administraciones o entidades, entre los que se pueden destacar (Hughes, 1997):

- La desigualdad de las transferencias de competencias.
- Dificultad de establecer una vinculación entre la recompensa individual con el resultado global de la gestión.
- Problemas en la coordinación de la misión de la entidad pública, con los objetivos operativos de ésta.
- Dificultad de identificar a los responsables producto de un entorno de gestión descentralizado debido a la creciente autonomía que se presenta.

A pesar de los problemas recién presentados por el autor, la nueva gestión pública, dentro del contexto global de la transformación del Estado, se ha extendido a nivel mundial, constituyendo uno de los ejes centrales para el cambio y modernización de las administraciones públicas.

Es relevante señalar que el fin de cualquier estilo de administración pública es el logro de la máxima eficiencia para el bienestar colectivo. Los miembros de toda nación buscan estar satisfechos en tres grandes dimensiones: como ciudadanos, quienes eligen a los gobernantes y exigen resultados; como consumidores, para satisfacer sus necesidades, de acuerdo a sus valores y expectativas de vida, y como contribuyentes, donde entregan parte de sus recursos financieros, para el financiamiento de bienes y servicios públicos. Por este motivo, los ciudadanos - usuarios tienen la facultad de ejercer el derecho de exigir que los recursos disponibles sean bien asignados, bien utilizados y que produzcan un beneficio concreto (Sánchez, 2003). Así diremos que, la nueva gestión pública busca una administración más centrada en las demandas de los ciudadanos, con mayores niveles de flexibilidad en su actuar y en sus niveles de autonomía en la gestión, lo que según Román et al (2006) debe ser consecuente con las medidas de descentralización y desconcentración que hacen aumentar los márgenes en la toma de decisiones, ya que no solo serán a nivel de los directivos públicos, sino que también en los funcionarios de niveles intermedios e inferiores de la administración.

### **2.3.2 Descentralización del Estado.**

La descentralización es otra de las características dominantes de las reformas en materias de modernización del Estado, especialmente en los países desarrollados, los que han debido adoptar indispensablemente algún grado de descentralización de funciones en sus sistemas de servicio civil, ya sea por parte de organismos centrales hacia las dependencias y/o desde los servicios técnicos hacia las organizaciones encargadas de la implementación de políticas de servicios públicos, así lo expresa Herrera (2003), y además destaca la delegación de decisiones y funciones de los organismos centrales a los niveles subnacionales del Estado, regiones, provincias, municipios e instancias locales y a los que forman parte del aparato estatal, lo que hoy se ve traducido en la creación de servicios civiles locales. Según Blanco (1994), la descentralización es el factor de promoción del Estado más “horizontal”, en el sentido de que la superficie de contacto con la ciudadanía se

hace mucho más amplia; así el Estado se encuentra más expuesto a mecanismos de intervención de la sociedad civil, a su participación y a las diversas formas de control y fiscalización de la población.

A pesar de que el proceso de descentralización de cada país se desarrolla en diferentes contextos históricos y en distintos niveles de progreso, se cree que la descentralización es impulsada por cuatro fenómenos: la revolución científica y tecnológica, la reforma del Estado, las crecientes demandas autónomas de la sociedad civil y la tendencia a la privatización de funciones públicas (Boisier, 1997), y tiene como consecuencia un gran aporte dentro de la competitividad de la nación en tres grandes aspectos: la desconcentración de las actividades productivas, el aumento en la eficiencia de la prestación de los servicios y el aumento en el nivel de participación local de los ingresos fiscales (Finot, 2001).

En el plano Latinoamericano, a modo de ejemplificar este fenómeno, diremos que, el proceso de descentralización que se desarrolló desde Cuba hasta Chile, a pesar de ocurrir en escenarios diferentes, con variedad de regímenes políticos y diferentes motivos de impulso, tuvo dos propósitos fundamentales: la necesidad de reordenar y hacer más funcional la base territorial del poder político, y el propósito de redefinir las relaciones entre Estado y la sociedad civil (Gaitán et al, 1992). Se debe tener presente que en América Latina se mantuvo un impulso centralista desde el siglo XIX hasta mediados del siglo XX, donde se emigró a la planificación central y cuya duración alcanzó hasta la crisis de la deuda externa en 1982. El período después de la crisis se caracteriza por el ajuste económico, así como por la recuperación de la democracia. Finot (2001) sostiene que es quizás durante este período cuando por primera vez en Latinoamérica se plantea la posibilidad de reducir el protagonismo de los gobiernos nacionales y la descentralización de las decisiones hacia iniciativas locales y personales como estrategia de desarrollo, surge así la transferencia de funciones desde los gobiernos centrales a autoridades designadas, como parte de las reformas administrativas realizadas para hacer frente a los problemas de eficiencia que se presentan en la administración pública. Dentro de estos procesos podemos diferenciar la descentralización funcional u horizontal y la descentralización territorial o

vertical, la más importante de ellas y a través de la cual se comenzó a fortalecer la importancia territorial frente a la sectorial es la descentralización vertical, característica del centralismo; un ejemplo claro de ésta situación es el caso de Chile, Brasil, Argentina y Colombia en los cuales se produjo la transferencia de competencias a autoridades territoriales, basadas principalmente en materia de infraestructura, educación y salud.

Así, podemos decir que la descentralización surge en la mayoría de los países de América Latina no solamente como una condición para lograr profundizar en el establecimiento de la democratización o como parte de una estrategia para hacer frente a la crisis de la deuda externa, sino más bien como una forma óptima de organización para complementar a los sectores privado, social y público. Debemos tener claro que los motivos que llevaron a experimentar a los Estados estos procesos, fueron modificándose de acuerdo a las expectativas de desarrollo y modernización buscada por cada uno de los gobiernos, teniendo en cuenta que para que exista realmente descentralización política debe existir autonomía en las decisiones y ésta autonomía solo se ejerce cuando las organizaciones deciden qué, cuánto y con qué recursos se van a proveer (Palma et al, 1989).

#### **2.4. Modernización del Estado en Chile.**

Referente a la necesidad de modernización del Estado chileno, existe un consenso entre políticos y personeros de gobierno, respecto a que la influencia de éste es un factor crítico en las metas que podamos alcanzar como país, y más allá de los factores mediáticos que generan notoriedad como acusaciones de corrupción o ineficiencia, protestas de estudiantes, el gobierno de turno anunciando ajustes estructurales o de procedimientos, no podemos desconocer que el tema es permanentemente objeto de debate gubernamental, lo que ha provocado paulatinos cambios en los últimos años en el que hacer del Estado chileno.

El proceso de modernización iniciado por Chile busca dignificar las funciones públicas y colocarlas al servicio de los usuarios, a través de la transformación de los funcionarios, en servidores públicos con vocación de servicio. En el caso de la modernización de la administración pública se plantea un nuevo tipo de gestión al logro de los resultados, de forma flexible, responsable y hacia un uso adecuado de los recursos públicos, los cuales son escasos en comparación con las necesidades existentes. (Arriagada, 1995).

Pero, concretamente ¿por qué el Estado Chileno debe modernizarse?. Una publicación del Congreso Nacional (2008) revela una serie de argumentos relevantes, en los que coinciden analistas y políticos, por los cuales el Estado Chileno debería modernizarse, y hacer frente a los nuevos desafíos que el medio le impone:

- El Estado ya no se concibe como productor exclusivo de una serie de bienes públicos o semipúblicos, como cuando era el gran proveedor de educación o el encargado de financiar la casi totalidad de las obras públicas del país.
- La aparición de una serie de variables transversales, competitividad, calidad de vida, protección social, planificación territorial o cuidado del medio ambiente, también exigen del Estado nuevas competencias que permitan enfrentar estos desafíos de manera ágil y con una mirada global.
- Los ciudadanos tienen un aumento de sus expectativas y exigencias respecto al Estado, quizás con una postura de consumidores, diferente a la que generaría un Estado benefactor.
- El Estado ya no puede funcionar como un ente todopoderoso en el modelamiento de la sociedad, pero tampoco puede dejarlo todo al arbitrio del mercado, más bien se le percibe como articulador entre diferentes actores y para esto debe ser dotado de las correspondientes facultades y estructura.

La modernización del Estado chileno tuvo sus comienzos durante la década de los setenta, periodo en el que nuestro país experimentó un proceso de transformación básicamente político, a través de la modificación de las relaciones de poder en la sociedad, de ésta forma, fue como sufrió cambios radicales para la época basados en el cuestionamiento y replanteamiento del papel del Estado en aspectos tales como, lo productivo, lo financiero, lo económico y lo social, lo que se traduciría posteriormente en procesos de privatizaciones, de descentralización y apertura de los mercados financieros, (Armijo, 2004).

Otro factor causal importante, al igual que para el resto del mundo, corresponde al ineludible proceso de globalización, este fenómeno como bien lo afirma Pérez (2008) ha modificado el alcance de nuestras acciones, y nos ha puesto a vivir en un mundo totalmente distinto al de algunas décadas atrás, por consecuencia las nuevas tecnologías han permitido que gran parte del conocimiento y la información esté al alcance de todos, así la ciudadanía ha logrado estar más informada, lo cual ha contribuido a uno de los propósitos fundamentales de la modernización del Estado, y que es buscar que los ciudadanos sean capaces de tomar mejores decisiones al estar conciente de sus propios derechos. Evidentemente necesitamos, un Estado a la altura de los desafíos que este nuevo Chile conlleva, más eficaz, eficiente y cercano, donde el Estado sea capaz de satisfacer las necesidades de sus usuarios, tomando las oportunidades que el medio le ofrece y fortaleciendo aquellos ámbitos de su gestión que de alguna u otra forma se han visto postergados.

Fue así como, viendo las necesidades recurrentes del medio, en el gobierno del ex presidente Ricardo Lagos, se tomó en Chile la decisión de modernizar el sector público a partir de un eje ordenador, consistente en la estructuración del Estado y donde sus instituciones debían de estar al servicio de la ciudadanía en forma oportuna y con especial atención en cómo se entrega dicho servicio, ésta propuesta se enmarco dentro de dos líneas de diseño e intervención: la primera referida a transformaciones en la estructura del sector público y la segunda centrada en la gestión de dicho sector (Ministerio Secretaria General de la Presidencia, 2000).

Bajo este contexto en el año 2000 se crea el PRYME, proyecto que busca generar un Estado de servicio a los ciudadanos y que se compone de dos fases, en primer lugar realizar un diagnóstico de la institucionalidad vigente, y posteriormente abordar un conjunto de temas referentes a alcanzar la gestión óptima de dicha institucionalidad; para ésta labor se definen seis líneas de trabajo: el rediseño institucional, la descentralización, la modernización de la gestión, el gobierno electrónico, la participación ciudadana en la gestión y la transparencia. Las iniciativas del PRYME, están orientadas al logro de un Estado democrático, participativo y transparente, un Estado unitario pero a la vez descentralizado, solidario y que se encuentre preparado para enfrentar cualquier tipo de requerimientos presentes y futuros de la manera más eficiente y eficaz, un Estado el cual sea normativo y subsidiario, donde la flexibilidad y la adecuación a lo que actualmente requiere toda organización para ser competitiva, constituyan los factores claves de promoción hacia la reforma (Doña, 2006).

Continuando con la cronología, un hecho importante de señalar durante el gobierno del ex Presidente Lagos, lo constituye el establecimiento del Acuerdo Político Legislativo para la Modernización del Estado, la Transparencia y la promoción del Crecimiento (documento firmado en enero de 2003, luego de llegar a un consenso entre el Gobierno y los partidos políticos). La finalidad de éste acuerdo era consolidar un Estado capaz de responder con eficiencia y eficacia al servicio de la ciudadanía, con probidad y transparencia en sus acciones.

Años más tarde, en el 2006 Insunza plantea que el “redescubrimiento” del Estado y los cambios en la administración pública, como regla general se pueden fundamentar sobre seis pilares, los cuales son: Gerencialismo, Servicio Civil, Fortalecimiento, Regulación, Recaudación de impuestos y participación ciudadana. Postulados que a fines del año 2008 el actual ministro del interior Pérez Yoma (2008) reafirma a través de las siguientes propuestas, como base para un evidente proceso de modernización del Estado chileno:

- Gerencia pública y Recursos Humanos: Donde se profundiza en el sistema de Alta Dirección Pública y se amplían las oportunidades de capacitación y

profesionalización de los funcionarios públicos, por la vía de becas, subsidios e incentivos, a fin de tener funcionarios competentes, eficaces y eficientes en sus labores como trabajadores del Estado, impulsando a la racionalización y simplificación de trámites, el uso intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones, la implementación de mejores estándares de atención a usuarios, el cumplimiento de plazos y la cooperación intersectorial entre el propio sector público, así como con el sector privado, en otras palabras, tender a un Estado que simplifica la vida cotidiana de personas.

- **Descentralización:** Un Estado moderno que confía en la capacidad de sus regiones para asumir mayores cuotas de decisión, propone promover la elección directa de Consejos Regionales (CORES), traspasando más competencia a las regiones, insistiendo en la regulación del Artículo 121<sup>10</sup> de la Constitución y en el fortalecimiento el sistema financiero de los municipios.
- **Participación ciudadana:** Aumento de la inclusión de los ciudadanos - usuarios en el proceso de elaboración de las iniciativas públicas, un Estado moderno actúa de cara y con los ciudadanos.
- **Transparencia y Probidad:** El paso de un Estado secretista a uno abierto, este desafío actualmente se ha asumido mediante la implementación de la nueva Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Las anteriores propuestas se encuentran también muy vinculadas a las formuladas por Olías de Lima (2001) en su libro “La Nueva Gestión Pública” donde aborda el caso español. Lamentablemente el proceso de cambio en Chile, al igual que en el resto de América Latina, ha tomado un largo camino, y las propuestas formuladas por distintos personeros de gobierno aun no se han materializado en un nivel aceptable, sin desconocer

---

<sup>10</sup> Artículo 121.- Las municipalidades, para el cumplimiento de sus funciones, podrán crear o suprimir empleos y fijar remuneraciones, como también establecer los órganos o unidades que la Ley Orgánica Constitucional respectiva permita. Estas facultades se ejercerán dentro de los límites y requisitos que, a iniciativa exclusiva del Presidente de la República, determine la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

por supuesto, que algunas de ellas si lo han hecho, como es el reciente caso de la Ley 20.285 de transparencia de la función pública.

#### **2.4.1. Modernización de la Gestión Pública en Chile.**

Entendiendo a la gestión pública, según Gómez (1999), como un proceso normado de asignación de recursos, que facilita y limita la actuación de los gestores y la relación que éstos mantienen con los agentes sociales, diremos que, surgen dentro de este contexto algunos factores que crean condiciones de inestabilidad y transforman el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones en general, estos son la internacionalización y la globalización. Las instituciones públicas no son la excepción, y es por ésta razón que, según el autor, las personas al servicio de las organizaciones se convierten en un factor clave de desarrollo y diferenciación, lo que se complementa con la postura del actual gobierno chileno en su proceso de modernización, donde pareciera ser que la frase icono es “Estado al servicio de las personas”; las personas constituyen el Estado, y el Estado se constituye para las personas, por lo tanto existiría una relación de beneficio mutuo si las partes tomaran plena conciencia de su significado. Así, según lo señala Albi (1997), la gestión pública en Chile debe caracterizarse por ser un conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas, no se debe olvidar que los poderes públicos se deben a los ciudadanos y sus organizaciones.

Bajo este contexto y como se describió en párrafos anteriores, se crea el PRYME (2000), enunciando tres líneas de acción enfocadas a las reformas de la Gestión Pública para nuestro país:

- **Recursos Humanos:** En este ámbito la reforma posee tres directrices fundamentales: En primer lugar mejorar las condiciones de la carrera funcionaria dentro del sector público, donde surgen dos conceptos claves: flexibilidad y merito, aquí el Estado se presenta como una organización más cercana y menos burocrática, que se adecua al

medio y se transforma según los requerimientos del entorno y por otro lado donde sus trabajadores tienen la oportunidad de hacer carrera dentro de la institución por sus méritos propios y no solo por antigüedad dentro de ella como se veía hasta hace muy poco, todo lo anterior con el fin de asegurar un desempeño óptimo de cada funcionario orientado hacia la productividad y la competitividad. En segundo lugar se abordan las políticas dirigidas a la alta gerencia, a fin de fortalecer la función directiva del Estado, con esto se procura, según el PRYME (2000) contar con un cuerpo directivo profesional, orientado a objetivos, a la eficiencia interna, gestión participativa y a la excelencia en el servicio a la ciudadanía. Con respecto al tema del desarrollo gerencial, Hax et al (1997) agregan que considerar dicho proceso como una de las actividades centrales de la Gestión de Recursos Humanos y optar por amplios programas formales de desarrollo tendientes a incrementar y actualizar constantemente las habilidades y el conocimiento requeridos por los directivos para llevar a cabo sus respectivas tareas en forma más efectiva, corresponden a prácticas características de organizaciones con alto grado de compromiso tanto con sus clientes internos como externos, puesto que la actividad directiva ha sido llevada a un plano estratégico; por otra parte los mismo autores señalan que el momento de poner énfasis en las competencias para el puesto, en buenos programas de supervisión y el desarrollo en general de la actividad gerencial se encuentra cuando el servicio entregado a llegado a su etapa de madurez dentro de su ciclo de vida; así corroboramos que la preocupación e inclusión de este tema dentro de las reformas postuladas para la Modernización del Estado cuenta con un respaldo estratégico que avala este desarrollo como un aporte a la eficiencia y alcance de los objetivos del gobierno para su gestión.

Por último y como tercer ámbito referente a las reformas dentro de los RRHH, se pretende desarrollar iniciativas de intervención a fin de generar un clima organizacional adecuado y, como postula el PRYME (2000) provocar un cambio cultural, orientando a los trabajadores hacia una actitud proactiva, especialmente a lo referente a la calidad del servicio que el Estado entrega a la comunidad.

- **Calidad del Servicio:** Como bien lo representa la frase ícono del proceso de Modernización, “Estado al servicio de las personas”, los usuarios son el centro de la actividad de los servicios públicos; para estos efectos las propuestas de reformas son variadas, desde la simplificación de trámites a través de la mayor disponibilidad de información, utilización de tecnología para manejo eficiente del tiempo y otros recursos asociados, hasta la retroalimentación del sistema con los mismos usuarios como evaluadores del servicio recibido, además están las propuestas motivacionales para un mejor desempeño de los funcionarios, donde se entregarán premios por mejor desempeño y otras recompensas de acuerdo al desarrollo propio de la actividad.

Con respecto al tema del desarrollo de tecnologías de información, Olías de Lima (2001) señala que fue el aumento en las funciones asumidas y realizadas por el Estado, en su intento de asegurar a todos los ciudadanos condiciones de vida, y el crecimiento paralelo de la complejidad y tecnificación de los servicios puestos a disposición de los ciudadanos, las que pusieron en evidencia la necesidades tecnológicas que trascendían el marco de la burocracia y la rutina administrativa.

- **Gestión de Servicios:** Ésta línea de acción generará instrumentos para orientar el desarrollo futuro de las instituciones públicas, asegurando la coherencia con los objetivos programáticos del gobierno. Adicionalmente, este desarrollo se deberá realizar asegurando incrementos constantes en la productividad organizacional y los respectivos mecanismos de control y ajuste del desarrollo organizacional, dentro de las principales acciones están: Avanzar a la presupuestación por resultados, el perfeccionamiento de instrumentos y técnicas de gestión para la administración moderna de servicios y por último, la unidad de apoyo a la gestión de los servicios (PRYME, 2000).

Así concluimos que, los principales conceptos de modernización de la Gestión Pública en Chile, definidos y complementados por diferentes autores son:

- Usuarios: Basado en crear una cultura de ciudadanos, de ésta forma las instituciones públicas implementan técnicas y modalidades para obtener una retroalimentación sistemática entre la organización, las demandas, necesidades y el nivel de satisfacción de los usuarios (FlisFlisch, 1995).
- Funcionarios públicos: La importancia de modernizar el aparato estatal debe incluir una reivindicación de un sector público más atento y sensible a los intereses y necesidades de los usuarios, para lo cual es importante desarrollar una carrera que premie el mejor desempeño profesional (Arriagada, 1995).
- Gestión orientada a resultados: El nuevo estilo de gestión debe poner mayor y especial atención a los resultados, observando especialmente los recursos involucrados (Aninat, 1995).
- Uso eficaz y eficiente de los recursos: Se debe realizar una mejor utilización de los recursos y una tendencia hacia la optimización entre los recursos humanos y financieros, y sobre los productos y servicios esperados (Ministerio Secretaria General de la Presidencia, 1997).
- Fortalecimiento de la ética pública: Para lo cual es primordial la transparencia como factor predominante en el quehacer nacional (Ministerio Secretaria General de la Presidencia, 1997).

Por último diremos que, la gran ventaja competitiva que pueden desarrollar las instituciones públicas, son su capacidad de gestión y de desarrollo humano, el que debe estar basado en un uso racional de los recursos y de mantener una cultura organizacional acorde con la manera en cómo se deben encarar los asuntos de interés públicos que les son encomendados, ésta ventaja competitiva se logra cuando las instituciones obtienen un fuerte prestigio social y los ciudadanos tienen confianza en sus dirigentes, como también en la eficacia y eficiencia de su gestión, apoyadas por indicadores, cualitativos y cuantitativos, de desempeño (Sánchez, 2003).

### **2.4.2. Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público Chileno.**

Si bien es habitual caracterizar los cambios provocados por el proceso de modernización del Estado bajo un único modelo, como si las orientaciones aplicadas fueran las mismas en todos los países, la realidad sin embargo, resiste ésta simplificación. Un examen detallado de estas transformaciones según Echebarria (2005) revela convergencias y divergencias entre los países, fruto de la diversidad de sus puntos de partida, sus peculiares circunstancias políticas y económicas y las intencionalidades de los reformadores, lo que conlleva el desarrollo de las instituciones centrales de la gerencia en el Estado y a los factores que influyen externamente a la organización Estatal, de ahí que lo más destacado de las últimas dos décadas sea lo que se denomina la incorporación del Estado a la era del Management, bajo incentivos cada vez más semejantes a los de las organizaciones que actúan en el marco de la disciplina de mercado. Por otro lado, según Longo (1999) algunos de los factores que atenta contra la eficiencia del sector público son la estructura y la cultura organizacional que se encuentran directamente relacionadas con el comportamiento humano y con factores internos del aparato Estatal.

La gestión de los recursos humanos en el sector público y sus transformaciones forman parte de un proceso muy amplio de cambios en la organización y funcionamiento del aparato administrativo del Estado (Echebarria, 2005).

Marcell (2005) afirma que la gestión de recursos humanos se constituye como un elemento de vital importancia en la elaboración e implementación de la política fiscal, desde el punto de vista macroeconómico, el gasto en personal representa una proporción significativa del gasto público total (Arenas, 2007), por esto, las decisiones en materia de gestión de recursos humanos (dotaciones, carrera funcionaria o política de remuneraciones) son factores de alta relevancia para la asignación eficiente de los recursos del Estado. Desde el punto de vista microeconómico, la calidad y buen desempeño del funcionariado público son factores fundamentales para la optimización de la asignación y utilización de

los recursos públicos, siendo de ésta manera, vitales para transformar las instituciones públicas en un aporte para el proceso de desarrollo económico y social del país.

En este contexto, en junio del 2003, en Chile se promulga la Ley N° 19.882 que establece una nueva política en materia de gestión y desarrollo de las personas, crea un Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) e instaura la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC), entregándole la misión de institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración civil del Estado, basada en el mérito y la idoneidad, contribuyendo a mejorar la eficacia y la eficiencia en los servicios brindados a la ciudadanía (DNSC, 2009).

La reforma a la gestión de los recursos humanos del Estado es definida bajo cuatro ejes fundamentales según la ley 19.882 del nuevo Trato Laboral (2003):

- Establecimiento de la DNSC con una institución que permite implementar en los servicios públicos la nueva política de personal.
- Creación del SADP destinado a la selección, desarrollo y evaluación de los directivos de I y II nivel jerárquico encargados de dirigir los organismos que prestan servicios directos a la ciudadanía.
- Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria, perfeccionando los mecanismos de ingreso, promoción y egreso de los funcionarios del Estado, mediante un sistema de concursabilidad transparente y meritocrático.
- Políticas de remuneraciones que adiciona a la remuneración fija, una parte variable asociada al desempeño institucional.

A lo anteriormente planteado debemos agregar el establecimiento de mecanismos de control de gestión, el fortalecimiento de los mecanismos de asignación de responsabilidades a los funcionarios y de su capacidad de decisión y por sobre todo el cuidado de los

ciudadanos ante eventuales arbitrariedades o ineficiencias, por parte de las decisiones adoptadas por el Estado.

### **2.4.3. Servicio Civil.**

El Servicio Civil puede entenderse según Guerrero (2000) como un conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan los costos, la disponibilidad y asignación de recursos humanos en una unidad administrativa determinada. Estas reglas controlan y dirigen a los recursos humanos de la unidad y crea un mercado laboral cerrado que se conecta con el mercado laboral nacional, las reglas del ingreso, desvinculación, la permanencia, la movilidad dentro del sistema, la asignación de las actividades y funciones de sus integrantes, los incentivos y castigos a los funcionarios, constituyen las características de las funciones del Servicio Civil.

Según Oszlak (2001) el servicio civil implica una administración profesional dirigida y controlada que garantiza a la ciudadanía la profesionalidad y objetividad de los funcionarios públicos, el respeto que estos tengan por los principios de igualdad, mérito y capacidad en las diferentes instancias de la carrera funcionaria que desarrollen, lo cual se debe reflejar en labor diaria que realicen.

Bajo el concepto de Servicio Civil, en Chile en el año 2004, comienza a funcionar la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), organismo descentralizado, altamente tecnificado y bajo en dotación, definido como un conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan dentro de la realidad nacional, el empleo público y los recursos humanos que lo integran.

Además teniendo como una de sus funciones esenciales los diagnósticos y estudios según lo establecido por la ley 19.882 del nuevo trato laboral, promulgada en el año 2003, Bau (2006) afirma que es primordial entregar y establecer instrumentos de evaluación de desempeño que permita una retroalimentación a los funcionarios con el fin de potenciar sus

fortalezas, superar sus deficiencias, y por sobre todo contribuir al desarrollo de la organización en el ámbito del mejoramiento de la gestión interna, y perfeccionamiento del desarrollo profesional de sus funcionarios.

Es así como desde el año 2006 la DNSC asume el rol de Organismo Técnico Validador del Sistema de Evaluación del Desempeño, elemento primordial dentro del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG); este organismo forma parte de la red de expertos asociados al proceso y busca mantener una comunicación permanente con los servicios públicos que se encuentran bajo evaluación, basándose primordialmente en la colaboración mutua (Bau, 2006).

Bajo este tenor, y viendo materializada las ideas, propuestas y objetivos que instituyen la DNSC, entre los años 2006 - 2007 se realiza el primer Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos pertenecientes a la administración civil del Estado (Ministerios y Servicios Públicos), con el objetivo de detectar sus fortalezas, debilidades y brechas en gestión e iniciar un Programa de Fortalecimiento de las Unidades de Recursos Humanos para apoyarlas en el desarrollo de acciones que fomenten su profesionalización y desarrollo creciente, además de tomar dicha información como base para diseñar e implementar estrategias y acciones a fin de fortalecer la modernización y profesionalización de la administración civil del Estado. Por otro lado como lo señala la DNSC (2007), en el resumen ejecutivo de la misma investigación, se contempla la creación de una comunidad de recursos humanos, la preparación de un programa de formación y capacitación destinado a los jefes de las URH y la elaboración de una Guía Informática de Sistemas de Apoyo en Recursos Humanos, cuyo objetivo es poner a disposición de los servicios públicos de la administración civil del Estado una guía que contenga sistemas informáticos de soporte a funciones específicas para dichas unidades

## **SEGUNDA PARTE**

### **Administración de Recursos Humanos.**

Las personas son el único factor dinámico de las organizaciones (sean privadas o públicas, lucrativas, sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas), puesto que en ellas se encuentra la inteligencia que vivifica, dirige y permite gestionar todos los demás elementos físicos e inertes de cualquier organización. Por este motivo se constituyen como un elemento esencial en cada componente de la organización, fundamentándose en la visión de los directivos de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad (Viguer, 2000).

Pero, para entender lo que es la Administración de Recursos Humanos se hace necesario, en primer lugar, definir el concepto de administración. Chiavenato (2004), sostiene que la tarea básica de toda administración será buscar la forma de como hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. Salazar (2005) agrega que este proceso buscará además, integrar y coordinar a las personas con el resto de los recursos organizacionales (materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.), con miras a objetivos definidos de manera tan eficaz y eficientemente como sea posible. Por su parte Koontz et al (2004) agrega que la administración es un proceso de diseño y mantención de un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Teniendo claro el concepto de administración en general, diremos que la administración de recursos humanos consiste, según el Centro Nacional de Capacitación (CENCAP, 2009) en atraer y mantener a las personas en la organización social, para que trabajen y den el máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable que beneficie la realización de sus actividades. Por su parte Rodríguez (2003) afirma que lo anterior solo se lograra a través de un conjunto de principios y procedimientos que satisfagan los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades de los recursos humanos. Finalmente Arias (1990) agrega que la Administración de Recursos Humanos es un proceso de acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos,

las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En definitiva según los autores antes mencionados podemos concluir que, la administración de recursos humanos es la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de los recursos humanos dentro de la organización, y que le permite a las personas involucradas alcanzar objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo que realizan (Larissa, 2004).

De acuerdo a lo anterior y según Chiavenato (2000) diremos que, los objetivos de la administración de recursos humanos, se derivan explícitamente de los objetivos organizacionales y corresponden a los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para alcanzar los fines de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizadas de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia de los recursos humanos disponibles.

Butteriss (2000) complementa los objetivos anteriores afirmando que, además la administración de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que ésta pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.

- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización

En resumen y de acuerdo a los autores anteriormente citados, podemos desprender que a través de los objetivos de la administración de recursos humanos, se abordan los ámbitos corporativos, funcionales, sociales y personales de la organización y de su componente humano.

En el ámbito de la constitución de la Administración de Recursos Humanos, ésta es considerada comúnmente desde una concepción sistémica, donde se define como un sistema abierto, influido y dependiente en gran medida del entorno. Los cuatro elementos básicos de este sistema según Chiavenato (2000) son: el alcance de un objetivo, por medio de personas, mediante técnicas, y en una organización. Además considera que la administración de recursos humanos está constituida por un conjunto de subsistemas y procesos interrelacionados e interdependientes que forman un todo funcional, dentro de la organización, que permite proveer, mantener y lograr la participación del personal para que contribuya de manera eficiente al logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

Los subsistemas que lo conforman son:

- Subsistema de Provisión: El cual incluye los procesos de planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección y contratación.
- Subsistema de Aplicación: Procesos de inducción, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño y movilidad.
- Subsistema de Mantenimiento: Procesos de remuneración o retribución, beneficios sociales e higiene y seguridad.
- Subsistema de Desarrollo: Incluye procesos de capacitación, desarrollo de personas y desarrollo organizacional.

- Subsistema de Control: Procesos de base de datos, información y auditoría de recursos humanos.

Finalmente, a través de la composición y los objetivos definidos para la administración de recursos humanos, es importante destacar que, el recurso humano juega un papel esencial para incentivar el cambio, la innovación y para manejar las variables que se presentan en la organización, especialmente la anticipación al cambio y la respuesta ante los desafíos que plantea el entorno, lo que implica poseer capacidades internas de percepción de las necesidades de la organización e individuales, que den como resultado soluciones creativas, coherentes y sinérgicas en concordancia con el escenario que se está viviendo (Carrasco, 2001).

Por su parte Chiavenato (2000) agrega que, la administración de recursos humanos puede desarrollar un fuerte impacto educativo, analizando diversos indicadores de eficiencia de la organización y observando hasta que punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

Como hemos visto, la administración de recursos humanos ha ido renovándose y valorizándose paulatinamente, mostrando variados fenómenos sintomáticos de ésta evolución, por mencionar algunos: la constitución de un cuerpo de profesionales de recursos humanos, la elaboración de herramientas cada vez más sofisticadas, la creación de enseñanzas específicas en las universidades (Des Horts, 1989), es decir, la función está adquiriendo una auténtica posición gestora, atrayendo nuevos talentos en diferentes campos, donde el nuevo papel de la administración de recursos humanos en el contexto del escenario global y de los nuevos modelos organizacionales, es el de ente generador de valor agregado a través de procesos de negocios intra e interorganizacionales que den bases, equilibrio y sinergia para el logro de las metas establecidas por la organización. Es así que, el administrador de recursos humanos debe tomar conciencia e interés sobre la necesidad y la utilidad que le ha de proporcionar la utilización de criterios objetivos de cuantificación para lograr desarrollar sus funciones con mayor eficacia y eficiencia (Louffat, 2005). Pero,

como sostiene Chiavenato (2000), no hay leyes o principios universales para la administración de recursos humanos, ésta es simplemente de carácter contingencial, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente de la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

## **2.5. Función de la Administración de Recursos Humanos.**

Como se menciona en el tema anterior, el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces, por esta razón, la función de recursos humanos al interior de la organización busca exactamente lo mismo que cualquier función organizacional, agregar valor a los objetivos organizacionales, ofreciendo personas a la empresa, que le permitan alcanzar sus objetivos, lo que demanda estar siempre atenta a los requerimientos de ésta, a las condiciones del mercado y a conocer los desafíos a los que se ve enfrentada. La nueva era de la función de recursos humanos no es ella en si misma, sino más bien su función y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, donde recursos humanos debe ser lo que la organización necesita (Salazar, 2005).

Como podemos ver, la función de recursos humanos en la organización, se ve constantemente enfrentada a diferentes desafíos, los que afectan la consecución de sus principales objetivos, como las exigencias del entorno, las cuales están fuera del manejo de la organización (diversidad de la fuerza laboral, revolución Tics, etc.), las exigencias organizacionales, las cuales son provocadas por problemas internos, pero que muchas veces se derivan de fuerzas externas (posición competitiva, tecnología, descentralización, cultura organizacional, entre otros.), y por último los requerimientos individuales y que tienen relación con las decisiones pertinentes respecto de los funcionarios (ética, productividad, delegación de autoridad, inseguridad laboral). Todas estas exigencias deben ser superadas por la administración ya que esta debe mejorar las contribuciones del personal a la

organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (Escobar, 2000)

Para llevar a cabo su labor, la función de la administración de recursos humanos se materializa a través dos grandes ámbitos de acción, la responsabilidad de línea y la función de staff. La responsabilidad de línea significa que la administración de recursos humanos es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles, tipo de gerencia, y organización. Para la función de staff surge un concepto llamado Unidad de Recursos Humanos, que en definitiva es el responsable de asesorar la planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento humano, así como de su desempeño eficiente. Los encargados de la unidad de recursos humanos son los especialistas en personal y asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultaría, consejera y servicios de controles para asegurar directrices uniformes de administración de recursos humanos destinadas a alcanzar los objetivos de la organización (Des Horts, 1989).

Para Werther et al (1996) se pueden distinguir tres tipos de autoridad asociados a la unidad de recursos humanos:

- Autoridad de Staff: Consiste en la posibilidad de asesorar (no dirigir, ni tomar decisiones) a los directivos.
- Autoridad Directa o de Línea: Consiste en el derecho y la responsabilidad de dirigir y tomar decisiones de las operaciones de los departamentos que producen o, distribuyen los productos o servicios de la empresa.
- Autoridad Funcional: Consiste en el derecho que se concede a la unidad de recursos humanos para que adopte decisiones que podrían haber correspondido originalmente al gerente de línea.

Dentro de la misma línea, Chiavenato (2000) afirma que la función de recursos humanos para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función esta dada para los

departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento cualquiera (ejemplo: producción, finanzas, marketing), a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones, por esta razón el departamento o unidad de recursos humanos es de staff dentro de la empresa.

Por otro lado, Werther et al (1996) señalan que, el hecho de que haya autoridad de línea y staff puede provocar una responsabilidad dual para la unidad de recursos humanos, tanto los gerentes de línea como los de recursos humanos tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Las unidades de recursos humanos tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la organización, al mismo tiempo, los gerentes tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano, como la calidad de vida en el trabajo de sus respectivos departamentos.

Finalmente diremos que, si bien es cierto en la teoría la función y los roles que deben cumplir cada componente de la organización son definidos con relativa claridad por los distintos autores citados, la realidad dista un poco de ello, entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de recursos humanos (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

## **2.6. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.**

Los recursos humanos de toda organización constituyen una parte importante de su presupuesto y son los principales generadores del cambio, el valor y el progreso de las

organizaciones (Echeguren, 2004). En este sentido cobra importancia la gestión estratégica, proceso que va mucho más allá de las tareas operativas y administrativas cotidianas, puesto que se centra en desarrollar y ejecutar los objetivos de toda la empresa, el proceso estratégico marcará el tono y el alcance para el desarrollo de los sistemas operativos, procedimientos administrativos, y las expectativas de comportamiento (Fitz Enz, 1994).

Con este argumento surgen las estrategias de recursos humanos, las cuales son las decisiones que se deben adoptar en el campo de la gestión de las personas, para ordenar sus conductas con la estrategia corporativa y asegurar la máxima contribución de valor a la misión de la organización (Andersen, 2000)

Según Butteriss (2000) su rol dentro de la organización consiste en lo siguiente:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar la organización: Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento ejecutivo: Recursos humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes: Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados: Recursos humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

En concordancia con lo anterior, para Valle (1995) la Gestión Estratégica de Recursos Humanos se caracteriza por lo siguiente:

- Enfatiza la importancia y desarrollo no solo de una parte de los componentes de la organización, los empleados, sino del conjunto de ellos, centrándose también en los denominados “equipos de gestión”.
- El hombre de línea percibe a los individuos desde una perspectiva de conjunto he integrada, y se preocupa por la coordinación y gestión de ellos dentro de la unidad de negocio de la que es responsable.
- El recurso humano adquiere una dimensión proactiva y las políticas de personal no se integran pasivamente en las formulaciones estratégicas, sino que se consideran una parte imprescindible de ellas ya que contribuyen a facilitar su consecución.
- Enfatiza la existencia de una cultura organizativa que garantice la coherencia interna en los procesos de los recursos humanos, es decir, la cohesión entre ellos y los principios, normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.

Así podemos ver que, la generación de un modelo integral de gestión recursos humanos nos permite incorporar alineamientos estratégicos en la organización, a través de políticas, normas, procedimientos, sistemas y prácticas de recursos humanos; desarrollar a las personas a través de focos y prioridades, no olvidando que la implementación exitosa de este modelo requiere de la participación de toda la organización, uniendo sinergias a través de (Sepúlveda, 2006):

- La optimización de los procesos y prácticas en grupo.
- Optimización de costos.
- Capitalización del conocimiento.

Por lo antes expuesto, podemos concluir que, el concepto de recursos humanos ha tenido una evolución en el tiempo que muestra como su función social ha ido sensiblemente cambiando desde una visión costo tradicional, a una visión más moderna que lo contempla como un recurso, es decir como una inversión (Salazar, 2005), proceso a través del cual a surgido la necesidad evidente de mantener un control más acorde al nuevo rol, transformando a la auditoría interna en más que una sencilla función dedicada a la inspección, sino más bien en un asesor, el cual tiene por objetivo proteger y mejorar el funcionamiento de la organización, a través de una de sus principales funciones, el diagnóstico.

## **2.7. Auditoría.**

Con frecuencia, el proceso de auditoría es caracterizado por un fin negativo, considerándose una evaluación cuyo único objetivo es detectar errores y señalar fallas cometidas por el organismo objeto de estudio; percepción equivocada puesto que el concepto va mucho más allá que eso, la auditoría corresponde a un examen crítico que se realiza con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia de una sección, un organismo o una entidad, entendiéndose dichas agrupaciones en su sentido más amplio como cualquier organización, sea de carácter público o privado, con una gran dotación de personal, o con un número reducido de estos (Arias, 2004).

La auditoría es un proceso crítico, sistemático y objetivo, destinado a evaluar la eficiencia y eficacia de los resultados del accionar de la empresa y determinar la validez de la materia considerada (Moraga, 1994), lo que se concreta según Saló (1997), utilizando diversos parámetros y metodologías para la descripción, la interpretación y la conceptualización de una determinada realidad.

Sobre el objetivo de auditar una organización, algunos autores afirman que, la auditoría debe determinar y valorar como se aplican las políticas y programas de la empresa y si existen controles seguros y ajustados a la misma; entendiéndose como control, la

verificación de si todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las normas dadas y a los principios admitidos, según el considerado fundador de la escuela clásica de administración de empresas Henry Fayol ( Madariaga et al, 2004).

Sintetizando, diremos que la auditoría es un examen crítico y exhaustivo, de carácter dinámico, que no necesariamente implica la preexistencia de fallas en la entidad auditada, sino que persigue un fin positivo de colaborar a la optimización del manejo de todo tipo de recursos pertenecientes a la organización. Así la Auditoría se constituye una de las cinco formas de control más utilizadas en la actualidad, donde el responsable de su gestión determinará su carácter interno o externo a fin de ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole información objetiva, evaluaciones, recomendaciones y cualquier tipo de comentario apropiado a las operaciones analizadas.

### **2.7.1. Auditoría Administrativa a la Gestión de los Recursos Humanos:**

La auditoría administrativa es un examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano, a través del revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran su cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes, además asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando (Arias, 2004).

Para García (2006) la auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa, su estructura orgánica y funciones, sus sistemas, procedimientos y controles, el personal, las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrollan, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos un panorama sobre la forma como está siendo administrada la organización por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas

administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención, además este estudio debe estar en estrecha relación con objetivos generales y específicos de la organización asignándosele así, el enfoque estratégico al proceso (Alarcón et al, 2000).

El propósito esencial de la Auditoría Administrativa a la Gestión de Recursos Humanos es mostrar como está funcionando el programa de recursos humanos, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa, que no están justificando su costo, o en su defecto prácticas y condiciones que deben incrementarse (Chiavenato, 2000).

Los objetivos de la auditoría a la gestión de recursos humanos, en su expresión más general son: el control de la función, el análisis de la eficiencia de los subsistemas, la verificación del cumplimiento de la Normativa General de las organizaciones, en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humanos y de información (Arias, 2004); siempre bajo un plano estratégico - operativo, donde las políticas de recursos humanos, deben ser compatibles con el plan estratégico organizacional, y además permitir comprobar la eficiencia y eficacia de ellas, evaluando las funciones del departamento como órgano staff (Herrera, 2007).

La auditoría a la gestión de recursos humanos brinda variados beneficios a la organización si se mira desde el ámbito de su función y responsabilidad. Por ejemplo, en el caso de auditar la Unidad de Recursos Humanos, entidad encargada de la función de staff de la administración de recursos humanos, nos encontraremos con los siguientes beneficios (Bonilla, 2008):

- Identificar el grado de contribución de la unidad de recursos humanos a la organización.
- Mejorar la imagen profesional de la unidad de recursos humanos.
- Estimular una mayor responsabilidad y profesionalismo entre los miembros de la unidad de recursos humanos.
- Clarificar los deberes y responsabilidades de la unidad de recursos humanos.

Por otro lado, los beneficios que la auditoría le proporciona a la responsabilidad de línea de la administración de recursos humanos, son los siguientes:

- Detectar problemas críticos de personal
- Estimular la uniformidad de las políticas y prácticas de personal, especialmente en organizaciones descentralizadas.
- Reducir los costos de recursos humanos a través de procedimientos de personal más eficientes.
- Sensibilizar hacia la necesidad de cambios en el departamento de personal.
- Garantizar el cumplimiento de las normas legales.

### **2.7.2. Ámbito de Aplicación de la Auditoría a la Gestión Recursos Humanos.**

La auditoría analizará si los gerentes de línea están siendo responsables en materia de recursos humanos, así como si se cumple con los procedimientos y políticas establecidas al respecto, también verificará si estos cumplen con las normativas en general y, especialmente, con las disposiciones legales (Orozco, 2008)

Para su cobertura de acción, la Auditoría de gestión de recursos humanos abarca los siguientes niveles estructurales los cuales son parte de los insumos necesarios para la realización de la auditoría:

- Auditoría de la función de administración de recursos humanos: El comienzo de la auditoría consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros de la unidad de recursos humanos.
- Auditoría de las funciones de personal de los gerentes en línea: Puesto que la función de los recursos humanos no se realiza exclusivamente en la unidad de recursos humanos, este es un departamento de servicios a disposición de toda la

organización, por este motivo la colaboración de los gerentes de línea es fundamental para que todo marche correctamente.

- Auditoría a nivel de satisfacciones de los empleados: El departamento de recursos humanos debe velar por la consecución de los objetivos de la organización armonizándolos con los objetivos de los empleados, si estos no pueden cumplir sus objetivos, se mostrarán insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar, por ejemplo, al absentismo laboral o elevadas tasas de rotación, ésta situación afectará al clima laboral y finalmente, en forma negativa la productividad de la organización.

Como vemos, la auditoría nos proporciona información relevante para poder comprender cuales son las áreas o procesos que están afectando al desarrollo de la organización y cuáles son las posibles alternativas a seguir, además de lo anterior se desprende la importancia de la participación tanto del departamento de recursos humanos como de la organización en general para logro de una auditoría productiva.

Con relación a los aspectos productivos, la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todas las siguientes áreas, dependiendo de los objetivos definidos para su realización (Orozco, 2008):

- Resultados: Que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso.
- Programas: Que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman.
- Políticas: Tanto las explícitas y formalizadas, como las implícitas.
- Filosofía de la administración: Sus prioridades de valores, metas y objetivos.
- Teorías: Relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relaciona las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

Respecto a las áreas que cubre la Auditoría de gestión de recursos humanos Beitia (2006) abarca lo siguiente:

- Sistema de información sobre la administración de recursos humanos.
- Planes de recursos humanos, administración de la compensación (planes de sustitución y reemplazo, niveles de sueldos, salarios e incentivos).
- Análisis de puestos (descripciones y especificaciones de puestos).
- Obtención y desarrollo del personal, reclutamiento y selección (fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.)
- Capacitación, orientación y desarrollo profesional (tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción).
- Control y evaluación de la organización (técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación).
- Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea).

Un poco más explícito es Valle (1995) que afirma que, para diagnosticar los procesos de la Gestión de Recursos Humanos deben considerarse los siguientes aspectos claves, debido a sus respectivas implicancias estratégicas para la organización:

- Reclutamiento de Personal: Proceso mediante el cual la organización se provee de los recursos humanos que necesita. Este proceso, por la importancia que tiene en términos de costos y porque puede determinar la configuración de las capacidades de la organización, debe diagnosticarse en aspectos tales como: técnicas de reclutamiento, identificación de las fuentes de reclutamiento y reclutamientos externos e internos.
- Proceso de selección: En este caso el diagnóstico deberá recaer sobre las técnicas y procedimientos utilizados con objeto de determinar si son los adecuados, así como el costo de dichos supuestos, debiendo establecer la utilidad de su uso.
- Proceso de contratación: La información suministrada por otras áreas de la organización, deberá ayudar a decidir, partiendo de la situación actual, cual debe ser la orientación de las futuras contrataciones.

- Gestión de carreras: Deberá diagnosticarse en base a dos aspectos: el de su diseño y de los criterios utilizados. Con respecto al diseño, deberían analizarse las hileras de promoción establecidas, la duración de las carreras, los techos (posición máxima que se puede alcanzar) y la frecuencia de los movimientos. Aspectos como la antigüedad, aptitud y merito son al menos los tres de los criterios más utilizados para determinar que persona o personas se promueven o ascienden.
- Proceso de compensación: En los sistemas de compensación tanto monetarios como no monetarios, son tres las características que deben ser objeto de diagnóstico: consistencia interna, reconocimiento individual y la estructura del sistema retributivo.
- Sistemas de valoración: El diagnóstico de las capacidades y potencialidades de las personas pondrá de manifiesto hasta donde puede llegar la organización con los recursos humanos que cuenta (fuerza interna).
- Procesos de formación y adiestramiento: ¿En que grado contribuyen éstos a mejorar las capacidades, aptitudes y actitudes de las personas?, ¿existe relación entre el costo del proceso y los resultado obtenidos?, ¿responden a las necesidades de la organización?, ¿están orientados hacia las personas adecuadas? etc., éstas son algunas de las preguntas que deberán ser contestadas mediante el diagnóstico del proceso de formación y adiestramiento el personal.
- Nivel de motivación de los recursos humanos: Tanto factores de contenido (diseño del puesto de trabajo) como de contexto determinan el nivel de satisfacción de las personas y por tanto su predisposición hacia comportamientos funcionales para la organización.

Como se puede observar se produce una coherencia entre lo expuesto por Beitia (2006) y Valle (1995), al momento de determinar los parámetros idóneos sobre los que realizar la auditoría, los cuales se centran primordialmente en el ciclo laboral, con ámbitos principales como desarrollo y formación, factores determinantes en la eficacia y eficiencia de toda organización; a diferencia de Orozco que se enfoca en temas más operativos, de procedimientos, resultados, a demás de las políticas y los proyectos establecidos en la

organización, los cuales son importantes, pero excluyen al recurso humano estratégico, factor concluyente de éxito para toda institución.

Otro aspecto clave dentro de los subsistemas de la gestión de recursos humanos no mencionado por Valle (1995) corresponde a la Evaluación de Desempeño. Alarcón et al (2000) consideran que es fundamental un proceso de evaluación de todos los aspectos que tienen que ver con el accionar de las personas, este tipo de auditoría tiene los siguientes objetivos generales:

- Verificar que en la empresa se realice la evaluación, de acuerdo a los procedimientos que se han establecido para ello.
- Medir el grado de impacto que tiene la realización de este proceso al interior de la empresa, fundamentalmente si es considerado al momento de decidir asuntos importantes relativos al recurso humano, tales como ascensos, promociones, traslados, entre otros.
- Verificar que los aspectos a evaluar, sean aquellos que presenten el mayor grado de complejidad en la empresa, ya sea el trabajo en grupo, individual, trabajos con horarios libres, etc.

Así concluimos que, la auditoría de recursos humanos es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias existentes dentro de la organización en materia de recursos humanos, o bien, ayudar a mejorar lo ya establecido, identificando si cada funcionario es el más idóneo para el puesto que ocupa y además detectando que es lo que éste puede mejorar y/o aportar dentro de su lugar de trabajo; por último debe tenerse presente que las auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica, y en lo posible sin previo aviso, de ésta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y un constante crecimiento gracias a la retroalimentación que le proporcionará la auditoría.

### 2.7.3. Instrumentos para la Auditoría a la Gestión de Recursos Humanos.

Para recopilar información los auditores se valen de un conjunto de instrumentos, como los siguientes (Werther et al, 1996):

- Cuestionario: Es un documento que contiene una serie de preguntas que permiten conocer situaciones de debilidad o fortaleza de un entorno determinado.

Se utiliza cuando:

- La naturaleza de la información solicitada requiere anonimato.
  - Cuando se prefiere dar a la información un tratamiento estadístico; el cuestionario facilita las comparaciones estadísticas.
  - Cuando no se dispone de personal cualificado para realizar entrevistas o es demasiado costoso encontrarlo.
- Entrevistas: Llevadas a cabo por el auditor a los empleados y directivos, para conocer su visión respecto a las políticas y prácticas de recursos humanos, u obtener los datos que dispongan relacionados con las mismas.

Es una de las herramientas más efectivas, pues que existe una retroalimentación que permite un verdadero flujo de comunicación, además es idónea para temas complejos y delicados o poco tangibles.

- Lista de control o checklist: Es una batería de ítems que han de ser comprobados. Es una combinación con la entrevista y produce resultados más productivos que el cuestionario puro.
- Sesiones grupales: La extracción de la información se hace a partir de una discusión grupal; útiles para recoger información sobre percepciones y opiniones. Permite fomentar el contraste de opiniones y apreciar en qué grado son compartidas o su nivel de dispersión; como ventajas destacan la rapidez y la economía de medios.
- Análisis de registros: Constituye una valiosa fuente de información sobre los recursos humanos, los registros que verifica el auditor son: aspectos sobre seguridad e higiene, quejas de los empleados, retribución, rotación y absentismo, formación, promoción, técnicas de selección de personal, los expedientes de los empleados, etc.

- Información externa: Información de otras empresas permite comparar la actividad interna del personal con la de otras empresas u organizaciones; entrega una visión más amplia de la situación al auditor.

Los instrumentos anteriormente mencionados son parte de los más utilizados en los procesos de auditorías, pero aun así no son suficientes para extraer toda la información necesaria y relevante para este proceso. Ya que el objetivo de la investigación del departamento de personal es el mejoramiento de la administración de los recursos humanos de la organización es necesario realizar un proceso más a fondo a través de:

- Enfoque comparativo, en el cual se compara la unidad de RRHH con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente.
- Consultoría externa, los estándares establecidos por el consultor a los derivados de estadísticas especializadas sirven como parámetro para la evaluación.
- Enfoque estadístico, a partir de los registros existentes, se generan estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.
- Enfoque retrospectivo de logros, verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la organización.
- Evaluación por objetivos, se crean objetivos específicos, respecto de los cuales puede medirse el desempeño.

Pero, ninguno de estos enfoques puede aplicarse por sí solo a la Gestión de Recursos Humanos. Por lo general se emplean varias de estas estrategias en la evaluación realizada, lo cual proporciona al departamento de personal, retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los directivos y el personal en general. La retroalimentación que proporcione información desfavorable conduce a emprender una acción correctiva que mejore la contribución realizadas a todas las actividades del personal. (Bonilla, 2008)

Por lo tanto, concluimos que, la auditoría de Recursos Humanos tiene una función de diagnóstico preventivo, ya que permite identificar posibles problemas, así como la factibilidad de colocar en práctica acciones que eviten o disminuyan las consecuencias negativas de riesgos que se presenten en la organización (Grupo Empresarial Formaselect, 2008).

### **TERCERA PARTE.**

#### **Modelo de Administración de Recursos Humanos del Sector Público y Municipal.**

Dentro del contexto del proceso de modernización del Estado vivido en Chile las últimas décadas, se han realizado grandes esfuerzos por mejorar la gestión del sector público y su relación con los recursos humanos disponibles. Según la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2003), es así como las personas se convierten en el factor de éxito en las políticas de modernización del Estado, llegando a ser la base indispensable para lograr la mejora de la receptividad y modificar la actitud de los servicios públicos con respecto a la innovación y la productividad, a fin de lograr una mayor cercanía y contacto con la sociedad.

Ha sido un lento periodo de tránsito, desde los conceptos, las normas establecidas por la ley y diversos reglamentos, para lograr las realidades concretas, las cuales se centran en avanzar hacia una institucionalidad, en este caso la Dirección Nacional del Servicio Civil juega un papel fundamental, ya que permite desarrollar diversas políticas en materia de desarrollo de las personas y cuenta con un rol del tipo dirigente sobre el comportamiento de los recursos humanos del sector público.

Así, la misión de la Dirección Nacional del Servicio Civil, indica la institucionalización de una nueva gestión directiva que esté basada en el merito y la idoneidad, esta tiene por objetivo el desarrollo de las personas de la administración civil del Estado. Este nuevo tipo de gestión debe contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados a la ciudadanía, en esta relación surge un concepto clave antes de la generación e instauración de nuevas políticas, el diagnóstico estratégico organizacional del sector público (dentro del contexto de una auditoría de recursos humanos), lo que permitirá conocer cual es la realidad de la gestión de recursos humanos en el sector e identificar aquellas irregularidades o prácticas que pueden realizarse más eficientemente.

Bajo este escenario, como se mencionó someramente en temas anteriores, entre el año 2006-2007 la Dirección Nacional del Servicio Civil realiza un diagnóstico a 160

unidades de recursos humanos de servicios públicos regidos por el Estatuto Administrativo y por la Ley del Nuevo Trato, donde define como uno de sus objetivos primordiales el establecer un modelo de unidades de recursos humanos de referencia para los servicios públicos, con estándares deseables de desempeño de sus subsistemas, metas, plazos y recursos necesarios.

## **2.8. Modelo de Análisis de las Unidades de Recursos Humanos de la Dirección Nacional del Servicio Civil.**

El modelo de análisis utilizado para la realización del estudio denominado Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos pertenecientes a la Administración Civil del Estado, contempla tres componentes básicos (DNSC, 2007):

### **Componente I: Recursos de la Unidad.**

Corresponden a insumos básicos para el nivel de desarrollo alcanzado por los subsistemas de recursos humanos, y que condicionan el nivel de desarrollo de la unidad. Los elementos a evaluar en este componente son:

- Recursos Tecnológicos: Recursos de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), conjunto de equipamiento, herramientas de software, sistemas de información, bases de datos, comunicaciones utilizadas en el desarrollo de las tareas operativas y de gestión en la unidad de recursos humanos.
  - Equipamiento TICs disponible en la unidad de recursos humanos.
  - Grado de apoyo ofrecido por las TICs a las funciones de la unidad de recursos humanos.
  - Competencia de la unidad de recursos humanos en el uso del apoyo TICs (computadores, herramientas de software, sistemas computacionales, Internet, etc.).

- Dotación de la Unidad: Personas que forman parte del equipo de la unidad de recursos humanos, con grado de expertiz medio - alto en los subsistemas de recursos humanos que se atiende.
  - Expertiz de los funcionarios de la unidad de recursos humanos en los Subsistemas de recursos humanos.
  - Formación de los funcionarios de la unidad de recursos humanos.
  
- Infraestructura: Salas, equipamiento y espacios para el uso preferencial de la unidad de recursos humanos.
  - Equipamiento propio.
  - Espacios propios para reuniones.
  - Proporción de metros cuadrados por persona.

### **Componente II: Subsistemas de Recursos Humanos.**

Los subsistemas son procesos que permiten administrar y gestionar las personas del servicio.

- Planificación de recursos humanos: El nivel idóneo considera la existencia de un proceso de planificación de recursos humanos activo, a corto, mediano y largo plazo, que priorice las necesidades de recursos humanos cuantitativa y cualitativamente, basado en herramientas de diagnóstico que incorporen de forma central las prioridades y orientaciones estratégicas del municipio con una correcta gestión presupuestaria:
  - Planificación de recursos humanos para el Servicio.
  - Perfiles de cargo.
  - Planificación de la dotación del Servicio.
  - Participación en la formulación del presupuesto del Servicio en recursos humanos.
  - Gestión presupuestaria.

- Ciclo de Vida Laboral: Se hace cargo de la gestión de los eventos asociados a personas del municipio desde su ingreso hasta su desvinculación de la institución:
  - Reclutamiento.
  - Selección.
  - Inducción para personas ingresadas por concurso o traslado.
  - Desarrollo de carrera y promoción (caso contratas y plantas).
  - Desvinculación.
  
- Gestión del Desempeño: La unidad de recursos humanos colabora en el alineamiento de los compromisos de desempeño institucional y metas de desempeño individual, contribuyendo a que existan canales de comunicación entre ambos en la formulación, monitoreo y evaluación de ellos:
  - Planificación del desempeño.
  - Evaluación del desempeño.
  - Gestión del desempeño institucional.
  - Calificación del desempeño individual.
  
- Remuneraciones: Encargado de administrar los componentes fijos y variables de las remuneraciones de acuerdo con la legislación vigente:
  - Administración de las remuneraciones.
  
- Servicios y Prestaciones al Personal: Administra las prestaciones que la institución otorga a sus funcionarios para contribuir a solventar los gastos por contingencias personales y de su grupo familiar:
  - Gestión de beneficios.
  - Servicios a los funcionarios.
  
- Capacitación y Formación: Da cuenta de los esfuerzos realizados en materia de capacitación y desarrollo de habilidades, para el mejor desempeño del cargo actual

o de las aptitudes de las personas que se desempeñan en el municipio, así como preparar a las personas para ascensos y promociones:

- Detección de necesidades y formulación del Plan Anual de Capacitación.
  - Comité Bipartito de Capacitación.
  - Compra de servicios de capacitación.
  - Selección de beneficiarios de la capacitación.
  - Evaluación de la capacitación (medición de impacto por parte del
  - Comité Bipartito de Capacitación con la asesoría de la unidad de recursos humanos)
- Administración del Personal: Vela por el sistema de información que sustenta las decisiones de recursos humanos, manteniendo actualizado los registros de personal, aporta información respecto a la situación administrativa de cada funcionario, sustenta todos los procesos administrativos del área de recursos humanos, incluyendo en control de presencia, feriados y vacaciones:
    - Control presencial de personal (ausencias, licencias médicas, vacaciones, días administrativos, permisos especiales).
    - Expedientes del funcionario.
    - Servicios de gestiones internas.
  - Comunicaciones Internas: Resguarda la calidad y gestión de las relaciones entre la unidad de recursos humanos, los funcionarios y las asociaciones gremiales:
    - Relación de la unidad de recursos humanos con asociaciones gremiales.
    - Relación de la unidad de recursos humanos con los funcionarios
    - Implementación de directrices de la Dirección aplicada a los funcionarios.
  - Prevención de Riesgos: Tiene como rol principal prevenir los accidentes laborales y enfermedades profesionales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida laboral del personal:

- Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.

### **Componente III: Posición e influencia.**

Se refiere al grado de incidencia relativa de la unidad de recursos humanos al interior de servicio, lo que se traduce en la posición jerárquica que ésta ocupa en la organización y en el acceso a la toma de decisiones, en especial de su directivo.

- Posición jerárquica de la unidad de recursos humanos (en el organigrama del servicio): Sus puntos críticos consideran el cargo del jefe de recursos humanos, categoría de la unidad de recursos humanos, y cantidad de niveles jerárquicos que existen entre el directivo máximo de la organización y la unidad de recursos humanos:
  - Cargo del Directivo de la unidad de recursos humanos.
  - Dependencia de la unidad de recursos humanos.
  - Cantidad de niveles jerárquicos que existen entre la jefatura del servicio y la unidad de recursos humanos.
- Perfil del Directivo: Estilo de negociación predominante, el jefe de la unidad de recursos humanos considera, prepara y emplea datos y/o argumentos en una negociación, incorporando una visión de experto y estableciendo acuerdo de beneficios mutuos:
  - Estilo de negociación predominante.
  - Complejidad de la toma de decisiones.
  - Conciencia organizacional.
- Influencia de la Unidad de Recursos Humanos (al interior del servicio y entre pares): El jefe de la unidad de recursos humanos participa en comités de la Dirección del Servicio, en lo que respecta a decisiones de corto plazo que

involucran a todo el municipio. ¿La organización lo reconoce por su capacidad de propuesta técnica y acciones concretas?

- Influencia del Directivo de la unidad de recursos humanos.

No se debe perder de vista que los objetivos centrales de la creación de éste instrumento fueron contar con una base inicial de datos con información rigurosa que permitiera definir estrategias, planes de acción, profesionalización y modernización de las unidad de recursos humanos a través de la evaluación periódica en el tiempo de los estándares deseables de desempeño.

Este modelo así concebido, es una herramienta metodológica que permite contrastar y describir cuantitativa y cualitativamente los actuales niveles de desarrollo de las unidades de recursos humanos diagnosticadas, dentro de las que se encuentran los Ministerios y Servicios Públicos.

De ésta manera, según la Dirección Nacional del Servicio Civil (2007) éste modelo aporta una línea base para cada unidad de recursos humanos en los servicios públicos, a partir de la cual, es posible definir su nivel de desarrollo, describir y evaluar los avances de cada unidad a través del tiempo y establecer en cada caso las distancias respecto al horizonte o comportamiento que se ha definido como óptimo; esto permitirá generar mejoras al sistema y posteriormente retroalimentarse de ellas a través de próximas evaluaciones periódicas.

## **2.9. Unidad de Recursos Humanos en los Municipios.**

No es un hecho imperceptible para la sociedad, que el sector privado oferta mejores posibilidades de desarrollo laboral que el sector público y que éste último de cierta forma se ve despojado de la fuerza laboral más capacitada, así lo expresa Portales (2009) quien argumenta que “aquello que ya se hace en el mundo privado, debe implementarse en el mundo público para que así las personas hagan aquello para lo que están más calificados o

viceversa, que las tareas sean realizadas por las personas mas capacitadas”. Por esta razón se hace indispensable generar y otorgar mayores instancias de crecimiento para el desarrollo de los recursos humanos del sector y fortalecer las acciones llevadas a cabo por las unidades de recursos humanos en representación de éstas instituciones.

Las funciones de las unidades de recursos humanos dentro de los municipios son extensas, complejas y variadas, siendo ésta la encargada de proveer las personas con las facultades necesarias para asumir determinadas responsabilidades dentro de la institución y presentándose de distintas formas estructurales de acuerdo al tipo de municipalidad a la cual corresponda.

En lo que respecta a la conformación de la unidad de recursos humanos dentro de las municipalidades diremos que, de acuerdo a la expresado en el Párrafo 4º de la Ley Orgánica Constitucional Municipal, en el Artículo 17, se autoriza legalmente a las municipalidades de comunas cuya población sea igual o inferior a cien mil habitantes, a refundir en una sola unidad, dos o más funciones genéricas, cuando las necesidades y características de la comuna respectiva así lo requieran, por este motivo la unidad encargada de recursos humanos a quedado delegada en la mayoría de los casos a otro departamento. Así mismo, según el artículo 31, en relación a la organización interna de la municipalidad y a las funciones específicas que se asignen a las unidades respectivas, su coordinación o subdivisión, deberán ser reguladas mediante un reglamento municipal dictado por el alcalde, con acuerdo del concejo municipal.

Pero, independiente de la dependencia estructural de la unidad encargada de recursos humanos, ésta tiene a su cargo los siguientes ámbitos de acción:

- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de recursos humanos.

- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida a los recursos humanos.
- Asesorar oportunamente al personal municipal sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Efectuar la tramitación administrativa de los sumarios e investigaciones sumarias de la Municipalidad y el registro de estos actos, velando por el cumplimiento de los plazos en estas situaciones.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.
- Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
- Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios debiendo, al efecto, informar oportunamente acerca de los mismos a los funcionarios municipales.

- Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.
- Supervisar las dependencias de sala cuna, jardín infantil u otras que existieren, como también las unidades sanitarias y de seguridad industrial u otras de asistencia social.
- Coordinar con la Dirección de Servicios Incorporados, la administración de recursos humanos.

Por cierto, es necesario dar mayor importancia a ciertos procesos realizados por esta unidad, es el caso por ejemplo del proceso de inducción dentro del ciclo de vida laboral, ya que no porque exista un vínculo con la organización a través de un contrato, significa que la organización podrá contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, en este caso solo se podrá contar con él si las personas involucradas perciben que la actividad que están desarrollando va a ser provechosa de alguna forma para la organización. A este tema se anexa directamente la importancia de la transparencia de las funciones públicas, ya que si el personal percibe que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con lo objetivos personales, aportarán a la organización todas las facultades de las que disponen (González, 2006). No se debe olvidar que las personas forman parte de los recursos esenciales para el desarrollo óptimo de las unidades y su accionar es el reflejo e imagen de las instituciones.

Según lo expresado por González (2006), las experiencia, los conocimientos y las habilidad son competencias intangibles que se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en la organización, es por esto que se vuelve fundamental dentro de ella, la evaluación que se realice de sus miembros, el desarrollo de incentivos, la valoración de las instancias de capacitación y la retroalimentación que se puedan obtener del entorno en relación a la calidad de la función desarrollada, lo que permitirá detectar las debilidades y fortalezas presentes en la institución, lo que es fundamental para mejorar el

servicio entregado por esta a la comunidad, no debemos olvidar que los municipios deben trabajar en beneficio de sus ciudadanos – usuarios.

Así, concluimos que, a través del análisis del proceso de modernización de la gestión pública en Chile, y como se ha expuesto a través de los temas tratados anteriormente, uno de los enfoques más importantes en materias de progreso organizacional ha sido abordado desde el ámbito de los recursos humanos. Las prácticas y políticas que se ha propuesto el gobierno como meta en dicho proceso han tenido un enfoque muy beneficioso y acorde a la evolución del sector empresarial respecto al mismo tema, llegando a la conclusión de que una mayor eficiencia en el accionar de lo que constituye uno de los mayores costos de toda organización, los recursos humanos, no es un gasto innecesario, sino más bien constituye una inversión y la mejor forma de entregar un servicio de calidad, acorde a los competitivos estándares del mercado.

Como es sabido actualmente los municipios cuenta con un rol más integral, teniendo que enfrentarse a escenarios sociales, culturales, económicos y políticos muy cambiantes, debiendo asumir además nuevas cargas de funciones las cuales derivan de políticas públicas, las que reclaman cada vez una mayor actuación en gestión local, actividades de salud, educación, promoción y desarrollo local (desarrollo urbano, seguridad ciudadana, servicios de mantención y limpieza, etc.), entre algunas funciones, a esto se le incluye la necesidad de que sean promotores de la pequeña y mediana empresa; como se puede comprender es amplio el horizonte de actuación de esta entidad y para cumplir con este mandato, cumple un papel primordial el capital Humano que conforman las plantas municipales y en si la unidad encargada de estos.

Las unidades de Recursos Humanos son las encargadas de funciones esenciales dentro de la organización, como es el caso de la ayuda y servicio que presta a esta, al alcalde, directivos y empleados entre otros, es quien describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, recluta al personal idóneo para cada puesto, capacita y desarrolla toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos de personal, entre otras (Larissa, 2004). Es

por estas razones que es primordial para el éxito de los municipios en la entrega de servicios y bienestar de sus empleados y de las personas a las cuales representan, apoyar el desarrollo de la URH, ya que es quien entrega bases primordiales para la toma de decisiones en la entidad y proporciona el factor fundamental para el logro de los objetivos planteados, el recurso humano, el cual contribuye al éxito de la organización cuando es el idóneo para la función designada en esta.

### **2.10 Conceptos relevantes asociados al estudio de la Unidad de Recursos Humanos dentro de las municipalidades.**

Para una mayor comprensión del presente estudio de las Unidades de Recursos Humanos de los municipios, se hace necesario conocer ciertos conceptos relevantes que constituyen la base para clarificar el escenario en el que estos se desenvuelven, a continuación se enumeran los mas importantes de ellos, según se estipulan en la legislación y marcos regulatorios correspondientes:

- Municipalidades pertenecientes al territorio Laja Diguillín: se encuentran dentro de las consideradas como pequeñas, puesto que coordinan una comuna con menos de 100.000 habitantes.<sup>11</sup>(Ver tabla 1)

**Tabla 1.**

<i><b>Comuna.</b></i>	<i><b>Población.</b></i>	<i><b>Superficie km<sup>2</sup></b></i>
<b>Chillán Viejo.</b>	26.172	292
<b>Pemuco.</b>	9.069	563
<b>Pinto.</b>	10.496	1.164
<b>Yungay.</b>	16.814	824
<b>Bulnes.</b>	20.502	425
<b>El Carmen.</b>	12.095	664
<b>San Ignacio.</b>	15.067	364

<sup>11</sup> Datos según INE, Censo 2002.

- Asociaciones municipales<sup>12</sup>: Según ley, podrán constituirse asociación municipales entre dos o más municipalidades, pertenezcan o no a la misma provincia o región, para efectos de facilitar la solución de problemas que les sean comunes a fin de lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Estas asociaciones podrán tener por objeto:

- a. La atención de servicios comunes.
- b. La ejecución de obras de desarrollo local.
- c. El fortalecimiento de los instrumentos de gestión.
- d. La realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, el turismo, salud o a otros fines que les sean propios.
- e. La capacitación y perfeccionamiento del personal municipal.
- f. La coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal.

En el caso de Laja Diguillín, sus objetivos se vinculan al desarrollo productivo local, el que busca lograr mayores niveles de desarrollo, logrando potenciar y fortalecer los ejes productivos consensuados, a través de la intervención articulada de representantes del sector público y privado. Este desarrollo se apoya en el creación de mesas territoriales de trabajo: mesa de educación territorial, mesa público privada de Turismo Rural, mesa publico privada de la carne, entre otras, y del trabajo mancomunado de las siete municipalidades que componen su territorio.

- Organización Interna Municipal<sup>13</sup>: Las municipalidades dispondrán de una Secretaria Municipal, de una Secretaria Comunal de Planificación y de otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestaciones de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte público, administración y finanzas,

---

<sup>12</sup> Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOC), Título VI, Párrafo 2º, Artículo 135.

<sup>13</sup> LOC, Título I, Párrafo 4º, Artículo 15 y 17.

asesoría jurídica y control. Dichas unidades solo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina. Por otro lado, en las municipalidades de comunas cuya población sea igual o inferior a cien mil habitantes podrán ser refundidas en una sola unidad, dos o más funciones genéricas, cuando las necesidades y características de la comuna respectivamente así lo requieran.

- Función de la Unidad o Departamento de Administración y Finanzas dentro del municipio<sup>14</sup>:
  - a. Asesorar al alcalde en la administración del personal de la municipalidad.
  - b. Asesorar al alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:
    1. Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.
    2. Colaborar con la Secretaria Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal.
    3. Visar los decretos de pago.
    4. Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto.
    5. Controlar la gestión financiera de las empresas municipales.
    6. Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría General de la República.
    7. Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.
  
- Cargos de planta<sup>15</sup>: Son aquellos que conforman la organización estable de la municipalidad y solo podrán corresponder a las funciones que se cumplen en conformidad a la ley N°18.695 (Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades).

---

<sup>14</sup> LOC, Título I, Párrafo 4º, Artículo 27.

- Empleos a Contrata<sup>16</sup>: Son de carácter transitorio y duraran como máximo, hasta el 31 de diciembre, y los funcionarios que los sirvan cesaran de sus funciones en esa fecha solo por el ministerio de la ley.
- Empleos a Honorarios<sup>17</sup>: Profesionales, técnicos de educación superior y/o expertos en determinadas materias, contratados para labores accidentales y no habituales de la municipalidad, mediante decreto del alcalde.
- Jerarquía y Carrera Funcionaria<sup>18</sup>: Para efectos jerárquicos la municipalidad contará con el siguiente escalafón: Directivos, Profesionales, Jefaturas, Técnicos, Administrativos y Auxiliares. Todo cargo municipal necesariamente deberá tener asignado un grado de acuerdo con la importancia de la función que desempeñe. La carrera funcionara se funda en el merito, la antigüedad y la idoneidad de los funcionarios de planta, para cuyo efecto existen los procesos de calificación.
- Reclutamiento de Personal<sup>19</sup>: Los cargos de planta se realizaran a través de concurso público, en el caso de la contratación de funcionarios a contrata y honorarios, solo será necesario un decreto alcaldicio.
- Requisitos mínimos de los postulantes<sup>20</sup>: Ser ciudadano; haber cumplido con la ley de reclutamiento y movilización, cuando fuere procedente; tener salud compatible con el desempeño del cargo; haber aprobado la educación básica y tener el nivel educacional o título profesional o técnico que por la naturaleza del empleo exija la ley; no haber cesado de un cargo público como consecuencia de haber obtenido una calificación deficiente, o por medida disciplinaria, salvo que hayan expiración de

---

<sup>15</sup> Estatuto administrativo para funcionarios municipales (EAFM), Título I, Artículo 2°.

<sup>16</sup> EAFM, Título I, Artículo 2°.

<sup>17</sup> EAFM, Título I, Artículo 4° y LOC, Título II, Párrafo 2°, Artículo 63.

<sup>18</sup> EAFM, Título I, Artículo 7° y LOC Título I, Párrafo 6°, Artículo 42.

<sup>19</sup> EAFM, Título II Párrafo 1°, Artículo 15.

<sup>20</sup> EAFM, Título I, Artículo 10°.

funciones; y no estar inhabilitado para el ejercicio de funciones o cargos públicos, ni hallase condenado por crimen o simple delito.

- Selección de Personal<sup>21</sup>: El concurso será preparado y realizado por un comité de selección, conformado por el Jefe o Encargado de Personal y por quienes integran la junta que le corresponde calificar al titular del cargo vacante. Cada concurso deberá considerar a lo menos los siguientes factores: Los estudios y cursos de formación educacional; la experiencia laboral, y las aptitudes específicas para el desempeño de la función. La municipalidad determinara estos parámetros previamente y establecerá la forma en que ellos serán ponderados y el puntaje mínimo para ser considerado postulante idóneo.
- Capacitaciones<sup>22</sup>: Conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias. Contándose entre ellas las capacitaciones de ascenso y de perfeccionamiento.
- Calificaciones<sup>23</sup>: El sistema de calificaciones tendrá por objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las características y exigencias de su cargo, y servirán de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del servicio. Todos los funcionarios deben ser calificados anualmente, en una de las siguientes listas: Lista N°1, de Distinción; Lista N°2, Buena; Lista N°3, Condicional; Lista N°4, de Eliminación. Además de la correspondiente hoja de vida, documento en el que se registran todas las actuaciones del empleado que impliquen una conducta o desempeño funcionario destacado o reprochable, producidas durante el respectivo periodo de calificaciones. Los factores y subfactores que se evalúan son los siguientes:

---

<sup>21</sup> EAFM, Título II, Párrafo 1º, Artículo 16 y 19.

<sup>22</sup> EAFM, Título II, Párrafo 2º, Artículo 22 y 23.

<sup>23</sup> EAFM, Título II, Párrafo 3º, Artículo 29 y 30; Decreto Supremo N°1.228, Título II, Artículo 6º, 7º y 15º.

- a. Rendimiento:
    1. Cantidad de trabajo.
    2. Calidad de la labor realizada.
  - b. Condiciones personales:
    1. Conocimiento de trabajo.
    2. Interés por el trabajo que realiza.
    3. Capacidad para realizar trabajos en grupo.
  - c. Comportamiento funcionario.
    1. Asistencia y puntualidad.
    2. Cumplimiento de normas e instrucciones.
- Promociones<sup>24</sup>: Las promociones son realizadas por ascensos y excepcionalmente por concurso. Entendiéndose por ascenso el derecho de un funcionario de acceder a un cargo vacante de grado superior en la línea jerárquica de la respectiva planta, sujetándose estrictamente al escalafón.
  - Remuneraciones y Asignaciones<sup>25</sup>: Los funcionarios municipales tendrán derecho a percibir por sus servicios las remuneraciones y demás asignaciones adicionales que establezca la ley, en forma regular y completa. Las asignaciones contempladas dentro de lo que corresponde y dependiendo de cada función y cargo son las siguientes: pérdida de caja, movilización, horas extras, cambio de residencia, viáticos, antigüedad, y otras asignaciones contempladas en leyes especiales.
  - Servicios de Bienestar<sup>26</sup>: Los departamentos, oficinas o servicios de bienestar, son entidades cuyo objetivo es contribuir al bienestar del trabajador, cooperando con su adaptación al medio y a la elevación de sus condiciones de vida. Dichos servicios están sometidos a la fiscalización de la Superintendencia de Seguridad Social, sin

---

<sup>24</sup> EAFM, Título II, Párrafo 4º, Artículo 52 y 53.

<sup>25</sup> EAFM, Título IV, Párrafo 2º, Artículo 92, 97.

<sup>26</sup> Decreto Supremo N°28, Título 1, Artículo 1º.

prejuicio de las facultades que correspondan a la Contraloría General de la República.

- **Prevención de Riesgos y Enfermedades Profesionales<sup>27</sup>:** Los funcionarios públicos de la Administración Civil de Estado, los municipales y de instituciones administrativamente descentralizadas del Estado están sujetos obligatoriamente al Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, en la forma y condiciones establecidas en la Ley 16.744. Entendiéndose por accidente del trabajo toda lesión que una persona sufra a causa o con ocasión del trabajo, y que le produzca incapacidad o muerte.  
Y considerando las enfermedades profesionales como todas aquellas causadas de manera directa por el ejercicio de la profesión o el trabajo que realice una persona.
- **Cese de funciones<sup>28</sup>:** El funcionario cesara de su cargo por los siguientes motivos: aceptación de renuncia; obtención de jubilación, pensión o renta vitalicia en un régimen previsional, en relación al respectivo cargo municipal; declaración de vacancia; destitución; supresión del empleo y fallecimiento.

### **2.11 Municipalidades excluidas de iniciativas de la Dirección Nacional del Servicio Civil.**

Como se ha planteado anteriormente, los organismos públicos pertenecientes a la Administración Civil del Estado, objetos del diagnóstico realizado por la DNSC, se rigen por el Estatuto Administrativo; por otro lado, las municipalidades están definidas como corporaciones autónomas de derecho público y su marco regulatorio está definido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y en cuanto al ámbito de los recursos humanos se rigen por el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, por lo cual han quedado fuera de las iniciativas realizadas por la DNSC a las Instituciones Públicas.

<sup>27</sup> Ley 16.744, Título I, Artículo 1° y 2°; Título II, Artículo 5° y 7°.

<sup>28</sup> EAFM, Título VI, Párrafo 1°, Artículo 144.

La ley 18.695 establece las funciones y atribuciones que le corresponden a las municipalidades y regula entre otras cosas su patrimonio, financiamiento y regímenes de bienes, así como las disposiciones generales aplicables a su personal, fiscalizaciones a las que están sujetas y las actividades que deben desarrollar, además regula lo referente al alcalde y el concejo, a la vez que establece las instancias de participación ciudadana, las audiencias públicas, oficinas de reclamos y plebiscitos comunales, entre otras actividades relacionadas, además establece que para los efectos de administración local, las provincias se dividirán en comunas y define a las municipalidades como corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de cada comuna (ley N° 18.695, 2002).

Uno de los roles fundamentales que deben cumplir los municipios es ser intermediarios entre los ciudadanos y el acceso que estos tenga con las garantías y a los beneficios entregados por el sistema público y en la solución de los problemas que los puedan afectar en su vida cotidiana, lamentablemente según información obtenida a través de encuestas de percepción pública, se muestra una alta apreciación de corrupción a nivel de los gobiernos locales. Un ejemplo de esto, es la encuesta realizada por el CEP (Centro de Estudios Públicos, 2006), donde se muestra que el 43% de los encuestados consideran que existe mucha corrupción dentro de los municipios, siendo las instituciones percibidas con una mayor extensión de corrupción después de los partidos políticos, el poder judicial y el congreso, lo que nos demuestra una inminente importancia en la aplicación de una evaluación interna.

De acuerdo a lo antes expuesto, surge la importancia de la evaluación a los gobiernos comunales, ya que como entes autónomos tiene diversas facultades que necesitan mostrar total transparencia para tranquilidad de la comunidad y del gobierno nacional, por ejemplo el hecho de poder aprobar sus presupuestos gracias a sus fuentes propias de financiamiento (Decreto Ley n° 3.063 sobre rentas Municipales), o la regulación de las transferencias condicionadas que reciben de parte de gobierno (Horts,2009)

Como lo afirma el Instituto Centroamericano de Administración Pública (CAP, 2009) es necesario que se realicen las modificaciones pertinentes en el sistema político, de manera que se fortalezca el rol de los municipios en pos del desarrollo comunitario y se le asignen recursos para enfrentar las nuevas tareas que se avecinan en el proceso de modernización de la gestión pública, además se requiere potenciar una mayor capacidad de gestión de políticas, programas y proyectos de desarrollo local, que le permitan al municipio, convertirse en el verdadero motor hacia el logro del desarrollo de la sociedad. De esta forma, los municipios como elementos fundamentales dentro de la modernización del Estado y en el quehacer estatal, como vínculo directo y cercano entre la sociedad civil y política, requieren aumentar su capacidad de gestión en torno a la prestación de los servicios ofrecidos. En la medida en que el Estado se articule con la sociedad civil, tenderán a coincidir los intereses de los usuarios con los servicios que brinde el Estado. En este contexto los municipios se deben acercar a los usuarios - clientes, para lograr brindar productos y servicios de calidad, sabiendo que la calidad la define el usuario final, lo que implica que los servicios públicos deben ser planteados y organizados no solo desde el lado de la oferta, lo que el Estado decide y ofrece, sino lo que las personas (sociedad civil, comunidad de usuarios y clientes) demandan y perciben como servicios de calidad.

Según lo afirma Orrego (2001), para que los municipios logren entregar servicios de calidad y acercarse a la realidad de los ciudadanos, se requiere que en el proceso de modernización del Estado y con la descentralización buscada durante este proceso, el gobierno se atreva a creer en la capacidad institucional de las instancias de gobierno subnacionales (regionales). Este proceso no se trata solo de asignar recursos del ministerio para que algunas decisiones menores se tomen a nivel regional, se requiere que la modernización del Estado incluya con mayor énfasis las instancias locales de gobiernos regionales y municipios.

Es importante mencionar para efectos de análisis que: en Chile existen 345 municipalidades, de ellas 104 (30%) atienden a comunas de menos de 10.000 habitantes, de las cuales 44 son de comunas de menos de 5.000 habitantes, 195 (57%) en comunas de

entre 10.000 y 100.000 habitantes y 46 (13%) en comunas de más de 100.000 habitantes, información que nos muestra claramente que es una de las instituciones del gobierno más relacionada y cercana a la comunidad en general.

A pesar de que los municipios sean entes autónomos, son estos las instituciones más próximas a la comunidad, dentro de lo que constituyen las dependencias del gobierno, podríamos llegar a una fácil conclusión: una mayor eficiencia en su gestión, repercutiría directamente en la entrega de un mejor servicio y un incremento en la satisfacción social, que es la base de la pirámide donde se cimienta la estructura de la gestión pública, por lo tanto, así como lo plantea la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE, 2007), un importante desafío en materia de modernización del Estado es el desarrollo de un proceso de reforma municipal en el área de gestión de personas. Es por esto que proporciona las instancias necesarias para el desarrollo de los funcionarios de los municipios, como es el caso de los cursos para profesionalizar y mejorar la gestión de los municipios en distintas áreas de relevancia para la atención a la comunidad en general. Así, como es el caso de la difusión de la normativa de la Ley Transparencia, la cual está enfocada a todos los funcionarios municipales del país, lo que incluye entre a alcaldes, jefes jurídicos y administradores municipales.

La SUBDERE ha implementado un Modelo de Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales, con el fin de iniciar y mantener un proceso permanente de mejoramiento de la gestión y resultados de estas instituciones, durante este año 10 nuevos municipios se han incorporado a este programa, el cual a través de un proceso de evaluación mide la gestión municipal, para posteriormente, por medio de un diseño de un plan de mejora, se aplican medidas correctivas que permitan superar los niveles actuales de gestión y por consecuencia de los mismo, aumentar la satisfacciones de los ciudadanos-usuarios.

Por último diremos que, si bien uno de los principales propósitos de la modernización del Estado en Chile es la descentralización de la institucionalidad pública, vemos que la desvinculación de ciertos organismos del sistema ha provocado más de una

irregularidad, en este sentido debemos entender que las municipalidades por estar fuera del proceso han intentado generar sus propios mecanismos de defensa frente a ciertas áreas como la pérdida de la competitividad y la ineficiencia de su accionar, lo que no se refleja en resultados visibles puesto que el propio proceso de descentralización ha permitido que los municipios no cuenten con el apoyo directo del sistema público en Chile. La autonomía es buena, pero solo hasta aquel punto de que, hacer las cosas separadas del todo reporta mayores beneficios que realizar la labor en conjunto.

## **CAPÍTULO III**

# **MARCO METODOLÓGICO**

## PRIMERA PARTE

### Metodología Utilizada en el Estudio

Antes de comenzar con la definición de la metodología es importante señalar que no se pretende realizar un análisis comparativo entre las Unidades de Recursos Humanos de las Municipalidades pertenecientes al territorio Laja Diguillín, ya que entendemos que si bien es cierto pertenecen a un mismo territorio y trabajan mancomunadamente en pos de objetivos específicos, no constituyen realidades similares en ningún caso, por lo que los resultados obtenidos del presente estudio serán válidos concretamente para el análisis de cada municipalidad. Por lo antes expuesto, el análisis territorial solo será para efectos estadísticos a fin de describir la situación de las municipalidades en su conjunto.

El estudio corresponde a una investigación de campo, de carácter descriptivo y exploratorio (Arias, 1999), en un contexto de investigación no abordado anteriormente (Hernández et al, 1991). Este tipo de estudios constituyen una importante base para sugerir hipótesis de trabajo, ya que se provee de información verídica, la cual podrá ser experimentada recurriendo al diseño de nuevas investigaciones en la materia. (Rada et al, 2007).

Así, los cuestionarios utilizados para la recopilación de datos, son herramientas autoaplicativas dirigidas a los encargados del área de personal de las diferentes Municipalidades pertenecientes al territorio Laja Diguillín y al personal en general de cada una de estas corporaciones, siendo un cuestionario creado por la Dirección Nacional del Servicio Civil en el año 2005 y un instrumento construido para efectos de esta investigación.

Se debe destacar que el propósito de este estudio es generara cambios a la realidad de las Municipalidades, a través de las creación de propuestas de políticas institucionales, que vayan en beneficio de las respectivas entidades objeto de estudio (Bisquerra, 2004).

### **3.1. Definición de los instrumentos utilizados:**

Es importante señalar que si bien ambos cuestionarios aplicados guardan estrecha relación en las temáticas abordadas y en la valoración que se da a ambos instrumentos, estos no presentan una correlación de resultados, puesto que el instrumento diseñado para ser aplicado a los funcionarios, según los que expone Bustos (2007), ha sido sintetizado y confeccionado de una manera más amigable y simple a fin de que la disposición de los encuestados a colaborar con la investigación fuera más expedita, por lo anteriormente señalado los cuestionarios se han presentado de forma tal que la tasa de devolución en relación a los entregados, sea la más alta posible. Para que esto ocurra nos hemos enfocado en factores determinantes para el éxito de la aplicación del instrumento, algunos de estos agentes son aquellos que se encuentran bajo nuestro control, como el hecho que el instrumento se basa en información que se encuentra a disposición de los encuestados, además no presenta ningún propósito que sea desconocido por estos; para el instrumento además se formularon preguntas sencillas y susceptibles de ser respondidas. De acuerdo a los que señala Salkind (1998), el formato del cuestionario se presenta de forma atractiva, profesional y fácil de comprender, todas las preguntas se encuentran enumeradas, a lo anterior se añaden instrucciones de cómo debe llenarse el cuestionario, incluyendo que el instrumento se diseñó de tal modo que los encuestados no tengan que llenar un cuestionario extenso, ya que las exigencias de tiempo y esfuerzo se plantearon de manera acorde a la realidad de tiempo y disposición de los encuestados; se incluye a esto, el hecho de que se evitó hacer preguntas inapropiadas o demasiado personales, ya que es importante que el instrumento contenga preguntas interesantes, que haga que los participantes quieran contestar todas las preguntas y que este no esté compuesto por un número de preguntas elevado ya que esto disminuye la apreciación y valorización del cuestionario por parte de los encuestas.

Las temáticas abordadas en los cuestionarios utilizados, corresponden a los tópicos que conforman el modelo desarrollado por la Dirección Nacional del Servicio Civil creado para el sector público, y que se subdivide en tres componentes:

- Componente 1: Recursos de la Unidad de Recursos Humanos.
  - a. Recursos Tecnológicos.
  - b. Dotación de la Unidad.
  - c. Infraestructura.
- Componente 2: Subsistemas de Recursos Humanos.
  - a. Planificación de Recursos Humanos.
  - b. Ciclo de Vida Laboral.
  - c. Gestión del Desempeño.
  - d. Remuneraciones.
  - e. Servicios y Prestaciones al Personal.
  - f. Capacitación y Formación.
  - g. Prevención de Riesgos.
  - h. Administración de Personal.
  - i. Comunicaciones Internas.
- Componente 3: Posición e Influencia.
  - a. Posición Jerárquica de la Unidad de Recursos Humanos.
  - b. Perfil del Directivo.

En lo referente a la valoración de los instrumentos aplicados, se utilizará una escala establecida por la Dirección Nacional del Servicio Civil, que va del 0 a 5 puntos, donde 5 significa la mayor evaluación de la variable. Para la aplicación de los instrumentos e incentivar el uso completo de la escala, se empleó una escala de puntuación de 1 a 6 por lo cual, para efectos de análisis, se realizó una conversión de las calificaciones del cuestionario de la siguiente forma (tabla 2):

**Tabla 2.**

<i>Niveles de Calificación:</i>		
<b>OPCIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>CONVERSIÓN</b>
<b>1</b>	La afirmación no se aplica a la Unidad encargada de Recursos Humanos.	<b>0</b>
<b>2</b>	La afirmación se aplica en su forma más básica a la Unidad encargada de Recursos Humanos	<b>1</b>
<b>3</b>	La afirmación de aplica parcialmente a la Unidad encargada de Recursos Humanos.	<b>2</b>
<b>4</b>	La afirmación se aplica casi en su totalidad a la Unidad encargada de Recursos Humanos	<b>3</b>
<b>5</b>	La afirmación se aplica en su totalidad a la Unidad encargada de Recursos Humanos.	<b>4</b>
<b>6</b>	La afirmación se aplica en una forma más avanzada para la Unidad de Recursos Humanos.	<b>5</b>

Además, se consideró que la asignación de valores de “idoneidad” y “óptimo” para cada ítem del cuestionario será como sigue:

- Valor Idóneo: Estándares necesarios y posibles de alcanzar por las Unidades de Recursos Humanos al mediano plazo. Corresponde a un valor establecido para cada componente y los elementos que lo integran. En la escala descrita, el nivel idóneo se alcanza con un puntaje igual a 3, que califica cuando la afirmación del cuestionario en “*se aplica casi en su totalidad*” a la Unidad de Recursos Humanos de la municipalidad.
- Valor Óptimo: Calificación máxima posible para la variable en el modelo. Se refiere a un estado superior respecto al atributo evaluado, y corresponde a una puntuación igual a 5. Según la calificación por afirmación esta valoración corresponde a “*se aplica en forma más avanzada*”.

### 3.1.1. Cuestionario para encargado de las Unidades de Recursos Humanos (CEU):

El instrumento aplicado para estos efectos, es similar al utilizado por la Dirección Nacional del Servicio Civil en el año 2006, en el diagnóstico practicado a los servicios públicos, salvo por ciertas adaptaciones previas realizadas por Alvial et al (2008) que permiten aplicarlo a las Unidades de Recursos Humanos de municipalidades. Esta decisión se tomó fundamentalmente porque dicho cuestionario está construido y validado para su aplicación en los servicios públicos, que en gran medida subordinan su actuación a un marco regulatorio muy similar al que rige a los municipios.

Este instrumento corresponde a un cuestionario autoaplicativo dirigido a los responsables de las unidades de recursos humanos de las municipalidades pertenecientes al territorio Laja Diguillín.

En él se distinguen dos tipos de preguntas:

- Preguntas con opción de respuesta de un conjunto de alternativas de 1 a 6, con calificaciones entre 0 y 5 (Evaluación de puntos críticos).

2.3.4.	Gestión del desempeño institucional
	<i>Selección acumulativa</i>
Opción 1	No cumple el PMG Evaluación del Desempeño actual.
Opción 2	Cumple el PMG Evaluación del Desempeño actual.
Opción 3	La URH participa en alinear los compromisos del desempeño institucional, con metas de desempeño individual de los miembros del Municipio, los que son controlados al fin del periodo.
Opción 4	El proceso de fijación de metas individuales es participativo, es decir, son compromisos de desempeño en que los individuos negocian en función de las exigencias de las necesidades de negocio y sus necesidades de desarrollo profesional.
Opción 5	Existe un proceso formal de seguimiento de compromisos de desempeño y retroalimentación a cada funcionario durante el año sobre sus avances en función de los compromisos asumidos.
Opción 6	Existe alineamiento de los resultados de la evaluación de desempeño y los otros subsistemas de la URH, como decisiones de capacitación, promoción y reconocimientos no monetarios.
	Si la pregunta no es atinente a la realidad de su unidad, o no es posible de responder favor hacer la observación pertinente, en el recuadro bajo esta línea:
	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>

- Preguntas cerradas asociadas a la naturaleza del componente y no cubiertas por los puntos críticos, las que posteriormente serán convertidas a escala de 0 a 5 mediante tablas diseñadas para dicha conversión (corresponde a la evaluación de atributos propios de un elemento).

<b>Indique cantidad de personas de la URH según se nivel de usuario.</b>	
<b>4.1.3</b>	<b>Nº USUARIOS BÁSICOS.</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Nº USUARIOS MEDIOS.</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Nº USUARIOS AVANZADOS.</b>
	<b>TOTAL</b>

La evaluación de un elemento (ejemplo: Gestión del Desempeño) se obtiene a partir de la suma ponderada de las calificaciones de sus puntos críticos, los atributos propios y datos numéricos.

La evaluación de un componente (ejemplo: Subsistema de RRHH) corresponde a la suma ponderada de las calificaciones de cada elemento que lo compone.

El Nivel de Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos, corresponde a la suma ponderada de las calificaciones de los 16 elementos que la integran, por lo cual la calificación también variará de 0 a 5. Se asumió que el ponderador de los Elementos del modelo es unitario, lo que está basado en las decisiones adoptadas por la Dirección Nacional del Servicio Civil a través del panel de expertos consultados en el proceso de validación de dicho instrumento. Es decir cada elemento posee el mismo peso porcentual, lo que genera una ponderación de los componentes según el número de elementos que contiene, de esta forma, Recursos pesa 25% (4 de 16), Subsistema pesa 56% (9 de 16) y la Posición e Influencia 19% (3 de 16). Sin embargo, en base a los resultados que se obtengan, se podrá definir un factor de ponderación específico para cada elemento del cálculo del Nivel de desarrollo.

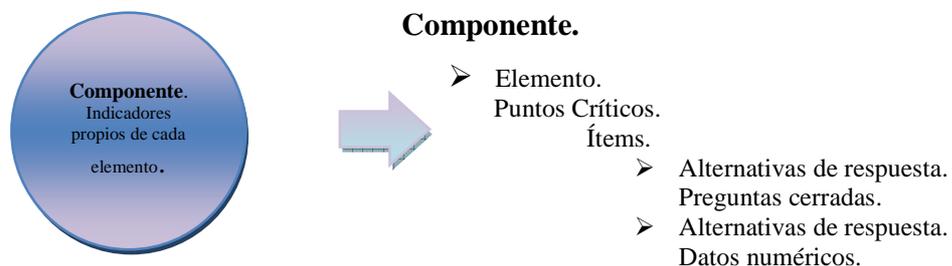
Por último mencionar que, la ventaja que nos genera la utilización de un instrumento construido por una entidad como la Dirección Nacional del Servicio Civil, es la confiabilidad que esta herramienta nos entrega, puesto que es un instrumento que ha sido debidamente analizado y validado por expertos en el tema, además de haber demostrado, a través de su aplicación, ser un instrumento ajustable plenamente a la realidad de las entidades públicas.

### 3.1.1.1 Tabulación datos Cuestionarios Encargados Unidades de Recursos Humanos:

Los datos obtenidos a través de la aplicación de éste instrumento son consideramos como un conjunto de elementos e índices, los que son evaluados al interior de cada componente, los cuales determinan y proporcionan una combinación de los resultados, para a través de estos establecer el nivel observado de desarrollo en los elementos, componentes y puntos críticos pertenecientes al modelo utilizado.

Cada uno de estos valores es promediado y ponderado para que en conjunto determinen el Nivel de Desarrollo de la URH (NDURH), para lograr realizar una distinción entre cada Municipio y las particularidades de su realidad como comunidad.

De acuerdo a este modelo la composición de Datos Específicos considera que el puntaje de cada componente se obtiene desde las respuestas reflejadas en cada cuestionario contestado, según como se demuestra:



Los componentes están conformados por elementos los cuales son variables relevantes evaluadas a través de puntos críticos y atributos propios, que representan un 70% y un 30% de acuerdo a la importancia relativa para los elementos y componentes, y a su participación dentro de los elementos. El puntaje del elemento corresponde a la suma de estos resultados (de la ponderación de los PC y de los atributos propios) y el total del componente corresponderá al promedio de los resultados obtenidos, según los elementos que lo componen

Una vez recopilada la información, los datos fueron analizados preliminarmente para establecer puntajes relativos, los que son la base de las percepciones emitidas sobre las amenazas y oportunidades que enfrentan las Unidades de Recursos Humanos, así como de sus fortalezas y debilidades.

### **3.1.1.2 Determinación de Valores en la Matriz de Resultados.**

- **Punto Crítico (PC):**

El nivel más desagregado de evaluación de un elemento de un Componente dado es el PC, que corresponde a un aspecto relevante del modelo teórico que fue evaluado a través de ítems de respuesta directa, con calificaciones de 0 a 5.

- **Atributo Propio del Elemento:**

En igual nivel de evaluación que los puntos críticos se localizan los atributos propios del elemento, que corresponden a variables que no son susceptibles de ser medidas directamente en una escala comparable a los Puntos Críticos, por lo cual estos son sometidos a un proceso de transformación de los valores por medio de tablas (Ver Anexo 8), con el objetivo de hacer una medición semejante y conjugable con las mediciones realizadas mediante los puntos críticos.

- **Elemento (E):**

Este nivel de agrupación y evaluación es el E, está compuesto por un conjunto de variables el cual es evaluado a través de los Puntos Críticos y de los Atributos propios, por lo cual también variarán de 0 a 5.

Todos los Elementos están compuestos por 2 grupos de valores: los de los PC: correspondientes al Nivel de Desarrollo del Elemento y los asociados a los atributos propios del elemento.

Cada una de estas agrupaciones tiene una ponderación porcentual general ( $p_i$ ) en virtud de su importancia relativa para los elementos y componentes, tal que la suma de ambas sumen el 100%. Este valor propuesto es, para el promedio de PC del elemento =70% y, para los atributos propios =30%.

La determinación del valor final de cada Elemento será a través de un promedio ponderado:

$$E = \frac{\sum PC_{\text{Elemento, Nivel de desarrollo}} * p_{i \text{ nivel de desarrollo}}}{\text{Número de PC}_{\text{Elemento, Nivel de desarrollo}}} + \frac{\sum PC_{\text{Elemento, Atributos propios}} * p_{\text{atributos}}}{\text{Número de AP}_{\text{Atributo propios}}}$$

Donde:

E = valor evaluado para el elemento

$PC_{\text{Elemento, Nivel de desarrollo}}$  = calificaciones de los puntos críticos del elemento para Nivel de Desarrollo.

$PC_{\text{Elemento, Atributos propios}}$  = calificaciones de los atributos propios elemento.

$p_{i \text{ nivel de desarrollo}}$  = valor del ponderador porcentual para Nivel de Desarrollo (se propone 70%).

$p_{\text{atributos propios}}$  = valor del ponderador porcentual para los Índices Transversales (se propone 30%).

En que:

$$p_{i \text{ nivel de desarrollo}} + p_{\text{atributos propios}} = 100$$

- **Componente (C):**

Este es el nivel siguiente y superior de complemento y evaluación, corresponde a cada uno de los tres Componentes del modelo teórico (Recursos de la URH, Subsistema de RRHH y Posición e Influencia). Este es calculado utilizando las evaluaciones de cada uno de los Elementos que lo integran, por lo cual también tiene calificaciones variando de 0 a 5.

La calificación de un Componente (C) corresponde a la suma ponderada de las calificaciones de los Elementos (E) que lo integran:

$$C = \Sigma (E_i p_{e_i})$$

Donde:

C = valor evaluado para el Componente.

$E_i$  = valor observado para cada Elemento que integra al Componente.

$p_{e_i}$  = valor del ponderador porcentual para cada Elemento observado.

### 3.1.1.3 Nivel de Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos (NDURH).

El NDURH corresponde a la suma ponderada de las calificaciones de los 16 Elementos que lo integran, por lo cual la calificación también variará de 0 a 5.

$$NDURH = \Sigma (E_i P_i)$$

Donde:

NDURH = valor evaluado para el Nivel de Desarrollo de la URH.

$E_i$  = valor observado para cada E que integra el Modelo.

$P_i$  = valor del ponderador porcentual para cada E observado.

En relación a la tabulación realizada de los datos, debemos recordar que para la investigación realizada en el Territorio Laja Diguillín se han eliminado Elementos de acuerdo a la realidad y colaboración de cada municipio, ya que se presentaron dificultades para su evaluación, producto de que no se logró obtener información precisa y de calidad para el diagnóstico a realizar. Estos elementos se han eliminado para que no influyan

negativamente sobre los indicadores a obtener para la determinación del Nivel de desarrollo de las Unidad de Recursos Humanos.

A nivel de territorio se han eliminado los elementos: Presupuesto Propio, Estructura e Influencia; debido a que no se lograron obtener todos los antecedentes necesarios para realizar una evaluación a cabalidad, en el caso particular del elemento presupuesto propio ya se tenían referencias de que en estudios anteriores a los encargados no les era factible entregar la información con respecto a este ítem (Alvial et al, 2008).

#### **3.1.1.4 Sub Nivel de Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos (SNDURH).**

Este método complementario al nivel de desarrollo observado en las Unidades de Recursos Humanos, permite realizar una discriminación más específica por niveles, ya que se espera que durante el diagnóstico realizado se produzca una tendencia a la aglomeración de las Unidades de Recursos Humanos en solo algunas de las categorías expuestas de perfeccionamiento. Este método consiste en incluir, además del nivel de Desarrollo (que va de 0 a 5), un Sub nivel dentro de cada uno de los niveles, de esta forma permite diferenciar entre Unidades de Recursos Humanos que estando en un mismo Nivel de desarrollo, tengan algunas características cualitativas diferentes entre sí.

Esta asignación a un subnivel dentro del Nivel es hecha por quienes realizan el análisis, basado en el siguiente procedimiento:

1. Determinar el valor del promedio ponderado del Nivel de Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos, en este caso se utiliza el mismo indicador determinado de nivel de desarrollo para la Unidad de Recursos Humanos.

$$\mathbf{DURH} = \Sigma (\mathbf{E}_i \mathbf{P}_i)$$

Donde:

NDURH = Es el promedio ponderado de los 16 elementos.

$E_i$  = valor observado para cada E que integra el modelo.

$P_i$  = valor del ponderador asignado para cada E observado.

1. Así se establece un Nivel base dentro de las siguientes tablas de conversión, de acuerdo a los niveles de desarrollo (Ver tabla 4):

**Tabla 3.**

<i>Valor del Promedio NDURH.</i>	<i>Nivel base.</i>
<b>0 – 1</b>	Nivel 1
<b>1,1 a 2</b>	Nivel 2
<b>2,1 a 3</b>	Nivel 3
<b>3,1 a 4</b>	Nivel 4
<b>4,1 a 5</b>	Nivel 5

Esta asignación toma como punto de partida el promedio de NDURH, y es traducido a una de estas categorías de Nivel y sub-nivel.

2. En función de los atributos de dispersión de los elementos, moda y promedio de brechas, determina el sub-nivel de acuerdo a las siguientes alternativas (Ver Tabla 4).

**Tabla 4.**

<i>Subnivel.</i>	<i>Rango.</i>
<b>A. En transición o movilidad ascendente.</b>	4 – 5
<b>B. Medio.</b>	3
<b>C. Incipiente o estancado.</b>	0 – 1 – 2

Para la determinación de estas categorías, la dispersión se estima a partir de:

- Desviación Estándar entre los 16 Elementos,
- Moda (valor de mayor frecuencia) de los 16 Elementos y

- Brecha: se calcula el promedio de las brechas (para los 16 elementos) respecto del perfil idóneo definido para las URH.

El cálculo de las brechas de los elementos nos proporcionan información con respecto al nivel de desarrollo que poseen las unidades de recursos humanos y en que nivel se encuentran con respecto al determinado como idóneo u óptimo.

En la obtención de este cálculo sólo se registran las brechas negativas, es decir, las brechas en que la Unidad de Recursos Humanos se encuentre por debajo del Nivel idóneo según el elemento que se esté evaluando (ver tabla 5).

En el caso en que se encuentre en el nivel idóneo determinado, se contabiliza brecha cero y si está en nivel superior al criterio considerado idóneo, no se suma esa brecha, y se contabiliza como cero. De esta forma se obtiene un indicador complementario al promedio y que guía las posibles sugerencias de acción para cerrar brechas.

Con este análisis se obtienen hasta 15 posibilidades de clasificación de Nivel de Desarrollo (5 niveles y tres sub niveles por cada uno de ellos), lo que permite resolver el posible problema de la concentración de las URH en un solo nivel de Desarrollo. Además este proceso de combinación basado en criterios adicionales a los numéricos, permite hacerse cargo de forma adecuada de las diferentes realidades que tiene cada Municipio incluido en el estudio. Los niveles y subniveles determinados para el estudio, nos proporcionan un tipo de clasificación para el nivel de desarrollo logrado por las unidades de recursos humanos, el cual se basa en los cálculos obtenidos; las conclusiones cualitativas se obtienen a partir de la evaluación de la realidad de cada municipio, de acuerdo a la información obtenida de la aplicación de los instrumentos utilizados a través de los ítems evaluados en este, lo cual se contrasta con el nivel de desarrollo observado por las unidades

Es beneficiosa esta doble distinción, ya que puede ocurrir dentro de los resultados obtenidos que dos municipios “A” y “B”, se encuentren en diferentes niveles de desarrollo, pero dentro de un mismo subnivel, si solo se analizara el subnivel se podría determinar que el nivel de desarrollo de la URH es similar y podríamos concluir lo mismo para ambos

municipios, pero como se encuentran en diferentes niveles de desarrollo, se pueden determinar factores críticos para cada municipio, basado por ejemplo en el cálculo de las brechas realizadas, lo cual nos entregará información que proporcionará diferentes enfoques para ambos municipios. Por ejemplo si ambos municipios encuentran en un subnivel estacando, ciertos factores provocan que uno u otro se encuentre en un nivel de desarrollo superior que el otro, proporcionándonos un análisis más detallado de su situación real.

#### a. Brechas en el Nivel de Desarrollo de las URH

Para cada URH se establecieron dos tipos de brechas en el nivel de desarrollo, las siguientes:

- **Brecha en relación al nivel idóneo (estándar) esperado:** Corresponde al porcentaje de ajuste entre el nivel observado versus el nivel esperado para las URH. Este se calcula considerando las puntuaciones observadas y mínimamente esperadas en los Puntos Críticos.

El coeficiente empleado será el Porcentaje de Brecha al Estándar Esperado de Desarrollo de la URH (% Ajuste al Estándar), el cual se referirá a:

$$\% \text{ Brecha al Estándar} = \frac{\text{Puntaje Idóneo} - \text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje Idóneo}}$$

Este indicador oscilará de 0% a 100%, y señalará el grado de distancia que tiene cada Municipio para lograr el estándar mínimo esperado. La brecha en este corresponderá al porcentaje faltante para alcanzar el 100%.

El promedio de Brecha se calcula como el promedio ponderado de las brechas (cuando el valor del elemento es inferior al estándar) de los 16 elementos del modelo.

- **Brecha en relación al nivel óptimo de desarrollo:** Corresponde al porcentaje de ajuste entre el nivel observado versus el nivel óptimo esperado para las URH. Este se calculará considerando las puntuaciones observadas y las óptimamente esperadas en los Puntos Críticos.

El nivel óptimo para cada elemento será el valor 5. El coeficiente empleado será el Porcentaje de Brecha al Óptimo Desarrollo de la URH (% Ajuste al Óptimo), el cual se referirá a:

$$\% \text{ Brecha al Óptimo } E_i = \frac{\text{Puntaje Óptimo } E_i - \text{Puntaje obtenido } E_i}{\text{Puntaje Óptimo } E_i}$$

Donde:

$E_i$  = Uno de los 16 elementos del modelo.

Este indicador fluctuará de 0% a 100%, y señalará el grado con que cada servicio requiere para logra el óptimo desarrollo esperable. Por defecto, la brecha en este corresponderá al porcentaje faltante para alcanzar el 100%.

- **Calculo brechas para Municipios Territorio Laja Diguillín.**

Para la presente investigación calcularemos las brechas de nivel de desarrollo de la unidad de recursos humanos, basado en ambos tipos. En el caso del porcentaje de brecha al estándar, en el cual se utiliza el nivel idóneo por elemento, utilizaremos los niveles determinados y utilizados por la Dirección Nacional del Servicio del Estado, en el diagnóstico realizado a las URH de los Servicios Públicos.

Durante el diagnóstico realizado por la DNSC a las URH de los servicios públicos, se determinaron los niveles óptimos e idóneos de desarrollo para cada componente y para

los elementos que lo conforman, estos se crearon una vez recopilada la información por parte de la DNSC con los instrumentos elaborados, los datos se analizaron de manera de establecer puntajes relativos y someterlos a los comentarios de un panel de expertos, el que estaba compuesto por los directivos de las URH que participaron en la consulta y pertenecían a servicios públicos que se destacan por la gestión de sus recursos humanos. Los comentarios realizados por estos permitieron contextualizar los resultados y establecer percepciones sobre las amenazas y oportunidades que enfrentan las URH, así como sus fortalezas y debilidades.

Adicional a esto se fijaron los niveles óptimos de desarrollo de cada punto crítico, de acuerdo al juicio experto de la DNSC, complementando los juicios con estándares entregados por las URH más destacadas por categoría de servicios. Con esta información, más un análisis estadístico global que se desarrolló durante el diagnóstico a los servicios, se pudieron establecer las brechas de desarrollo para cada URH.

Este modelo utilizado, considera valores diferentes para ser aplicado como estándar requerido para cada punto evaluado. En el caso del valor óptimo se considera el nivel 5 como referencia para todos. En el caso del nivel idóneo se definieron valores de referencia para cada uno de los 16 elementos que componen el modelo, en función de la agregación de los estándares de los puntos críticos que los conforman los que a su vez se basaron en el criterio de experto y de la normativa legal que establece ciertas exigencias para los subsistemas de recursos humanos, así como las definiciones de política de la DNSC, que implica ciertos niveles de exigencias esperables, para una función de gestión de personas acordes a la estrategia del Servicio Civil.

La siguiente Tabla contiene los Niveles Idóneos por Componente y Elemento, los cuales serán utilizados para calcular los % brecha al estándar (se han eliminado los elementos que no se utilizarán en nuestro diagnóstico) (Ver tabla 5).

**Tabla 5.**

<i>Componente.</i>	<i>Nivel idóneo por Componente.</i>	<i>Elemento.</i>	<i>Nivel Idóneo por Elemento.</i>
<b>Recursos.</b>	3,2	1. Recursos Tecnológicos. 2. Dotación de la URH. 3. Infraestructura.	3,7 3,0 3,0
<b>Subsistema de RRHH</b>	2,9	5. Planificación de RRHH. 6. Ciclo de Vida Laboral. 7. gestión del Desempeño. 8. Remuneraciones. 9. Servicios y Prestaciones al Personal. 10. Capacitación y Formación. 11. Prevención de Riesgos. 12. Administración del Personal. 13. Comunicaciones Internas.	2,4 3,0 3,0 3,0 3,0 3,2 3,0 3,0 2,7
<b>Posición e Influencia.</b>	3,0	14. Posición Jerárquica de la URH. 15. Perfil del Directivo.	3,0 3,0

Los porcentajes de incidencia de cada componente considerado en la fórmula del Nivel de Desarrollo corresponden a criterios acordados con la Dirección Nacional del Servicio Civil.

### **3.1.2 Cuestionario para Funcionarios Municipales (CFM):**

A fin de contrastar la visión que los encargados de la unidad de recursos humanos tienen de su propia labor, se construye un instrumento que nos permita tomar la opinión de los funcionarios con respecto a cómo está realizando su función la unidad encargada de los recursos humanos en el municipio en el cual trabajan.

Para la construcción de este instrumento, inicialmente se procedió a revisar la literatura existente respecto a temas referentes a Gestión y Auditoría de Recursos Humanos,

a través del enfoque del Diagnóstico Estratégico, muy vinculado además a los procesos de modernización que viene desarrollando el Estado Chileno durante la última década.

Bajo este contexto se tomó como instrumento base el cuestionario creado por la Dirección Nacional del Servicio Civil, de esta forma se establece una concordancia entre las temáticas evaluadas en ambos cuestionarios utilizados, así se procedió a evaluar cada componente y elemento que lo conforma, centrándose y seleccionando los más relevantes sujetos a evaluar por parte de los funcionarios municipales en general, para posteriormente desarrollar la formulación de cada una de las afirmaciones, las instrucciones y formatos amigables a la percepción de los encuestados.

Se debe tener en consideración que el instrumento creado no es una réplica del instrumento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, sino que sólo ha sido tomado como una guía, por su temática abordada.

Finalmente el cuestionario se compone de 28 afirmaciones, conformado por seis niveles de calificación: No se Aplica (1), Se aplica en su forma más básica (2), Se aplica parcialmente (3), Se aplica casi en su totalidad (4), Se aplica en su totalidad (5), Se aplica en forma más avanzada (6). Como se especifica en la tabla 2.

Una vez construido, el cuestionario éste se validó para determinar la confiabilidad de los datos obtenidos, de manera de lograr resultados esperados de acuerdo a los objetivos planteados para ésta investigación, para tales efectos se utilizó un método de validación, realizado antes de la aplicación del instrumento, a través de la opinión de expertos.

#### Opinión de Expertos:

El proceso de validación de constructo, se llevó a cabo a través de la consulta a expertos en materia de recursos humanos y modernización del Estado, quienes sometieron a revisión cada uno de los componentes temáticos del instrumento y realizaron propuestas de

modificaciones fundamentalmente de conceptos y forma de confección de algunas afirmaciones que no correspondía al real conocimiento y evaluación de los funcionarios que no desarrollan actividades directamente relacionadas con la unidad de recursos humanos. (Anexo 1)

En base a las sugerencias realizadas por los expertos consultados, se inició un proceso de discusión de las posibles modificaciones al instrumento elaborado, a fin de recoger la mayor cantidad de las sugerencias recibidas.

Finalmente el cuestionario se definió a través de 28 afirmaciones, un ítem de identificación del encuestado con información demográfica, y una pregunta abierta, que nos permitirá captar las percepciones de los funcionarios respecto de la Unidad de Recursos Humanos de la municipalidad en la que se emplea.

La pregunta abierta del cuestionario aplicado (Anexo 2), corresponde a la siguiente:

**¿Considera Ud. necesario que la municipalidad cuente con una unidad específica de recursos humanos?** SI

NO

**¿Por qué?**

---



---

### **3.1.2.1 Tabulación datos Cuestionario Funcionarios Municipales:**

Para estos efectos se utilizaron las matrices en planilla Excel confeccionadas anteriormente para evaluar el nivel de consistencia interna del mismo cuestionario. Las planillas originales tenía una valoración del 1 al 6 que fue convertida en una escala de valoración del 0 al 5, donde las columnas correspondían a las 28 afirmaciones evaluadas y las filas al número de encuestados por municipio. Para cada municipio se calculó las

valoraciones promedio por ítems y además las respectivas desviaciones estándar a fin de tener información de la dispersión de los datos.

Una vez finalizadas las matrices por municipalidad, se confeccionó una matriz que contará con la información de respuesta de los 198 funcionarios encuestados y se valoró el promedio y desviación estándar por ítems.

La información demográfica incluida en cada encuesta fue respectivamente ingresada con cada uno de las valoraciones por respuesta, para fines estadísticos.

Por otro lado la pregunta abierta que se realizó al final del cuestionario, permitió recibir información importantísima de acuerdo a las percepciones que los funcionarios tienen de la labor que está desarrollando la Unidad de Recursos Humanos dentro de su municipio.

Finalmente, para efectos de análisis se agruparon las afirmaciones de similares temáticas y se confeccionaron las tablas y gráficos de resultados, tomando en cuenta además sus respectivas desviaciones estándar.

Las tablas contienen la información de todas las municipalidades y además una valoración de la gestión de recursos humanos dentro del territorio, obtenida a través del promedio de los datos por municipalidad. En el capítulo de presentación resultados, se mostrarán aquellos mejor evaluados por agrupación temática, considerando la menor desviación estándar.

Las agrupaciones temáticas, por conceptos abordados en el CFM, para efectos de análisis son las siguientes:

En el componente Recursos de la Unidad de Recursos Humanos:

- Recursos Tecnológicos.

- Dotación de la Unidad.

En el componente de Subsistemas de Recursos Humanos:

- Subsistema Planificación:
  - Planificación de la Dotación.
  - Planificación Desarrollo Organizacional.
- Subsistema Ciclo de Vida Laboral.
  - Reclutamiento.
  - Selección.
  - Inducción.
  - Desarrollo de Carrera.
  - Desvinculación.
- Subsistema Gestión del Desempeño.
  - Evaluación del desempeño.
  - Gestión del Desempeño Institucional.
  - Perfiles de cargo.
- Subsistema de Remuneraciones.
  - Remuneración.
- Subsistema de Servicios y Prestaciones al Personal.
  - Gestión de servicios y prestaciones.
  - Servicio a los funcionarios.
- Subsistema de capacitación y desarrollo.
  - Plan anual de capacitación.
  - Evaluación de capacitación.

- Subsistema de prevención de riesgos.
- Subsistema Administración de Personal.
- Subsistema Relaciones Laborales.
  - Relación de la URH con gremios.
  - Relación con los funcionarios.

En el componente de Posición e Influencia de la Unidad de Recursos Humanos:

Posición e influencia de los directivos de la URH.  
Estilo de negociación predominante.  
Perfil del Directivo

### **3.2. Cálculo de la Muestra.**

#### **Universo del Estudio.**

El estudio se realizará sobre una población total correspondiente a 321 funcionarios municipales (se incluye a los funcionarios con tipo de contrato a honorarios, planta y contrata), pertenecientes a las municipalidades de Chillán Viejo, Yungay, El Carmen, San Ignacio, Pemuco, Bulnes y Pinto, localidades pertenecientes al territorio Laja Diguillín. Dichos funcionarios se distribuyen como sigue (tabla 6):

**Tabla 6.**

<i>Municipalidad.</i>	<i>Total Funcionarios.</i>
<b>Chillán Viejo.</b>	44
<b>Pemuco.</b>	28
<b>Pinto.</b>	42
<b>Yungay.</b>	45
<b>Bulnes.</b>	58
<b>El Carmen.</b>	53
<b>San Ignacio.</b>	51
<b>TOTAL</b>	<b>321</b>

**Muestra.**

La técnica de muestreo empleada corresponde al muestreo denominado accidental o causal del tipo no probabilístico. Este tipo de muestreo no responde a una planificación previa en cuanto a los sujetos a elegir. De hecho, toma las muestras disponibles sin introducir selección o modificación alguna, ya que el criterio de selección de los individuos depende de la posibilidad de acceder a ellos.

Como no existe una fórmula estadística que nos permita determinar el tamaño de la muestra para este tipo de técnica de muestreo, buscamos un porcentaje de la población que nos permita una representatividad importante, para esto tomamos las afirmaciones de Latorre et al. (2003) que dice lo siguiente: *cuando sea inferior al 50% «se debe leer y escribir con cuidado; y cuando la proporción es menor del 40% no se deberían dar a conocer los datos, ni considerarlos como conclusiones válidas.* En consecuencia el tamaño de la muestra corresponde a un 70% de la población total, y se representa de la siguiente forma (tabla 7):

**Tabla 7.**

<i>Municipalidad.</i>	<i>Población.</i>	<i>Muestra 70%</i>	<i>Respuesta %</i>
<b>Chillán Viejo.</b>	44	31	88
<b>Pemuco.</b>	28	20	77
<b>Pinto.</b>	42	29	85
<b>Yungay.</b>	45	32	100

<b>Bulnes.</b>	58	41	100
<b>El Carmen.</b>	53	37	81
<b>San Ignacio.</b>	51	36	76
<b>Total.</b>	<b>321</b>	<b>225</b>	<b>88</b>

La muestra incluye sólo personal perteneciente a las categorías de Planta y Contrata, puesto que los funcionarios empleados a honorarios se rigen por las reglas establecidas en el respectivo contrato de prestación de servicios<sup>29</sup> y no poseen una vinculación relevante con la Unidad de Recursos Humanos de la municipalidad, objeto de estudio.

---

<sup>29</sup> Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, Título I, Artículo 4°.

## **CAPÍTULO IV**

# **RESULTADOS**

### **Contacto con Municipalidades participantes.**

El desarrollo de las actividades en el contexto de la aplicación de los instrumentos utilizados para efectuar el diagnóstico de las URH comenzó el día 26 de marzo del presente, a través de una reunión con el coordinador del Territorio Laja Diguillín, don Felipe Chávez, en la cual fueron expuestos los objetivos del diagnóstico estratégico a realizar y los beneficios a obtener a través de su desarrollo.

Posteriormente, el día 01 de junio fueron enviadas a las siete municipalidades que componen el territorio Laja Diguillín, una carta dirigida al alcalde de cada comuna, en donde se exponía el tema investigativo y se solicitaba la colaboración del municipio, con el compromiso de enviar, una vez finalizada la investigación, la respectiva retroalimentación.

Desde el 01 al 05 de junio se tomó el primer contacto telefónico con los encargados de los distintos departamentos de administración y finanzas, que en este caso son los responsables del área de personal dentro de las municipalidades identificadas, y fueron enviados vía correo electrónico los cuestionarios dirigidos a los responsables de las unidades y donde además se adjuntó la carta enviada a las distintas alcaldías.

En adelante vinieron sucesivas llamadas telefónicas y envíos de correos electrónicos con todas las municipalidades a fin de clarificar dudas e informar del progreso de la investigación.

Entre los días 15 y 23 de junio se visitaron todas las municipalidades pertenecientes al territorio Laja Diguillín con el fin de realizar las encuestas dirigidas a los funcionarios municipales y de tener una entrevista informal con los respectivos encargados del área de personal de la siguiente forma:

Lunes	15	Junio	:	Ilustre Municipalidad de Bulnes.
Martes	16	Junio	:	Ilustre Municipalidad de San Ignacio.
Miércoles	17	Junio	:	Ilustre Municipalidad de Chillán Viejo.

Jueves	18	Junio	:	Ilustre Municipalidad de Yungay.
Jueves	18	Junio	:	Ilustre Municipalidad de Pemuco.
Lunes	22	Junio	:	Ilustre Municipalidad de El Carmen.
Martes	23	Junio	:	Ilustre Municipalidad de Pinto.

Los cuestionarios dirigidos a los responsables de las Unidades de Recursos Humanos fueron recogidos en las semanas sucesivas, vía correo electrónico, enviados por aquellos que lograron finalizar la actividad.

Los funcionarios responsables del área de recursos humanos con quienes tomamos contactamos directo para realizar el respectivo estudio son los siguientes:

- Ilustre Municipalidad de Yungay.  
Dirección de Administración y Finanzas, encargado: Daniel Soto Venegas.  
Correo Electrónico: [alcaldia@yungay.cl](mailto:alcaldia@yungay.cl)
  
- Ilustre Municipalidad de El Carmen.  
Dirección de Administración y Finanzas, encargado: Sergio Contreras.  
Correo electrónico: [secontrerascl@yahoo.com](mailto:secontrerascl@yahoo.com)
  
- Ilustre Municipalidad de Pemuco.  
Jefe Departamento. Administración y Finanzas: José Ernesto Muñoz Aguilera  
Correo Electrónico: [munipemuco@hotmail.com](mailto:munipemuco@hotmail.com)
  
- Ilustre Municipalidad de Bulnes.  
Dirección de administración y finanzas: Sr. Juan Luis Ramírez.  
Correo Electrónico: [daf@municipalidaddebulnes.cl](mailto:daf@municipalidaddebulnes.cl)
  
- Ilustre Municipalidad de San Ignacio.  
Dirección departamento de Administración y Finanzas: Leoncio Puentes.

Correo electrónico: finanzas@municipalidadesanignacio.cl

- Ilustre Municipalidad de Pinto.

Dirección de Administración y Finanzas: Margarita Tobar.

Correo electrónico: daf\_pinto@yahoo.es

## **PRIMERA PARTE**

### **Presentación de los Resultados.**

#### **4.1. Resultados Aplicación Cuestionario para Encargados de las Unidades de Recursos Humanos:**

El primer análisis corresponde al realizado en base a las brechas determinadas para los Componentes del modelo, efectuando una comparación entre los niveles obtenidos y los determinados como idóneos para cada uno de estos, además se entrega un detalle con las brechas más representativas por cada componente, de acuerdo a la realidad de cada municipio, basando las conclusiones en la información obtenida a través de los ítems desarrollados en los instrumentos aplicados a los funcionarios y a los encargados de las URH.

Como nivel idóneo entendemos aquel nivel estándar necesario que las URH deben alcanzar para tener un desarrollo más estratégico, liderando la gestión de los distintos procesos de recursos humanos, contenidos en el modelo evaluado.

Durante el proceso de investigación realizado no se logró obtener el 100% de los datos esperados, por situaciones que escapan a las responsabilidades de los investigadores, tales como la baja valoración que otorgaron los funcionarios a la utilización de estos instrumentos como medios de obtener retroalimentación para la institución, el temor a ser cuestionados en su gestión, la poca disposición a compartir información que es considerada confidencial por los funcionarios, la desconfianza en que se puedan realizar cambios de calidad dentro de las instituciones públicas, la negación a ser evaluados y la poca disponibilidad de tiempo para poder responder cuestionarios dentro de la jornada laboral, son algunas de las más recurrentes a nivel de todas las municipalidades. A pesar de la constante insistencia de los investigadores respecto al tema, las reiteradas llamadas y visitas a los municipios.

Por lo tanto para efectos del Cuestionario para Encargados de las Unidades de Recursos Humanos, solo se obtuvo respuesta de 4 municipios de 7, es decir obtuvimos el 57% de respuesta, lo cual según Latorre et al (2003), es representativo en estos tipos de estudios no probabilístico. Las municipalidades que si dieron respuesta a nuestro requerimiento son: El Carmen, Chillán Viejo, Pemuco y Pinto.

#### 4.1.1. Resultados por Municipio:

- **Ilustre Municipalidad de El Carmen (Anexo 4).**

Los elementos eliminados son: en el componente Recursos de la URH se eliminó Presupuesto Propio, en el Subsistema de RRHH, Ciclo de vida y en el componente Posición e Influencia, los elementos Posición jerárquica e Influencia de la URH.

Por lo cual, el modelo quedó constituido por un 25% del Componente de Recursos, Subsistema de RRHH un 67% y el componente Posición e Influencia un 8%.

A continuación, en la tabla 9 se exponen los resultados obtenidos por elemento:

**Tabla 8.**

<i>Componente.</i>	<i>Elemento</i>	<i>Nivel observado</i>	<i>Nivel Idóneo</i>	<i>% Brecha al Estándar</i>
<b>Recursos.</b>	Recursos Tecnológicos.	2,87	3,7	22,52
	Dotación de la URH.	0	3	100
	Infraestructura.	0,6	3	80
<b>Subsistema de RRHH.</b>	Planificación de RRHH.	0,72	2,4	70
	Gestión del Desempeño.	1,3	3	56,67
	Remuneraciones.	3	3	0
	Servicios y prestaciones al Personal.	1,2	3	60

	Capacitación y Formación.	0	3,2	100
	Prevención de Riesgos.	0,6	3	80
	Administración del Personal.	2,1	3	30
	Comunicaciones Internas.	0,23	2,7	91,48
<b>Posición e Influencia.</b>	Perfil del Directivo.	0,7	3	76,67
	<b>NDURH. Desv E.</b>	<b>1,11</b> 1,45	<b>Promedio</b>	63,94

Los elementos que presentan nivel de desarrollo igual a cero (0), son aquellos que presentan un nivel muy bajo de desarrollo en el elemento evaluado.

El nivel de desarrollo observado en la URH de la Municipalidad de El Carmen es de 1,11 lo cual ubica a esta unidad en el nivel 2 (1,1 a 2) según la tabla de conversión, esta clasificación nos permite realizar una discriminación más específica, ya que a través de este método evitaremos la aglomeración de las URH en solo algunos niveles. A este análisis podemos agregar que de acuerdo a los resultados obtenidos de esta unidad, podemos determinar un subnivel de desarrollo, en este caso, basado de igual forma en el nivel de desarrollo de la unidad, podemos determinar que se encuentra en el subnivel incipiente (entre 0 y 2)<sup>30</sup>.

**Análisis de brechas:**

**Tabla 9.**

<i>Nivel de desarrollo por Componente.</i>		<i>Idóneo</i>	<i>Brecha</i>
<b>El Carmen</b>	Recursos.	1,16	3,2
	Subsistemas de RRHH.	1,14	2,9
	Posición e Influencia.	0,7	3
	<b>NDURH</b>	<b>1,11</b>	

<sup>30</sup> Niveles y Subniveles explicados en tabla 4 y 5, páginas 96 y 97 del presente informe.

**Recursos.**

En el Componente **Recursos**, manifestamos que el Elemento **Dotación de la URH** presenta un nivel igual a cero (0) con una brecha igual a 100%, situación atribuible a que la unidad no está conformada por el número necesario de funcionarios con respecto al total de estos dentro de la entidad.

El Elemento **Recursos Tecnológicos**, presenta una brecha de un 22,52% ya que su desarrollo es de un 2,87, el que se encuentra por debajo del nivel idóneo, aun así presenta la menor brecha de todos los elementos evaluados lo que se debe a que existe un nivel óptimo de computadores los cuales están conectados a la red del Municipio, la competencia de la URH en el uso de las TIC es en forma básica para las funciones habituales de la unidad, las que les apoyan y proporcionan datos coherentes para la toma de decisiones.

El elemento **Infraestructura** presenta un nivel de desarrollo igual a un 0,6 con una brecha de un 80% bajo el nivel determinado como idóneo para la URH. Lo que se debe a que la unidad no cuenta con espacios propios para la realización de reuniones y con el equipamiento tecnológico propio para la realización de las funciones propias de la unidad.

**Subsistema de Recursos Humanos.**

**Planificación de RRHH** presenta un nivel de desarrollo de un 0,72 con una brecha igual a un 70%, por lo que se encuentra por debajo del nivel idóneo determinado, lo que se debe a que no existe evidencia de acciones planificadas en RRHH, en materia de planificación de la dotación de funcionarios (de planta y contrata), no existe participación de la URH en la formulación del presupuesto del Municipio. En el caso de desarrollo organizacional no existe evidencia dentro de la unidad, en funciones como gestión del cambio, estudios organizacionales, implementación de sistema de gestión por competencia entre otras atribuciones.

En el caso del elemento **Gestión por Desempeño**, este presenta un nivel de desarrollo igual 1,3 con una brecha de un 56,67% producto de que existe un aporte muy

bajo por parte de la unidad en la generación de condiciones para alinear a los funcionarios en los compromisos de gestión individual, además se generan condiciones básicas de retroalimentación para el funcionario en materia al cumplimiento de sus compromisos y la unidad solo genera condiciones para procesos de calificaciones de los funcionarios conforme a la ley.

El subsistema de **Remuneraciones** es uno de los cuales presenta brecha cero (0), lo que indica que está en el nivel o por sobre el idóneo esperado para este subsistema (3) en este caso se encuentra sobre el nivel idóneo determinado, lo que se debe al uso de un sistema automatizado para el pago de las remuneraciones y a la gestión de la información que se posee de los funcionarios.

En el caso del Subsistema de **Servicios y Prestación al Personal**, presenta un nivel de desarrollo de un 1,2 con una brecha de un 60%, ya que no existe una política de servicios y prestaciones a los funcionarios desarrollada por la URH, la que brinde a los funcionarios los beneficios adicionales a los legales, a esto se agrega la inexistencia de un procedimiento definido para atender a los usuarios del municipio en materia de bienestar.

En el subsistema de **Capacitación y Formación** se presenta una brecha del 100%, con un nivel de desarrollo igual a cero (0) lo cual de acuerdo a la información obtenida a través del instrumento, se puede atribuir a que no existe una formulación de un plan de capacitación anual y la selección de los beneficiarios no se realiza en base a un forma establecida, por lo que los procedimientos seguidos en las capacitaciones realizadas son determinados como básicos, de acuerdo a la normativa vigente en esta materia.

**Prevención de riesgo** obtuvo un nivel de desarrollo observado igual a un 0,6 muy por debajo del nivel idóneo (3) por lo que presenta un brecha igual a un 80% ya que no existe un sistema de monitoreo formal del PMG de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de ambientes de trabajo.

El elemento **Administración del Personal** obtuvo un desarrollo observado de un 2,1 (nivel idóneo 3) con una brecha de un 30% atribuible a que no existe una debida adecuación entre las necesidades de los funcionarios y los tiempos de respuesta de las gestiones internas, los procesos de control entregan información oportuna para la toma de decisiones referente a ámbitos como remuneraciones, pero no en el caso de los proceso de control orientados a la eficiencia: mejorar productividad y disminuís costos.

**Comunicación interna**, presenta una brecha de un 91,48% , presentando un nivel de desarrollo igual a 0,23 lo cual es provocado por la inexistencia de procesos que gestionen las relaciones y la comunicación entre la URH y las asociaciones gremiales, a esto se suma que la relación con los funcionarios es de carácter formal y bajo ningún procedimiento estandarizado.

#### **Posición e Influencia.**

Según los datos entregados podemos concluir que la URH, presenta una mayor brecha (76,67%) en comparación con el nivel idóneo en el Componente **Posición e Influencia**, lo que se debe al bajo nivel obtenido en el elemento **Perfil del Directivo** (0,7%), el cual se encuentra muy por debajo del idóneo, ya que no existen mejoras implementadas dentro de la unidad. Además el grado de influencia del directivo dentro de la estructura es bajo, no busca acuerdos con los funcionarios, impone condiciones y términos convenientes para su propia unidad. El proceso de toma de decisiones es realizado día a día, afectando la resolución de problemas cotidianos.

- **Ilustre Municipalidad de Chillán Viejo (Anexo 5).**

En el estudio realizado en la Municipalidad de Chillán Viejo se eliminaron los siguientes elementos: Presupuesto Propio, Gestión del Desempeño, Prevención de riesgo y Posición jerárquica e Influencia de la URH.

Por lo descrito anteriormente el modelo quedó constituido en las siguientes proporciones: Recursos de la URH 27%, Subsistemas de RRHH 64% y Posición e Influencia un 9%, esto bajo el supuesto que el ponderador de los elementos del modelo original es unitario.

A continuación, en la tabla 11 se exponen los resultados obtenidos por elemento:

**Tabla 10.**

<i>Componente.</i>	<i>Elemento</i>	<i>Nivel observado</i>	<i>Nivel Idóneo</i>	<i>% de Brecha Estándar</i>
<b>Recursos.</b>	Recursos Tecnológicos.	3,1	3,7	16,2
	Dotación de la URH.	0,3	3	90
	Infraestructura.	0	3	100
<b>Subsistema de RRHH.</b>	Planificación de RRHH.	1,16	2,4	51,7
	Ciclo de vida laboral.	1,12	3	62,7
	Remuneraciones.	3	3	0
	Servicios de prestación al Personal.	2,3	3	23,3
	Capacitación y Formación.	1,34	3,2	58,1
	Administración del Personal.	1,75	3	41,7
	Comunicaciones Internas.	0,47	2,7	82,7
<b>Posición e Influencia.</b>	Perfil del Directivo.	1,4	3	53,3
	<b>NDURH. Desv. E.</b>	<b>1,45</b>	<b>Promedio 1,03</b>	52,7

De acuerdo al índice obtenido del Nivel de Desarrollo de la URH (1,45) podemos concluir que la URH se encuentra en el Nivel 2, el cual va desde 1,1 a 2. Reflejando además, un subnivel Incipiente o estancado de desarrollo de la URH (Ver tabla 11).

#### **Análisis de brechas:**

**Tabla 11.**

<i>Nivel de desarrollo por Componente.</i>		<i>Idóneo</i>	<i>Brecha</i>	
<b>Chillán Viejo</b>	Recursos.	1,13	3,2	64,58%
	Subsistemas de RRHH.	1,59	2,9	45,17%
	Posición e Influencia.	1,4	3	53,33%
	<b>NDURH</b>	<b>1,45</b>		

#### **Recursos.**

Los aspectos mejor evaluados dentro del componente **Recursos** por el municipio de Chillan Viejo, en relación al modelo utilizado, se refieren al Elemento **Recursos Tecnológicos** el cual presenta una brecha de un 16,2%, nivel observado igual a 3,1, siendo el que posee la menor brecha en comparación con todos los elementos evaluados en el estudio, lo que resulta comprensible y necesario si evaluamos las actuales exigencias en materia legal en el ámbito de transparencia exigido a las municipalidades y la calidad de la capacitación en materia de TIC que presentan los funcionarios.

El elemento **Dotación de la URH** presenta un nivel observado de un 0,3 muy por debajo del nivel determinado como idóneo (3), con una brecha igual a un 90%, ya que el número de funcionarios de la unidad es bajo en comparación con el total de funcionarios y el grado de experticia de los funcionarios es medio en todos los subsistemas evaluados de la URH.

Como se puede observar la diferencia más significativa entre el nivel obtenido y el idóneo se encuentra en el Componente **Recursos de la URH**, en donde el elemento

**Infraestructura (100%)** presenta la mayor brecha, con un nivel de desarrollo igual a cero (0), lo que puede deberse a la no existencia de espacios habilitados para el desarrollo de la unidad, así como el equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones.

#### **Subsistemas de Recursos Humanos.**

En el subsistema de RRHH, el elemento **Planificación de RRHH** presentó un nivel observado igual a 1,16 con una brecha igual a un 51,7% ya que no existen evidencias de acciones planificadas de RRHH, existe tan solo un plan básico de planificación de dotación, basado en el presupuesto y la planta actual (no incluye necesidades cualitativas de dotación). En el ámbito del desarrollo organizacional, se realizan tareas aisladas y excepcionales, las que son realizadas a pedido.

En el caso del elemento **Servicios y Prestaciones al Personal**, presenta una brecha de un 23,3%, baja en comparación con el resto de los elementos evaluados, lo que se atribuye a la existencia de un departamento especializado en la realización de las actividades referentes a bienestar, con una administración eficiente en las prestaciones y beneficios entregados.

En el caso del **Ciclo de vida laboral**, posee un nivel observado de 1,12 con una brecha de 62,7%, lo cual eventualmente se puede deber a que no existen parámetros establecidos dentro del Municipio referente a los ciclos por los cuales transcurre la vida laboral del funcionario, a esto se suma la inexistencia de procesos idóneos de selección de personal.

El nivel desarrollo del Subsistema **Remuneraciones**, cumple con el nivel idóneo determinado para la evaluación realizada (3), por lo que presenta una brecha (0), la idoneidad de este subsistemas es fortalecida por la herramienta computacional con que cuenta la unidad para la adecuada gestión de las retribuciones de los funcionarios, ya que el pago de las remuneraciones se realiza de forma automatizada al igual que el manejo de la información de los funcionarios.

El elemento **Capacitación y Formación** obtuvo un nivel observado de 1,34 con una brecha igual a un 58,1% debido a que no existe un plan de capacitaciones anual, no se ha establecido la existencia de un comité bipartito de capacitación, solo se presentan procedimientos básicos en la compra de los servicios de capacitación en virtud de la normativa vigente, a esto se agrega que no se ha establecido un procedimiento de selección de los beneficiarios de dichas capacitaciones.

**Administración del Personal** presenta un brecha igual a un 41,7% con un nivel de desarrollo observado de 1,75, lo que se debe a la no existencia de un proceso de control orientado a la eficiencia, donde no se efectúa una adecuación entre las necesidades de los funcionarios y los tiempos de respuesta de las gestiones internas. Los servicios de gestiones internas se ocupan entre otras cosas en resoluciones, licencias, anotaciones en hojas de vida, etc.

**Comunicaciones Internas** obtuvo un nivel de un 0,47 con una brecha igual a un 82,7%, porque no se ha determinado un proceso que gestione las relaciones y la comunicación entre la URH o el directivo de la URH con las asociaciones gremiales.

### **Posición e Influencia.**

En este componente solo se analizó el elemento **Perfil del Directivo**, en el cual se calculó un nivel de desarrollo de 1,4 con una brecha de un 53,3%, formando parte de las mayores brechas determinadas en el diagnóstico, producto de la inexistencia de mejoras implementadas en la unidad, la baja influencia que posee el directivo de la URH dentro de la estructura de la organización en relación con el acceso a la toma de decisiones, ya que solo participa en instancias específicas de toma de decisiones de corto plazo, como miembro de ciertas comisiones.

- **Ilustre Municipalidad de Pemuco (Anexo 6).**

En el diagnóstico realizado a la URH de la Municipalidad de Pemuco se eliminaron los siguientes elementos: Presupuesto Propio y Posición jerárquica e Influencia de la URH.

Por lo anterior, el modelo queda constituido para la municipalidad de Pemuco en las siguientes proporciones: Recursos 23%, Subsistemas de RRHH 69% y Posición e Influencia un 8%. A continuación, en la tabla 13 se exponen los resultados obtenidos por elemento:

**Tabla 12.**

<i>Componente.</i>	<i>Elementos.</i>	<i>Nivel observado</i>	<i>Nivel Idóneo</i>	<i>% de Brecha al Estándar</i>
<b>Recursos.</b>	Recursos Tecnológicos.	2,7	3,7	27
	Dotación de la URH.	0	3	100
	Infraestructura.	0	3	100
<b>Subsistema de RRHH.</b>	Planificación de RRHH.	2,04	2,4	15
	Ciclo de Vida Laboral.	0,7	3	76,7
	Gestión del Desempeño.	1,14	3	62
	Remuneraciones.	3	3	0
	Servicios y prestación al personal.	2,25	3	25
	Capacitación y Formación.	1,9	3,2	40,6
	Prevención de riesgos.	1,5	3	50
	Administración del Personal.	0,96	3	68
	Comunicaciones internas.	1,6	2,7	40,7
<b>Posición e Influencia.</b>	Perfil del Directivo.	1,4	3	53,3
	<b>NDURH. Desv. E.</b>	<b>1,48</b> 0,93	<b>Promedio</b>	50,6

De acuerdo al nivel de desarrollo de un 1,48 obtenido por la municipalidad de Pemuco, esta se encuentra en el nivel 3 de desarrollo, para el cual su valor promedio se encuentra entre 2,1 a 3. Según este indicador podemos identificar el nivel de desarrollo logrado dentro de los subniveles, el cual nos permitirá tener una visión más concreta con respecto a su estado, así según el resultado podemos concluir que la unidad se encuentra en el subnivel medio, el cual se halla entorno a los valores de idoneidad, presentando un potencial de crecimiento.

#### **Análisis de brechas:**

Se realizó un análisis más detallado para determinar algunos factores críticos que influyen sobre el nivel de desarrollo logrado por la URH del Municipio.

**Tabla 13.**

<i>Nivel de Desarrollo por Componente.</i>			<i>Idóneo.</i>	<i>Brecha.</i>
<b>Pemuco</b>	Recursos	0,9	3,2	71,9%
	Subsistema de RRHH	1,68	2,9	42,1%
	Posición e influencia	0,11	3	53,3%
	<b>NDURH</b>	<b>1,48</b>		

#### **Recursos.**

El componente **Recursos**, presenta la mayor brecha en comparación con el nivel obtenido y el idóneo (3,2), presentando un 71,9%. Esta brecha se indica producto de que tanto la **Dotación** como la **Infraestructura** de la unidad presentan un brecha igual al 100% (nivel de desarrollo igual a cero), lo que de acuerdo a lo investigado puede deberse a la baja experiencia de los miembros, la inexistencia de espacios físicos para reuniones y el equipamiento necesario para la unidad.

En el caso de los **Recursos Tecnológicos** se presenta un nivel observado igual a 2,7 con una brecha igual a un 27%, lo que refleja que a pesar de existir una cantidad suficiente de computadores para los funcionarios, estos solo operan de manera aislada y no se

encuentran conectados a una red propia del municipio. Además solo se utilizan algunos sistemas computacionales que apoyan ciertas funciones de la unidad, no están integrados entre si. Sin embargo en este escenario la URH utiliza con destreza la totalidad de la funcionalidad ofrecida por el apoyo de las TIC disponibles para el desarrollo y apoyo de las funciones propias de la unidad.

### **Subsistema de RRHH.**

El elemento **Planificación de RRHH** presenta un nivel de desarrollo observado de un 2,04 con una brecha de un 15%, siendo parte de los elementos que muestran una de las menores brechas, ya que si bien es cierto, solo existe un plan básico de planificación de dotación de funcionarios, hay instancias de participación formal del encargado de la URH en la formulación del presupuesto municipal, en agregados destinados a la gestión de RRHH. Una debilidad que presenta este elemento es en materia de desarrollo organizacional, ya que no existe evidencia de la función dentro de la unidad, en prácticas como gestión del cambio, estudios organizacionales, entre algunos.

En este Componente se destaca el subsistema **Ciclo de Vida laboral** el cual presenta un nivel de desarrollo de 0,7 con una brecha de un 76,7%, lo que se puede atribuir a que las actividades de reclutamiento no se encuentran externalizadas en alguna unidad específica, la selección de personal se realiza a través de medios poco claros y detallados, el proceso de selección de personal de contrata y honorarios se efectúa por contactos y referencias. Otro rol importante es el jugado por la inducción del personal, fase considerada como un proceso informal (conversaciones con los pares) y el desarrollo de carrera, el cual se caracteriza por no existir movilidad en los dos últimos años, fuertes debilidades de la unidad.

En el caso del subsistema de **Gestión del Desempeño**, éste presenta un nivel de desarrollo de 1,14 con una brecha de un 62%, ya que no existe un aporte de la URH en la

generación de condiciones para lograr un compromiso de gestión individual, al igual que en materia de generación de condiciones adecuadas para el mejoramiento de la gestión interna.

**Servicios y Prestaciones** al personal, exhibe una brecha de un 25% producto de un nivel observado de desarrollo de 2,25, a pesar de encontrarse bajo el nivel idóneo (3) es parte de los elemento que presentan mayor nivel de desarrollo, debido a que la URH cuenta con personal especializado para la atención y respuesta de las consultas que realizan los funcionarios en relación a los beneficios de bienestar que otorga el municipio. Lo que requiere de desarrollo dentro de la unidad es el establecimiento de una política de servicios y prestaciones a los funcionarios, que otorgue servicios adicionales a los legales.

**Capacitación y Formación** obtuvo una brecha de un 40,6% con un nivel de desarrollo de un 1,9, encontrándose bajo el nivel idóneo de este elemento (3,2) producto de que la unidad no cuenta con un plan anual de capacitación, no se ha conformado un comité bipartito y los procedimientos de selección de los beneficiarios de estas capacitaciones no están estipulados dentro del reglamento interno del municipio. Además se requiere que se implante un proceso de evaluación de las capacitaciones en base al grado de satisfacción del participante y de los cambios observados en los conocimientos, habilidades y actitudes de este en el contexto laboral dentro de la institución.

El elemento **Prevención de Riesgos** ostentó un nivel de desarrollo igual a 1,5, con una brecha de un 50%, producto de que no existe un sistema de monitoreo formal del PMG de higiene, seguridad y mejoramiento del ambiente laboral, siendo el encargado de prevenir los accidentes laborales y las enfermedades profesionales en beneficio de la calidad de vida laboral de los funcionarios.

En el escenario de las **Comunicaciones Internas** estas presentan un nivel de desarrollo de 1,6 con una brecha de un 40,7% encontrándose bajo el nivel idóneo de este elemento (2,7) producto entre otras cosas, de la relación con las sociedades gremiales y los funcionarios, con el directivo de la unidad se realiza sin un procedimiento estandarizado, el

cual es de carácter formal y reactiva ante las demandas realizadas. Los reclamos y sugerencias realizadas se canalizan a través de los jefes.

Subsistema de **Administración del personal**, presenta una de las brechas más amplias (68%), este es el encargado de mantener la información actualizada del personal, sustentando los procesos administrativos del área de RRHH, por lo tanto que posea un proceso formal de control que se realice de forma manual indica que presenta un gran déficit en su funcionamiento y en el manejo de información relevante para la unidad y la organización en general.

El subsistema **Remuneraciones** es el único dentro de los elementos evaluados para este municipio, que presenta un nivel de desarrollo igual al idóneo propuesto (posee brecha cero), transformándose en parte de las fortalezas de la unidad, atribuible al hecho de que el manejo de información sobre remuneraciones se lleva a través de herramientas computacionales especializadas para esta tarea.

### **Posición e Influencia.**

En el elemento **Perfil del Directivo** se obtuvo un nivel de desarrollo de 1,4 con una brecha de un 53,3%, debido a la manera en la cual el directivo realiza la toma de decisiones, enfocadas en el día a día, anulando la posibilidad de anticipar situaciones, de manera de crear posibilidades futuras para la organización.

- **Ilustre Municipalidad de Pinto (Anexo 7).**

En el Diagnóstico a las Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad de Pinto se eliminaron los siguientes elementos: en el componente Recursos, Presupuesto propio; Subsistemas de Recursos Humanos, Ciclo de vida y se excluyo totalmente el componente Posición e Influencia, producto que no hubo retroalimentación por parte del municipio respecto al mismo.

Con el descarte de los elementos antes mencionados, el modelo quedo constituido de la siguiente forma: Recursos 27%, Subsistema de RRHH 73% y Posición e Influencia 0%.

A continuación, en la tabla 15 se exponen los resultados obtenidos por elemento:

**Tabla 14.**

<i>Componente.</i>	<i>Elemento</i>	<i>Nivel observado.</i>	<i>Nivel Idóneo.</i>	<i>% de Brecha al Estándar.</i>
<b>Recursos.</b>	Recursos Tecnológicos.	2,47	3,7	33,33
	Dotación de la URH.	0	3	100
	Infraestructura.	0	3	100
<b>Subsistemas de RRHH.</b>	Planificación de RRHH.	0,74	2,4	69,17
	Gestión del Desempeño.	0,84	3	72
	Remuneraciones.	2,3	3	23,33
	Servicios y Prestaciones al Personal.	2	3	33,33
	Capacitación y Formación.	0	3,2	100
	Prevención de Riesgos.	0	3	100
	Administración del Personal.	0,96	3	67,92
	Comunicaciones Internas.	0,47	2,7	82,72
	<b>NDURH</b>	0,89	<b>Promedio</b>	71,07
	<b>Desv. E.</b>	0,95		

Con un nivel de desarrollo de 0,81 de la unidad de recursos humanos para la municipalidad de Pinto y de acuerdo a la tabla de conversión utilizada, la unidad evaluada se encuentra en el Nivel 1 (de 0 a 1), con un subnivel de la unidad se establece como incipiente o estancado, ya que se encuentra entre los valores inferiores y los valores medios determinados.

### **Análisis de Brechas:**

**Tabla 15.**

<i>Nivel de desarrollo por Componente.</i>		<i>Idóneo</i>	<i>Brecha</i>
<b>Pinto.</b>	Recursos.	0,82	74,31
	Subsistemas de RRHH.	0,91	68,62
	Posición e Influencia.		
	<b>NDURH</b>	<b>0,89</b>	

Debemos recordar que los datos obtenidos del nivel de desarrollo de la URH han sido afectados por el hecho de que los encargados no entregaron toda la información necesaria para la evaluación y por lo que han debido ser eliminados algunos elementos para disminuir su efecto negativo sobre los resultados, evitando una evaluación sesgada de la realidad. Dentro de este contexto podemos determinar qué:

### **Recursos.**

El componente **Recursos de la URH**, presenta la mayor brecha, con un 74,31, atribuible a que de los 3 elementos evaluados dos de ellos presentan un nivel de desarrollo de la unidad igual a cero (dotación de la URH e infraestructura), lo que genera una brecha igual al 100%, transformando a ambos elementos en debilidades del componente.

**Recursos Tecnológicos** corresponde al elemento del componente de recursos de la unidad mejor valorado, con un nivel de desarrollo observado de 2,47, aun así se encuentra

bajo el determinado como idóneo (3,7) por lo que presenta una brecha igual a un 33,33%. El equipo de la URH utiliza las funciones básicas ofrecidas por el apoyo de las TIC disponibles en las funciones habituales.

**Dotación de la URH**, presenta un nivel de desarrollo de cero (0) al igual que **Infraestructura**, lo que genera que ambos obtengan una brecha de un 100%, imputable a que la unidad no cuenta con el personal suficiente y con el nivel de formación necesarios, donde la expertiz en materia de los subsistemas de las URH es baja. En el caso del elemento **Infraestructura**, la unidad no cuenta con espacio físico disponible para la realización de reuniones, así como con el equipamiento tecnológico para el desarrollo de sus funciones.

#### **Subsistemas de RRHH.**

En este componente los elementos que presentan mayores brechas son: **Planificación de Recursos Humanos** con un 69,17% ya que no existe evidencia de acciones planificadas de RRHH (nivel de desarrollo observado 0,74), se cuenta con un plan básico en materia de planificación de personal, basado en el presupuesto y la planta actual de funcionarios, no acorde con las necesidades que surgen de la implementación de estrategias del municipio, ni ajustados a las necesidades reales de éste. Además no existe participación de la URH en la formulación del presupuesto del municipio.

**Gestión del desempeño** (brecha 72%), presenta deficiencias en la planificación del desempeño con un nivel de desarrollo de 0,84. No existen aportes de la URH a la generación de condiciones en la definición de compromisos de gestión individual, no se cuenta con un alineamiento de los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño y los demás subsistemas de la URH (ejemplo decisiones de capacitación, reconocimientos, promoción, entre otros).

**Administración del personal** presenta una brecha de un 67,92% con un nivel de progreso de 0,96. Un factor colaborador de esta brecha tan amplia es la inexistencia de un sistema que permita obtener información actualizada de los funciones, accesible a toda persona que la requiera, fundamental para la toma de decisiones.

**Comunicaciones** internas, presenta una brecha de un 82,72%, por lo tanto un bajo desarrollo en la relación del directivo de la URH con las asociaciones gremiales, así como en la comunicación a los funcionarios de las criterios de la dirección (nivel desarrollo observado 0,47).

En el caso de los elementos **Capacitación y Formación**, y prevención de riesgos presentan brecha de 100%. No existe ningún tipo de desarrollo en estos elementos dentro de la URH (nivel de desarrollo cero), no existe un plan de capacitación, ni de evaluación, ni de selección de los beneficiarios de éstas. En el elemento de Prevención de riesgos, no existe un sistema de monitoreo formal del PMG de higiene, seguridad y mejoramiento de los ambientes de trabajo.

En el diagnóstico realizado a las URH del Municipio de Pinto, no se presentó ninguna brecha cero (0), incluso la mayor parte de los elementos evaluados obtuvieron brechas mayores al 50%, lo que refleja el bajo nivel de desarrollo obtenido y las muchas debilidades que presenta en su desarrollo.

#### 4.3.2. Valoraciones finales para cada URH por municipio.

Los valores que a continuación se muestran corresponden a las evaluaciones finales obtenidas por las Unidades de Recursos Humanos dentro de cada municipio:

**Tabla 16.**

<i>Municipio.</i>	<i>Promedio Elemento.</i>	<i>Desviación Estándar.</i>	<i>Promedio Brecha.</i>
<b>El Carmen</b>	1,11	1,03	37,8
<b>Chillán Viejo.</b>	1,45	1,03	52,7
<b>Pinto.</b>	0,89	0,95	71,1
<b>Pemuco.</b>	1,48	0,93	50,6

Los cálculos de las brechas de los componentes muestran que Pinto presenta el mayor promedio de brechas dentro de las municipalidades evaluadas (71,1), lo que indica que es la entidad que se encuentra más lejana a lograr un nivel idóneo de desarrollo de sus unidades de recursos humanos.

Siguiendo con la evaluación de los niveles de desarrollo obtenidos, la tabla 17 especifica que la municipalidad de El Carmen presenta el menor promedio de brecha, indicándolo como la corporación con mayor nivel desarrollo de sus URH, información concordante con el promedio de respuesta de los elementos evaluados, el cual es el más cercano al idóneo.

**4.1.3. Resultados Territorio Laja Diguillín.**

**Tablas Resumen.**

- **Nivel de Desarrollo por Elemento para cada Municipio diagnosticado.**

La tabla 18 entregan los resultados obtenidos por cada elemento evaluado del modelo y el promedio de cada uno a nivel de las entidades analizadas.

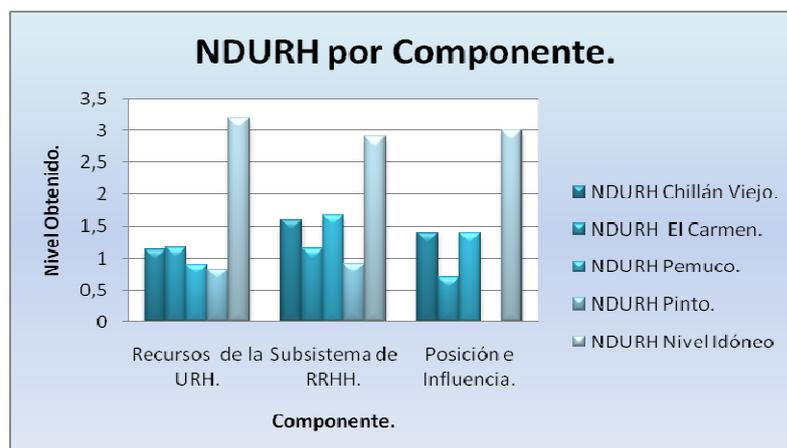
**Tabla 17.**

	<i>NDURH Chillán Viejo.</i>	<i>NDURH El Carmen.</i>	<i>NDURH Pemuco.</i>	<i>NDURH Pinto.</i>
<b>Recursos de la URH.</b>				
Tecnológicos.	3,1	2,87	2,7	2,5
Dotación de la URH.	0,3	0	0	0
Infraestructura.	0	0,6	0	0
<b>Subsistema de RRHH.</b>				
Planificación de RRHH.	1,2	0,72	2,04	0,74
Ciclo de vida laboral.	1,1		0,7	
Gestión del desempeño.	* <sup>31</sup>	1,3	1,2	0,9
Remuneraciones.	3	3	3	2,3
Servicios y prestaciones al personal.	2,3	1,2	2,3	2
Capacitación y formación.	1,3	0	1,9	0
Prevención de riesgos.	*	0,6	1,5	0
Administración del personal.	1,8	2,1	1	1
Comunicaciones internas.	0,5	0,23	1,6	0,5
<b>Posición e Influencia.</b>				
Posición jerárquica de la URH.	*	*	*	*
Perfil del directivo.	1,4	0,7	1,4	*
Influencia de la URH.	0	*	*	*

<sup>31</sup>\* Elemento eliminado para esta municipalidad.

- **Nivel de Desarrollo por Componente para cada Municipio diagnosticado, bajo el criterio de Nivel Idóneo.**

**Gráfico 1.**



**Tabla 18.**

<i>Componente.</i>	<i>NDURH Chillán Viejo.</i>	<i>NDURH El Carmen.</i>	<i>NDURH Pemuco.</i>	<i>NDURH Pinto.</i>	<i>Nivel Idóneo.</i>
<b>Recursos de la URH.</b>	1,13	1,16	0,9	0,82	3,2
<b>Subsistema de RRHH.</b>	1,6	1,14	1,68	0,91	2,9
<b>Posición e Influencia.</b>	1,4	0,7	1,4	* <sup>32</sup>	3

De acuerdo a la información obtenida y de la comparación realizada con el Nivel idóneo, podemos concluir que los mayores niveles de desarrollo observados a nivel de componente son:

<sup>32</sup> Componente Eliminado para esta municipalidad.

**Recursos de la URH**, el mayor desarrollo se presentan en la municipalidad de El Carmen con un 1,16. A pesar de ser el nivel más alto logrado en este componente por las municipalidades en general, se encuentra muy por debajo del nivel idóneo determinado (3,2). Destacándose además la Municipalidad de Pinto con la mayor diferencia respecto al nivel idóneo, alcanzando solo un 0,82.

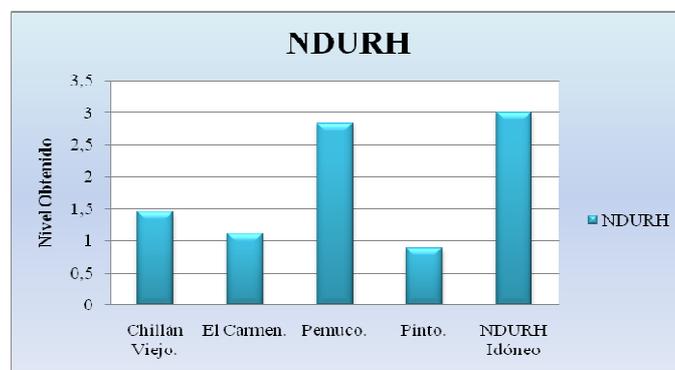
**Subsistema de RRHH**, el municipio con mayor nivel de desarrollo es Pemuco, con una valoración de 1,68, encontrándose en un nivel cercano al designado como idóneo (2,9). La Municipalidad de Pinto posee el nivel de desarrollo menor con un 0,9 producto de su bajo nivel de desarrollo de los elementos planificación de RRHH y Comunicación interna.

En el caso del Componente **Posición e Influencia**, se produjo una valoración similar entre las municipalidades de Chillán Viejo y Pemuco con un 1,4 encontrándose bajo el nivel definido como idóneo en más de un 50% (3). El Nivel más bajo lo presenta la municipalidad de El Carmen con un nivel de desarrollo de 0,7. Es importante señalar además que en este componente no se realizó una evaluación al municipio de Pinto, puesto que no se contaba con la información necesaria para su realización de forma seria, por causas expuestas anteriormente.

- **Nivel de Desarrollo por Unidades de Recursos Humanos para cada Municipio diagnosticado.**

De acuerdo al nivel de desarrollo observado en las Unidades de Recursos Humanos de las cuatro municipalidades evaluadas, pertenecientes la territorio Laja Diguillín, podemos determinar que en general, éstas se encuentran entre el subnivel estancado o incipiente (de 0 a 2), y el nivel medio (3), ya que los valores de desarrollo obtenidos fluctúan entre 0,89 y 2,84, como lo indica el gráfico 2.

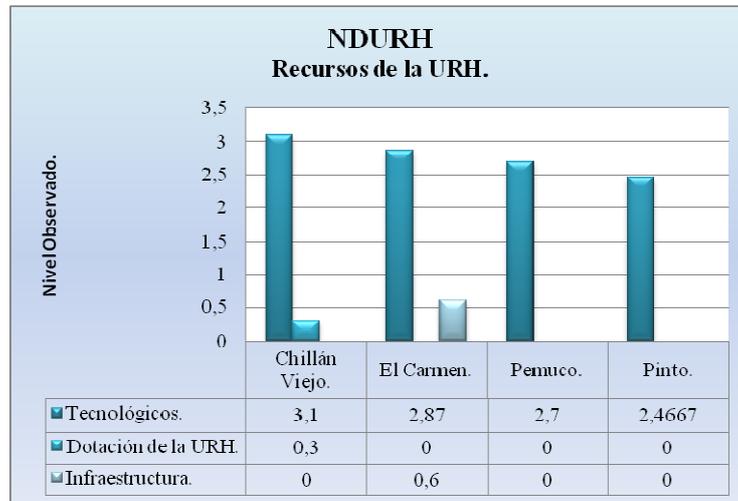
**Gráfico 2.**



**Componente: Recursos de la Unidad de Recursos Humanos.**

Este corresponde a insumos básicos para el nivel de desarrollo alcanzado por los subsistemas de Recursos Humanos, que condicionan el nivel de desarrollo de la unidad. Por Para este componente las URH presentan en general niveles aceptables de desarrollo en sus Recursos tecnológicos, pero un nivel insatisfactorio de su Dotación e infraestructura, mostrando niveles de desarrollo iguales a cero casi en la totalidad de los municipios. Los resultados obtenidos en el área tecnológica, los cuales en la mayoría de los municipios se encuentran cercanos a los niveles idóneos de desarrollo solo son consistentes con los requerimientos legales que se presentan para los municipios, según lo muestra el gráfico 3.

**Gráfico 3.**



Por otro lado, este diagnóstico se complementa con la información referida a los niveles de preparación que poseen los funcionarios de las URH en el uso de las nuevas tecnologías, en este contexto, Chillán Viejo presenta la mayor proporción de funcionarios capacitados, incluyendo el nivel avanzado, como lo señala el gráfico 4.

**Gráfico 4.**



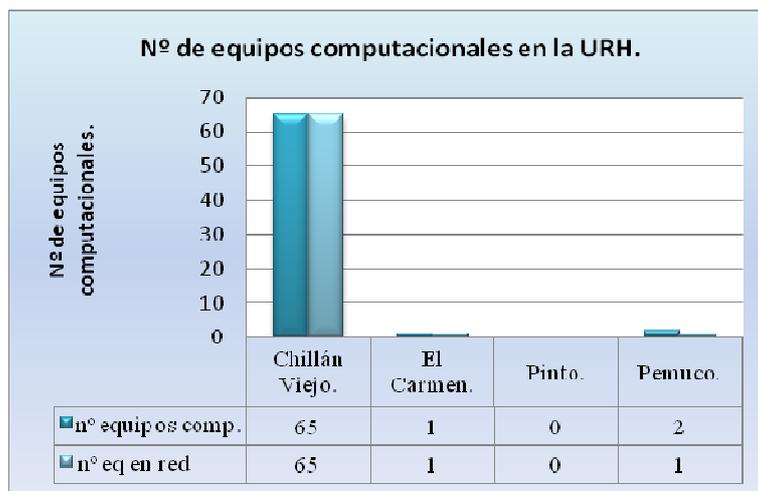
Donde al considerar la variable genero, los datos señalan que el nivel de mujeres que asumen cargos directivos es menor al 11% del total de funcionarios del municipio.

**Tabla 19.**

<i>Municipio.</i>	<i>Nº mujeres cargos directivos.</i>	<i>Dotación total.</i>	<i>% mujeres.</i>
<b>El Carmen.</b>	5	53	9,4%
<b>Chillán Viejo.</b>	1	44	2,3%
<b>Pinto.</b>	1	42	2,4%
<b>Pemuco.</b>	3	28	10,7%

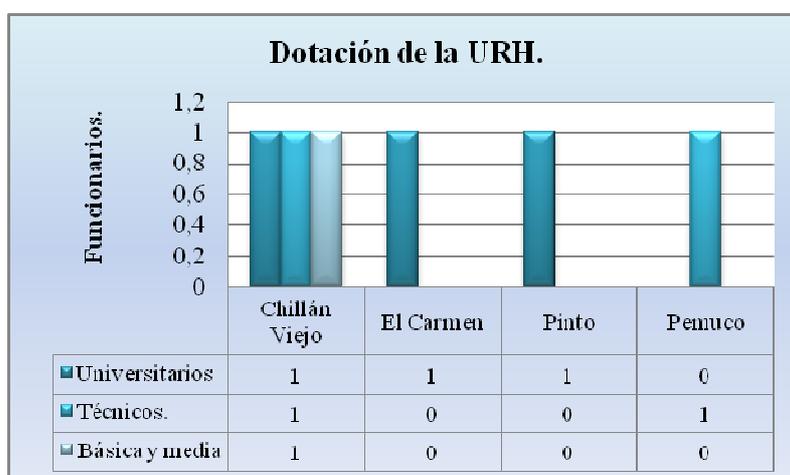
El gráfico 5 complementa la información anterior, mostrando a Chillán Viejo como la institución con mayor desarrollo a nivel tecnológico, reflejado en la disponibilidad de equipos computacionales para la URH.

**Gráfico 5.**



En el ámbito de la dotación de la Unidad de Recursos Humanos, el gráfico 6 muestra que el personal es bajo en número, pero casi en la totalidad de las instituciones se encuentran profesionales que la componen.

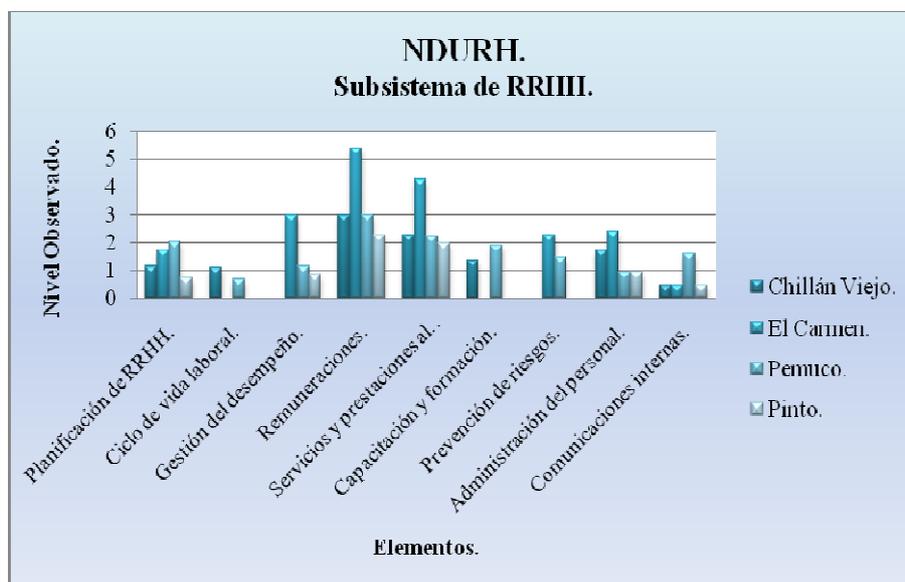
**Gráfico 6.**



**Componente: Subsistema de Recursos Humanos.**

Los subsistemas son los procesos que permiten administrar y gestionar las personas del Municipio. En este componente los elementos que presentan mayor nivel de desarrollo corresponden a los subsistemas de Remuneraciones, Prevención de Riesgos, y con mayor notoriedad en el Municipio de El Carmen. Los elementos que presentan un menor nivel son Subsistema de calidad de vida laboral, capacitación y formación, y comunicaciones internas, lo cual se repite en todas las unidades estudiadas, según lo muestra el gráfico 7.

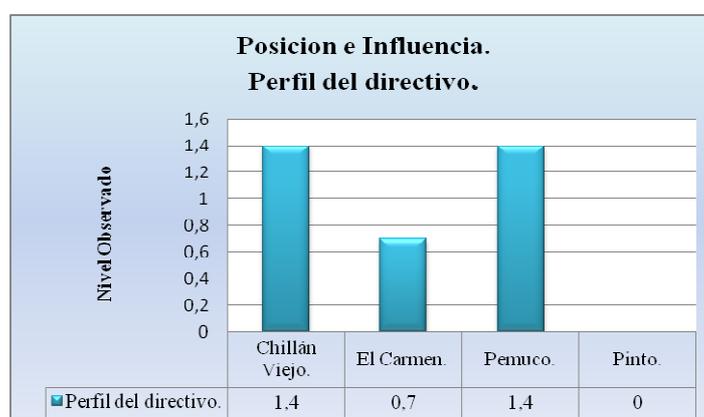
**Gráfico 7.**



**Componente: Posición e Influencia.**

Se refiere al grado de incidencia relativa de la URH al interior de la Municipalidad, lo que se traduce en la posición jerárquica que la URH ocupa en la organización, y en el acceso a la toma de decisiones, especialmente por parte del directivo. Donde, según los datos obtenidos podemos ultimar que, ninguno de las unidades estudiadas presenta niveles de desarrollo cercano a los definidos como idóneos. Destacar la coincidencia en los niveles de desarrollo de Chillán Viejo y Pemuco, según lo muestra el gráfico 8.

**Grafico 8.**



**Tabla 20.**

<i>Posición jerárquica de la URH en el Municipio.</i>				
<b>Categoría</b>	<b>Chillán Viejo.</b>	<b>El Carmen.</b>	<b>Pinto.</b>	<b>Pemuco.</b>
	Departamento.	Sección.	Sección.	Unidad.

Por último, según se observa en la tabla 22, es importante destacar que más del 50% de las unidades estudiadas (al momento de realizar el diagnóstico), corresponden a jefaturas de Administración y/o Finanzas, cuyas funciones principales están orientadas a desarrollar las áreas de finanzas, contabilidad y servicios, contando además con una amplia distancia jerárquica en la toma de decisiones, que les impide estar en cercanía con el plan estratégico de la institución.

#### **4.4. Resultado Aplicación Cuestionario para Funcionarios Municipales:**

##### **4.4.1. Análisis Demográfico.**

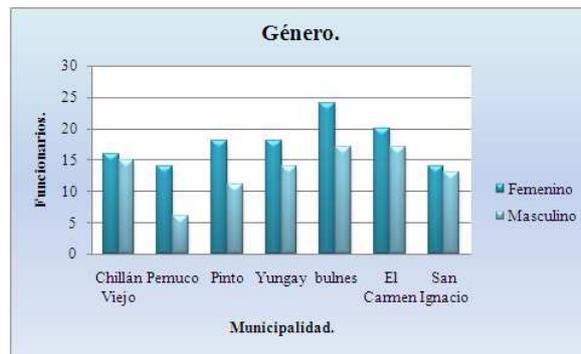
La primera información recopilada y presentada del Cuestionario para Funcionarios Municipales corresponde a la demográfica.

Si bien es cierto, el cuestionario se aplicó en forma totalmente anónima, dentro del formato requirió una identificación del encuestado para efectos estadísticos de la muestra, y la determinación de características del perfil de cada funcionario encuestado por municipalidad, los ítems considerados fueron:

- **Género.**

Como se puede observar en la muestra extraída de los municipios, la mayor cantidad de encuestados son mujeres, el que corresponde a un 55% del total de la muestra determinada a nivel de territorio, el resto (45%) corresponde a varones encuestados.

**Gráfico 9.**



- **Nivel Educativo.**

- a. **Caso Femenino:**

Como se aprecia en el gráfico 10, los niveles educativos que presentan las mujeres encuestadas son: Chillán viejo con la mayor proporción de mujeres universitarias (63%), Pemuco el 43% de las encuestadas técnicas, Yungay con el 44% de universitarias al igual que Bulnes (54%) y El Carmen (40%), San Ignacio un 37% son técnicas y otro 37% son universitarias.

**Gráfico 10.**



**b. Caso Masculino:**

De los hombres encuestados en Chillán Viejo se destaca el 60% universitarios, en Pemuco existe un distribución aproximadamente normal en el nivel educacional de los encuestados, en Pinto se presenta una mayor proporción de universitarios (55%) al igual que en Yungay con un 57% de los encuestados y en Bulnes con un total de 47%, en la municipalidad de El Carmen destacan los técnicos con un porcentaje del 59% al igual que en San Ignacio con un 35% y otro 35% de universitarios.

**Gráfico 11.**



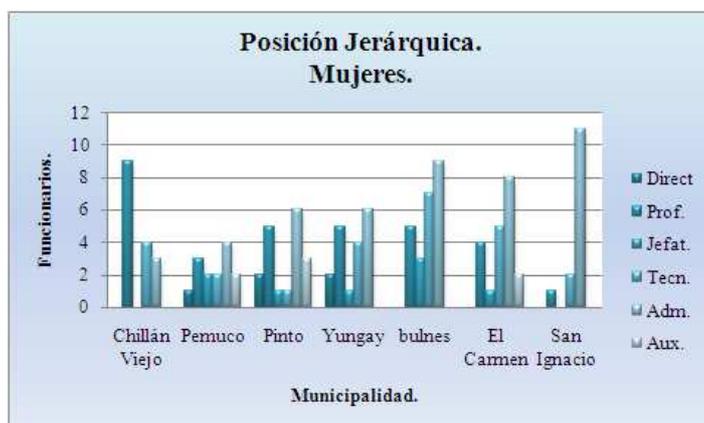
- **Posición Jerárquica en la organización:**

**a. Caso Femenino:**

En el caso de la posición jerárquica, Chillán Viejo es el municipio que presenta más mujeres en cargos directivos (56%), en Pemuco las mujeres ocupan en mayor proporción cargos administrativos (29%), Pinto un 28% de las encuestadas son profesionales y un 33% ocupan cargos administrativos; en el municipio de Bulnes un 38% ocupan cargos

administrativos al igual que en el municipio de El Carmen con un 40% de las encuestadas, y San Ignacio con un 58%.

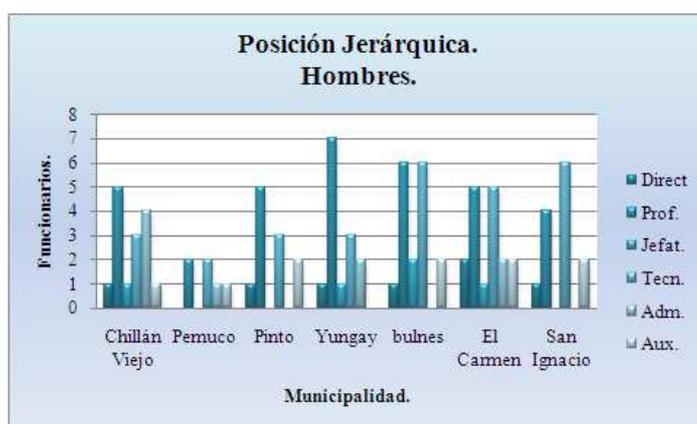
**Gráfico 12.**



**b. Caso Masculino:**

En el caso de los varones encuestados se observa que en Chillán Viejo la mayor proporción ocupa cargos profesionales (33%), en Pemuco se presenta una distribución equitativa dentro de los cargos, en el caso de Pinto la mayor proporción son profesionales (45%) al igual que en Yungay con un 50%, en Bulnes existe una igualdad entre profesionales y técnicos con un 35% cada uno, al igual que en El Carmen con un 29% respectivo para cada uno; San Ignacio presenta una mayor proporción en técnicos con un 35%, como lo muestra el gráfico 13.

**Gráfico 13.**



**2.2.2. Análisis Datos obtenidos por pregunta para cada Municipio.**

El cuestionario para funcionarios municipales (CFM) fue aplicado a una muestra de funcionarios de las siete municipalidades, y esta focalizado en la evaluación de tres componentes fundamentales: Recursos de la Unidad de Recursos Humanos, Subsistemas de Recursos Humanos y Posición e Influencia de la Unidad dentro de la corporación. Para efectos de análisis se han segmentado las preguntas referentes a cada ámbito y según la temática que aborda dentro del mismo, arrojando los resultados que se muestran a continuación:

**a. Recursos de la Unidad de Recursos Humanos:**

El gráfico 14 se puede observar que el grado de utilización de las tecnologías de la información por parte de la Unidad de Recursos Humanos para entregar servicios a los funcionarios es evaluado como un ámbito en general de aplicabilidad básica para todos los municipios. Destacándose Bulnes como la municipalidad con mayor nivel de valoración ( $1,8 \pm 1,5$ ), según se muestra en la tabla 23 donde según los niveles de calificación definidos, existen parcialidades de aplicabilidad. Además, destacan para la pregunta 2 las valoraciones concedidas por los funcionarios de las municipalidades de Pemuco ( $2,3 \pm 1,7$ ) y Bulnes ( $2,3 \pm 1,5$ ), en lo que respecta a la dotación de la URH.

**Tabla 21. Promedios de Respuesta. Preguntas 1 y 2.**

Afirmación Evaluada	Chillán Viejo.		Pemuco.		Pinto.		Yungay.		Bulnes.		El Carme n		San Ignacio.	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Promedios.														
1. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, utiliza las tecnológicas de información para entregar servicios a los funcionarios. (Ej. Intranet)	1,3	1,5	0,7	1,2	0,9	1,3	1,5	1,5	1,8	1,5	1,2	1,5	0,9	1,3
2. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con el personal capacitado para llevar a cabo su función.	2,1	1,3	2,3	1,7	2	1,5	1,8	1,5	2,3	1,5	2,1	1,6	2	1,5

**b. Subsistemas de Recursos Humanos:**

**b.1. Subsistema de Planificación:**

Las afirmaciones comprendidas en la tabla 24, corresponden a la evaluación del subsistema de planificación de la dotación de personal para los respectivos municipios. Destacan para las preguntas 3 y 4 las valoraciones concedidas por los funcionarios de las municipalidades de Pemuco ( $2,2 \pm 1,4$ ) y Bulnes ( $0,8 \pm 1,2$ ) como las que más emprenden acciones de planificación en recursos humanos dentro del territorio. Figurando las acciones en Desarrollo Organizacional, como las menos implementadas dentro de esta área, como se visualiza también en el gráfico 15.

**Tabla 22. Promedio de Respuestas. Pregunta 3 y 4.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
Promedios.														
3. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con una planificación actualizada de los requerimientos de personal, acorde a las necesidades del municipio (Nº de personas y capacidades).	1,7	1,2	2,2	1,4	1	1,3	1,5	1,3	1,9	1,3	2	1,4	1,6	1,3
4. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas realiza regularmente proyectos de Desarrollo Organizacional (referentes a clima laboral, competencias, adaptación al cambio, etc.)	1	1,3	0,3	0,8	0	0	0,4	0,9	0,8	1,2	0,1	0,4	0,6	0,8

**b.2. Subsistema Ciclo de Vida Laboral.**

En la tabla 25 se encuentran las afirmaciones relacionadas al subsistema del ciclo de vida laboral. En su fase de reclutamiento obtiene su valoración máxima en la municipalidad de Pemuco ( $2,5 \pm 1,6$ ), en lo que respecta a selección, inducción y movilidad Bulnes califica el proceso con la mejor valoración, ( $2 \pm 1,5$ ), ( $1,2 \pm 1,4$ ) y ( $1,8 \pm 1,5$ ) respectivamente. En el caso del proceso de desvinculación de la corporación, la municipalidad mejor evaluada corresponde a Pemuco ( $2 \pm 1,5$ ), como se puede visualizar de forma más evidente en el gráfico 16.

**Tabla 23. Promedio de Respuestas. Preguntas 5, 6, 7, 8, 9 y 10.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carme n		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
<b>Promedios.</b>														
5. Existen procedimientos establecidos y personas especializadas encargadas del proceso de reclutamiento de personal.	1,3	1,2	2,5	1,6	0,7	1,1	1,3	1,3	1,2	1,4	1,1	1,3	0,7	1,1
6. El proceso de selección de personal se basa en pruebas psicológicas y/o técnicas dentro del contexto formal establecido.	1,2	1,3	1,8	1,9	1	1,8	1,5	1,3	2	1,5	1,4	1,4	1	1,5
7. Existe un procedimiento estructurado de inducción, por el que pasan todos los nuevos funcionarios del municipio.	0,7	1,1	0,8	1,1	0,6	0,7	0,8	1,2	1,2	1,4	0,6	1	1,1	1,3
8. El proceso de inducción considera entrenamiento en el puesto de trabajo durante un periodo de tiempo y retroalimentación constante de la jefatura directa.	1	1,2	1,4	1,2	0,4	0,7	0,7	1,1	1,2	1,3	0,7	0,8	1	1,1
9. La movilidad de personal (cambios de puestos de trabajo) es ejecutada velando por la no discriminación e intereses de los funcionarios involucrados.	1,5	1,4	1,5	1,2	0,4	0,7	1,5	1,7	1,8	1,5	1,4	0,8	0,9	1,1
10. El proceso de desvinculación está contemplado formalmente dentro de la planificación de la dotación de personal.	1	1,2	2	1,5	0,5	1	1,3	1,5	1,5	1,3	1,2	0,9	0,7	1

**b.3. Subsistema de Gestión del Desempeño.**

En la Tabla 26 se agrupan las afirmaciones referentes al subsistema de Gestión del Desempeño, donde en materias de evaluación de desempeño y gestión del desempeño institucional obtiene la mejor valoración la municipalidad de Bulnes ( $1,6 \pm 1,3$ ) y ( $1,7 \pm 1,2$ ). En el ámbito de calificación del desempeño y perfiles de cargos las mejores evaluadas son las municipalidades de Chillan Viejo ( $2,9 \pm 1,4$ ) y Pemuco ( $2,7 \pm 1,4$ ) respectivamente. Ver gráfico 17 para mejor visualización de evaluaciones.

**Tabla 24. Promedio de Respuestas. Preguntas 11, 12, 13 y 14.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
11. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, colabora en la complementación de los objetivos del municipio con los objetivos individuales de cada funcionario.	1,3	1,2	1	1,2	0,9	1,3	1	1,1	1,6	1,3	1	1	1	1,1
12. Existe un proceso formal de seguimiento de los compromisos de desempeño adquiridos por cada funcionario.	1,5	1,2	1,5	0,9	1	1,6	1,4	1,3	1,7	1,2	1,4	1,2	1,1	1,3
13. Existe un proceso anual de evaluaciones de los funcionarios conforme a lo establecido por la ley.	2,9	1,4	2,5	1,6	2,2	2	2	1,3	2,2	1,1	2,3	1,3	2,6	1,5
14. Existe un proceso formal, establecido y actualizado de descripción de cargos.	2,3	1,4	2,7	1,4	1,9	2	1,6	1,3	2,1	1,5	1,6	1,6	2	1,4

**b.4. Subsistema Remuneraciones.**

La Tabla 27 corresponde a la evaluación del subsistema de Remuneraciones. Como se visualiza en el gráfico 18 la municipalidad de El Carmen presenta el mejor índice de valoración, con un nivel de calificación promedio que muestra que la afirmación se aplica en su totalidad a la entidad ( $4,3 \pm 0,9$ ).

**Tabla 25. Promedio de Respuestas. Pregunta 15.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
15. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con procedimientos formales para administrar las remuneraciones de los funcionarios.	3,4	1,3	3,9	1,2	2,9	1,6	2,5	1,5	3,3	1,3	4,3	0,9	2,6	1,7

**b.5. Subsistema de Servicios y Prestaciones al personal.**

El gráfico 19 muestra que la municipalidad de Chillan Viejo lidera el ámbito de la gestión de servicios y prestaciones ( $2,9 \pm 1,4$ ) y la municipalidad de Pemuco el tema de los servicios a los funcionarios ( $2,3 \pm 1,7$ ), datos que corrobora la tabla 28 de promedios de respuesta de los propios funcionarios municipales, para estas afirmaciones

**Tabla 25. Promedio de Respuestas. Preguntas 16 y 17.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
16. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, se encarga de los servicios de bienestar entregados a funcionarios del municipio.	2,9	1,4	1,9	1,8	1,7	1,7	1,3	1,5	2,1	1,7	1,8	1,4	1,3	1,3
17. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, dispone de personal especializado para la atención y respuesta de las consultas que realizan los funcionarios respecto de temas relacionados con los beneficios de bienestar.	2,2	1,3	2,3	1,7	2,1	1,8	1,2	1,5	2	1,5	1,3	1,3	1,3	1,2

**b.6. Subsistema de Capacitación y Formación.**

La tabla 29 y gráfico 20 muestran en complementación que la municipalidad de Chillan Viejo corresponde a la mejor evaluada tanto en el ámbito del plan anual de capacitación, la selección de los beneficiarios y evaluación de la misma ( $1,4 \pm 1,4$ ), ( $1,1 \pm 1,1$ ) y ( $1,3 \pm 1,1$ ) respectivamente.

**Tabla 26. Promedio de Respuestas. Preguntas 18, 19 y 20.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
18. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con un plan de capacitaciones que preparen a los funcionarios para cumplir con los objetivos establecidos por la municipalidad.	1,4	1,4	0,6	0,7	0,2	0,5	1,2	1,1	1,1	1,2	0,9	0,8	1	0,9
19. La selección de los beneficiarios de las capacitaciones se realiza a través de los resultados de la evaluación de desempeño.	1,1	1,1	0,4	0,5	0,1	0,3	0,4	0,9	0,9	1,2	0,5	0,8	1	1,2

20. La evaluación de la capacitación se realiza en base el grado de satisfacción del funcionario con el programa (reacción) de los cambios en los conocimientos, habilidades, aptitudes del funcionario (aprendizaje) y en los cambios de comportamiento en el contexto laboral (aplicación).	1,3	1,1	0,9	1,2	0,2	0,6	0,7	1,1	1,2	1,3	0,5	1	0,8	0,9
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	-----	-----

**b.7. Subsistema de Prevención de Riesgos.**

En el ámbito de prevención de accidente laborales y enfermedades profesionales la municipalidad mejor evaluada por sus funcionarios corresponde a Bulnes (1,4 ± 1,4). Ver gráfico 21.

**Tabla 27. Promedio de Respuestas. Pregunta 21.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
21. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cumple con su rol de prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales.	1	1,3	1,2	1,4	0,5	0,8	0,7	1,1	1,4	1,4	0,9	0,8	0,6	0,9

**b.8. Subsistema de Administración de Personal.**

En la tabla y gráfico 22 se puede observar que en lo que respecta al área operativa de la administración de personal la municipalidad de El Carmen presenta la mayor valoración de aplicabilidad plena de la afirmación (3,9 ± 1,1).

**Tabla 28. Promedio de Respuestas. Pregunta 22.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillan Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
22. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con un sistema de información que mantenga actualizado los registros del personal, como control de asistencia, feriados, licencias medicas, vacaciones, etc.	2,8	1,4	3,6	1,5	2,6	2,1	2	1,4	3	1,4	3,9	1,1	2,5	1,5

**b.9. Subsistema de Relaciones Laborales.**

La tabla 32 muestra la valoración promedio que los funcionarios de cada municipalidad han asignado a las relaciones que mantiene la Unidad de Recursos Humanos dentro del municipio con los diferentes participantes del medio interno y la forma en que desarrolla esta función. En lo que respecta a su función de velar por las buenas relaciones entre directivos, funcionarios y gremios, la municipalidad de El Carmen obtiene la mejor valoración ( $1,6 \pm 1,$ ), destacándose Chillan Viejo con un promedio de respuestas igual pero con una mayor dispersión de los datos, información verificada a través de la desviación estándar. En lo que respecta a la retroalimentación que recibe la Unidad de Recursos Humanos del desarrollo de su función, Bulnes se destaca con su promedio de respuesta ( $1,3 \pm 1,2$ ). Ver además gráfico 23.

**Tabla 29. Promedio de Respuestas. Preguntas 23 y 24.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillan Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
23. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, vela por las buenas relaciones entre directivos, funcionarios y asociaciones gremiales.	1,6	1,3	0,6	0,7	1,3	1,5	1,1	1,3	1,5	1,4	1,6	1	1	1,3
24. Los reclamos y sugerencias del personal se canalizan a través de la unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas.	1	1,1	0,7	1	1	1,2	1,1	1,1	1,3	1,2	0,7	0,6	0,3	1

**c. Posición e Influencia.****c.1. Posición e Influencia de los Directivos de las Unidades de Recursos Humanos.**

Con relación a la función de staff de la Unidad de Recursos Humanos y a la conciencia organizacional, la municipalidad de Chillan Viejo es la mejor evaluada ( $1,6 \pm 1,3$ ). Con respecto al estilo de negociación predominante de la unidad, destaca la municipalidad de Yungay con una valoración promedio de ( $1,8 \pm 1,3$ ) por parte de sus funcionarios. Ver gráfico 24 para mejor visualización de los resultados obtenidos, cabe mencionar que si bien algunas afirmaciones han sido valoradas por mas de alguna municipalidad con la misma puntuación, se preferencia aquellas que su desviación estándar es menor, puesto que significa que los datos están menos dispersos y que existe mayor consenso por parte de las respuesta de los funcionarios.

**Tabla 30. Promedio de Respuestas. Preguntas 25 y 26.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillan Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
25. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, apoya a los directivos en materia de recursos humanos.	1,6	1,3	1,1	1,4	1,6	1,7	1,2	1	1,6	1,4	1,3	0,8	0,8	1
26. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, busca la forma de llegar a acuerdos entre los funcionarios (asociación) y directivos en conflicto, a fin de lograr mutuos beneficios a corto, mediano y largo plazo.	1,6	1,1	1,4	1,5	0,8	0,9	1,8	1,3	1,5	1,5	1,5	1,4	0,9	1,1

**b.2. Perfil del Directivo.**

Con relación al perfil que muestra el responsable de la unidad de recursos humanos en el desarrollo de su función, la municipalidad de Bulnes y Pemuco se presentan como las mejores evaluadas ( $1,8 \pm 1,4$ ) y ( $2,6 \pm 1,5$ ) respectivamente. Evaluaciones realizadas en temas de reconocimiento de la organización de su capacidad de propuesta técnica, acciones concretas y profesionalismo para desarrollar las actividades que le competen a su cargo.

**Tabla 31. Promedio de Respuestas. Preguntas 27 y 28.**

Afirmaciones Evaluadas	Chillan Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
27. El responsable de la unidad encargada de recursos humanos ó del departamento de administración y finanzas, es reconocido en la organización por su capacidad de propuesta técnica y acciones concretas.	1,7	1,2	0,9	1,2	1,6	1,8	1,5	1,3	1,8	1,4	1,4	1,2	0,7	1,1
28. El responsable de la unidad encargada de recursos humanos ó del departamento de administración y finanzas, es un profesional capacitado para ocupar el cargo y llevar a cabo la función de la unidad.	2,3	1,5	2,6	1,5	2,6	2	2,1	1,6	2	1,7	2	1,4	1,4	1,5

**4.4.2. Ámbitos mejor evaluado por el CFM.**

Los ámbitos mejores evaluados por cada municipalidad, tomando en cuenta las brechas más acotadas entre la valoración 3, definida anteriormente como valor idóneo se encuentran en la tabla 13:

**Tabla 32.**

ÁMBITOS	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo
<b>Remuneraciones</b>	3,4	0	3,6	0	2,9	3,3	2,5	16,7	3,3	0	4,3	0	2,6	13,3
<b>Adm. de Personal</b>	2,8	6,7	3,6	0	2,6	13,3	2,0	33,3	3,0	0	3,9	0	2,5	16,7

**Remuneraciones.**

De acuerdo a la tabla 13, podemos concluir que Remuneraciones es parte de los elementos que presenta las menores brechas con respecto al nivel determinado como idóneo (3), siendo Yungay el municipio que presenta la mayor brecha con un 16,7 ostentando un índice real de 2,5 muy cercano al idóneo.

### Administración de Personal.

Este elemento se encuentra dentro de los ámbitos mejores evaluados por los funcionarios de los municipios, a pesar de que se presenta mayores brechas de diferencia con el nivel idóneo en comparación con el elemento Remuneraciones. En este caso se puede observar que Yungay nuevamente presenta el índice menor de apreciación (2) y El Carmen presenta el mayor nivel de aceptación con un 3,9 muy por sobre el determinado como idóneo en este caso (3).

#### 4.4.3. Ámbitos con menores valoraciones por el CFM

Los ámbitos con más baja valoración asignada por los funcionarios de cada municipalidad, corresponden a los mostrados por la tabla 14:

**Tabla 33.**

ÁMBITOS	Chillán Viejo		Pemuco		Pinto		Yungay		Bulnes		El Carmen		San Ignacio	
	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo	Índice Real	Brecha (%) Idóneo
Recursos	1,7	43,3	1,5	50,0	1,5	50,0	1,6	46,7	2,1	30,0	1,6	46,7	1,4	53,3
Ciclo de Vida Laboral	1,1	63,3	1,6	46,7	0,6	80,0	1,2	60,0	1,5	50,0	1,1	63,3	0,9	70,0
Capacitación y Formación	1,2	60,0	0,6	80,0	0,2	93,3	0,8	73,3	1,1	63,3	0,6	80,0	0,9	70,0
Prevención de Riesgos	1	66,7	1,2	60,0	0,5	83,3	0,7	76,7	1,4	53,3	0,9	70,0	0,6	80,0
Relaciones Laborales	1,3	56,7	0,6	80,0	1,1	63,3	1,1	63,3	1,4	53,3	1,1	63,3	0,6	80,0

**Recursos de la URH.**

Como podemos observar, este elemento en el 86% de las unidades diagnosticadas presenta una brecha superior a un 43%, siendo el municipio de Bulnes el que presenta la menor brecha con un 30%, con un índice real de un 2,1 el cual está muy por debajo del idóneo para el elemento (3,7).

**Ciclo de Vida Laboral.**

En la evaluación realizada a este subsistema conseguimos determinar que el 100% de las unidades evaluadas presentan un nivel de desarrollo observado por los funcionarios muy por debajo del determinado como idóneo (3), presentando brechas superiores a un 50%, siendo la Municipalidad de Pinto la que presenta el menor índice con un 0,6; la mejor evaluada en este caso es Pemuco (1,6) pero aún así está bajo el nivel idóneo.

**Capacitación y Formación.**

Este subsistema se presenta como el peor evaluado dentro de los menores índices obtenidos, las brechas obtenidas en los municipios se encuentran por sobre el 60%. Pinto presenta un brecha de un 93,3% lo que refleja el bajo desarrollo logrado en este elemento tan primordial dentro de toda institución.

**Prevención de Riesgos.**

En el caso del subsistema de prevención de riesgos la evaluación realizada por los funcionarios es bastante baja para la importancia que tiene sobre la institución y por sobre todo el tema de las legislaciones establecidas en esta materia. Las brechas observadas a nivel general de las unidades están por sobre el 50%, siendo la unidad de Pinto la más deficientemente evaluada con un 0,5.

Si evaluamos a nivel de territorio, este presenta un índice de 0,9 el cual está muy distante al determinado como idóneo (3), lo que se debe a que los funcionarios califican básicamente a las acciones realizadas en materia de prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales dentro de los municipios.

**Relaciones Laborales.**

El elemento de comunicaciones internas es parte de los elementos evaluados de manera baja en comparación con el nivel idóneo, este presenta brechas superiores al 535 en todos los municipios evaluados, siendo Pemuco y San Ignacio los que presentan los niveles más bajos de desarrollo de sus unidades de recursos humanos en este contexto (80%).

# **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

## **PRIMERA PARTE**

### **Discusiones y Conclusiones**

En esta sección se presentan las principales conclusiones obtenidas a partir del desarrollo y análisis de la investigación abordada.

De acuerdo al nivel de desarrollo observado para las cuatro unidades de recursos humanos de las municipalidades diagnosticadas, podemos concluir en forma general, que estas se encuentran en un subnivel de desarrollo estancado<sup>33</sup>, levemente incipiente y en el caso del municipio de Pemuco, podemos afirmar que su evaluación se encuentra en atípicamente, en relación a lo observado en el territorio, en un nivel de desarrollo medio.

Los motivos del escaso avance en materias de recursos humanos, son el efecto de causas comunes para todas las municipalidades diagnosticadas, y se detallaran de acuerdo al modelo base de esta investigación, que cuenta con tres componentes: Recursos de la Unidad, Subsistemas y Posición Jerárquica, las conclusiones se desglosan como sigue:

Respecto al componente Recursos de la Unidad, los índices deficientes en desarrollo corresponden a, la dotación y la infraestructura, elementos con más bajos niveles de evaluación en comparación con el nivel idóneo adoptado.

El mayor nivel de desarrollo se presenta en la municipalidad de El Carmen con una valoración de 1,6, y que a pesar de ser el índice mas alto logrado, se encuentra muy por debajo del nivel idóneo determinado (3,2). Destacándose además la municipalidad de Pinto con la mayor diferencia respecto al nivel idóneo, alcanzando solo un 0,84.

La valoración deficiente observada en el ámbito de la dotación de personal de la unidad de recursos humanos, se debe a la no existencia de una selección adecuada del personal que se desempeña en dicha función, con las competencias, conocimientos y

---

<sup>33</sup> Ver definiciones Pág. 97

habilidades adecuadas para formar parte del equipo de trabajo que se preocupa de la administración de personal como función de staff. Así, en materia de infraestructura, el bajo nivel de desarrollo obtenido se debe a que no están establecidos y habilitados espacios físicos para la realización de las actividades de la unidad. Por su parte los funcionarios también consideran que los recursos disponibles, de igual forma, son una gran falencia de la unidad de recursos humanos, destacándose principalmente el tema tecnológico.

Si consideramos que, las condiciones de trabajo son uno de los factores determinantes a la hora de medir el rendimiento de las personas dentro de la organización, la infraestructura y las herramientas que estén disponibles, permiten al personal realizar un trabajo de una manera más eficaz y eficiente. Y a pesar de que la unidad de recursos humanos solo es una función de apoyo, tiene como misión fundamental el ser capaz de generar propuestas concretas a fin de mejorar el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven día a día los funcionarios, ámbito que por cierto también ha sido muy mal evaluado por estos. Una reflexión importante de considerar es: ¿tendrá relación ésta evidente falta de autoridad del departamento que se ocupa de la gestión de personal con la estructura organizacional de la municipalidad, que vincula la Unidad de Recursos Humanos con el Departamento de Administración y Finanzas? ¿Le restara autonomía e importancia dentro de la organización frente a las demás posiciones de línea?

Como lo afirma Mapcal (1996) la posición jerárquica que ocupa una persona, sección o departamento en la organización constituye, en si misma, una presión que condiciona las decisiones que puede adoptar. En términos generales, cuanto mas alta sea la posición jerárquica, ocurre lo siguiente:

- Mayor es el ámbito de libertad que tiene para tomar decisiones.
- Mayor es el ámbito o área de influencia en la que puede tomar decisiones.
- Mayor influencia tendrán sus decisiones en el futuro de la organización.
- Mayores son las responsabilidades que implican sus decisiones.

Por otro lado el que grado de libertad que posee el directivo para tomar decisiones esta estrechamente condicionado por los recursos disponibles para la implantación de esas decisiones, ámbito evaluado por encargados y funcionarios municipales como debilidades respecto al área de recursos humanos.

El diagnostico realizado viene a demostrar la teoría planteada por diferentes autores respecto al tema de posición jerárquica, y nos revela que, para esta muestra efectivamente existe relación entre la función de desempeña una unidad dentro de la organización. Una unidad con posición y autonomía para tomar decisiones respecto a su propio departamento, como de la organización desarrolla una labor mejor evaluada, que aquella desempeñada por una unidad supeditada a un departamento que no es específicamente del área

A través de los datos obtenidos también es posible observar y corroborar las afirmaciones anteriores. Se distingue claramente que en aquellas corporaciones donde los recursos humanos se han asumido como Departamento o Unidad, como es el caso de Chillan Viejo y Pemuco, muestran un mejor nivel de desarrollo que el de aquellas municipalidades que solo asumen la administración de personal como una sección.

La consecuencia de que la función de personal se encuentre en una posición jerárquica de tercer o cuarto nivel, según Reyes (1991), conduce a que los funcionarios también la consideren como secundaria. Desde este punto eminentemente práctico, cabe observar que cuando el jefe de personal quiera intervenir, porque la naturaleza de sus funciones lo exija, en otros departamentos ¿no se considerará una intromisión indebida, indeseable y abusiva, que dependiendo del jefe de otro departamento, quiera dar normas o intervenir en aquellos departamentos donde su jefe no tiene autoridad?

La razón por la que suele ponerse al Jefe de Personal en un nivel inferior, es porque su actividad se ha reducido a cosas meramente rutinarias, como es el caso observado en las cuatro municipalidades diagnosticadas, actividades como control de asistencia, formulación

y pago re remuneración, detalladas mas adelante en los que concierne al componente Subsistema.

Otro punto relevante de análisis muy vinculado a las directrices de modernización definidas por el Estado chileno, es tender al tipo de gestión utilizada por el sector privado, a través de organizaciones más horizontales, donde el poder asignado a cada trabajador va cada día más asociado positivamente al logro de los objetivos y a altos niveles de desempeños. En este contexto y a través del análisis que comprende éste estudio, concluimos que a pesar de los objetivos planteados, no se ha generado una real preocupación por entregar las herramientas necesarias para que sus propios trabajadores “sepan hacer”, más bien se denota una gestión articulada por intereses políticos por parte de los encargados, los que coartan el desarrollo orgánico de los municipios, y de los cargos que se desempeñan los funcionarios, los que son capaces de opacar el servicio público esencial de su puesto de trabajo a favor de intereses personales, visión compartida por los propios ciudadanos, reflejado en estudios realizado a las instituciones del Estado los cuales concluyen que un 43% de los encuestados (Chile Transparente, 2006) que consideran que “hay mucha corrupción” en los municipios, ubicándose en el 2007 se ubicó a las municipalidades en el primer lugar de percepción de corrupción de las instituciones chilenas (Chile Transparente, 2008). No se debe olvidar que la modernización del Estado es el desafío que se enfrenta hoy para sostener la confianza de la ciudadanía en la institucionalidad.

Respecto al componente Subsistemas, el municipio con mayor nivel de desarrollo corresponde a Pemuco, con una valoración de 1,68, encontrándose en un nivel cercano al idóneo (2,9). La municipalidad de Pinto posee el menor nivel de desarrollo con un 0,9 producto del bajo nivel de desarrollo de los elementos Subsistema de Planificación de RRHH y Comunicación Interna.

Los datos anteriores principalmente generados por un bajo desarrollo del Subsistema de Planificación de RRHH, ya que ninguna de las URH evaluadas cuenta con

acciones planificadas en esta materia, lo cual limita la articulación de la información de los demás subsistemas. El nivel de desarrollo contemplado en las unidades de recursos humanos se encuentra por debajo del determinado como idóneo en todos los municipios evaluados, además el 100% de las URH estudiadas no han generado documentos que especifiquen políticas de no discriminación, así como la gestión por competencias a realizar en el Municipio. En relación al gasto realizado en el personal de la URH en comparación con el total del personal del municipio, es muy bajo en todas las entidades estudiadas lo cual no es coherente con el rol de la URH, el cual incluye el asesoramiento a los directivos en planificación de RRHH, desarrollando e implementando sistemas de gestión de desempeño, además de asegurar que los planes de capacitación apoyen y faciliten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se puede observar que para los subsistemas de Capacitación y Formación, y Prevención de Riesgos, se repiten para los municipios como materias menos consideradas dentro de las prácticas de recursos humanos. De igual forma los funcionarios, corroboran dicha información, calificando a los subsistemas de Ciclo de Vida Laboral, Capacitación y Desarrollo, Prevención de Riesgos y las Relaciones Laborales como los que presentan los menores niveles de desarrollo y con mas bajos índices de valoración en su accionar.

Así, podemos ver que existe una falta de interacción y sinergia entre los subsistemas de RRHH de los municipios, en particular entre Capacitación y Formación, Comunicaciones Internas, gestión del Desempeño, Ciclo laboral, entre algunos, en donde cada uno debería ser insumo del otro, por ejemplo el subsistema de gestión del desempeño debería ser material necesario para capacitación u formación. Es importante centrar el mejoramiento del desempeño a través de retroalimentación efectiva, disminuyendo las brechas existentes y realizando compromisos de desempeño que beneficios en desarrollo de las actividades de las unidades colaborando al logro de los objetivos planteados por la entidad.

Además se asigna una baja relevancia al subsistema de Comunicaciones Internas dentro de todas las unidades diagnosticadas, provocando que no se realice una gestión estratégica que facilite la articulación de los cambios institucionales y la interlocución entre los grupos de interés del municipio, directivos, gremios, funcionarios en general, provocando que las relaciones existentes dentro de la entidad sean básicas y que no existan procesos establecidos claramente de conocimiento y evaluación del clima laboral, lo cual es fundamental para establecer relaciones entre el logro de los objetivos del municipio y el alcance de los objetivos personales de los funcionarios que se desempeñan en este.

En el caso del Subsistema de prevención de Riesgos, podemos concluir que este tiene como rol trascendental el prevenir los accidentes laborales y enfermedades profesionales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida del personal. De acuerdo a la información obtenida podemos señalar que existe la necesidad de establecer y dar a conocer un PMG de Higiene, seguridad y mejoramiento de los ambientes de trabajo dentro de los municipios, requiriendo la formulación de recomendaciones y de seguimiento de las implementaciones realizadas, en beneficio de los funcionarios de la institución. Es importante además señalar que se presenta un déficit en relación a la seguridad que se les otorga a los funcionarios en el caso del Personal contratado a honorarios, los cuales no poseen derechos semejantes a los que ostentan los funcionarios de planta (según legislación), lo cual disminuye su productividad dentro del municipio y evita el comprometerse con el trabajo desarrollado dentro de la institución, lo que se transforma en una amenaza para esta.

Por último, para el componente Posición e Influencia, se produce una valoración similar entre las municipalidades de Chillan Viejo y Pemuco con 1,4, siempre bajo el nivel definido como idóneo en más de un 50% (3). El nivel más bajo lo presenta la municipalidad de El Carmen con un nivel de desarrollo de 0,7. Es importante señalar que la valoración de la municipalidad de Pinto ha sido excluida de este componente, puesto que no se obtuvo respuesta del cuestionario en este ítem.

Por su parte, según la información obtenida de la pregunta abierta realizada a los funcionarios en el CFM, la cual nos proporcionó significativa información acerca de cómo ven la unidad, de acuerdo a esto, podemos concluir que la percepción de la unidad es de aquella que se preocupa de las remuneraciones básicamente, inclusive se pudo determinar que existían casos de encuestados que no se encontraban en conocimiento de quienes desarrollaban esta función dentro de la municipalidad. A esto se añade que los funcionarios no perciben la existencia de acciones en materias de desarrollo organizacional, generación de competencias, ni una retroalimentación que permita a los mismos hacerse escuchar de acuerdo a sus requerimientos, asimismo se presenta la externalización de la función de bienestar, delegando gran parte del real sentido estratégico de la función de recursos humanos dentro de la organización, estos son algunos de los ámbitos que los funcionarios indicaron para asegurar la necesidad de que los municipios cuenten con una unidad específica de recursos humanos.

La percepción que los funcionarios municipales tienen de la gestión de recursos humanos esta más bien ligada al área operativa y administrativa de la función, una antigua visión del área de gestión de recursos humanos, que se centraba en preocuparse de todos aquellos “papeleos” relacionados con el personal, vale decir, controles de asistencia, expediente del funcionario, vacaciones, días administrativos, remuneraciones, etc. Llama la atención que ninguno de estos ámbitos sea relacionador de objetivos, ni individuales, ni organizacionales, son más bien funciones de control. Un control sancionador que no permite a los funcionarios empoderarse de sus propias funciones, sino más bien desarrollar una tarea rutinaria sin mayores motivaciones para estos.

Por ultimo diremos que, si bien los marcos regulatorios a los que se ven supeditadas las municipalidades, tales como la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, frecuentemente son aliados poderosos para aquellos que se excusan del poco progreso en materias de gestión de recursos humanos, la realidad es distinta, la misma constitución política denomina a las municipalidades como corporaciones autónomas de derecho público y con libertad de

operar en muchos aspectos, si sus dirigentes lo estimaran conveniente, el tema es que, en este ámbito en particular, no se considera así. Y muy a pesar de que el Estado intenta un largo y poco fructífero proceso de modernización, van quedando rezagados algunos ámbitos, importantes de considerar, como es el caso de la Administración de los Recursos Humanos.

## SEGUNDA PARTE

### Propuestas

A continuación entregamos algunos esbozos de propuesta basadas en la información obtenida del diagnóstico realizado y a los requerimientos que este manifestó como factores críticos.

En el componente Subsistema de recursos Humanos, es fundamental que se generen políticas y programas orientados a potenciar el desarrollo de los subsistemas de RRHH, con énfasis en los elementos más débiles, como es el caso de Capacitación y Formación, Comunicación Interna. Es importante darle una mayor relevancia al elemento planificación de RRHH ya que es el encargado de promover el desarrollo de los elementos que se encuentren en situación de déficit, contribuyendo al logro de una visión sistémica e integrada entre los subsistemas.

El elemento **Tecnológico** es uno de los mejores evaluados a nivel general dentro de las URH, para aumentar y mantener esta fortaleza de los municipios es primordial realizar un seguimiento al cumplimiento de las normas básicas establecidas, ya que en materia de transparencia se considera que todo municipio debe poner a disposición de los ciudadanos toda la información de carácter relevante, sin esperar que esta sea solicitada; durante el proceso de investigación realizado a las URH nos encontramos con municipios que no contaban con información disponible en las paginas públicas (Web), o que esta no se encontraba actualizada, además no solo se requiere que la información sea pública<sup>1</sup>, sino que se tenga acceso a esta y que se encuentre en formatos que sean comprensibles para todo tipo de usuario. Siendo uno de los primeros intentos propuestos en los estándares de transparencia municipal, el establecimiento de información de la gestión municipal a disposición de la ciudadanía en la página Web y en la Oficina de Partes de toda Municipalidad.

De acuerdo a las conclusiones a las que hemos llegado se propone, que uno de los roles fundamentales que deben cumplir las URH en una administración pública moderna, se debe gestar en que su desarrollo se centre y transite hacia un rol estratégico y de soporte, de manera de generar la mayor productividad posible para el municipio, sin dejar de ejercer aquellas funciones más operativas y de control de personas. Las URH deben evolucionar a una cultura de gestión de recursos y personas, en donde la gestión de personas sea un apoyo en la entrega de elementos administrativos y de gestión, para apoyar a la organización, lo que requiere de una relación estrecha entre la unidad y ésta.

Es importante que en la gestión de RRHH se deba incorporar como actor relacional a las asociaciones gremiales, por lo que se deben desarrollar capacidades de negociación y de estrategias dentro de los funcionarios y primordialmente dentro de los directivos.

Las URH no deben formar parte del Departamento de Administración y Finanzas de los municipios, de manera que le permita tener más instancias de desarrollo como unidad en los temas que le competen, mayor participación en el proceso de toma de decisiones dentro de la institución y que se le otorguen los beneficios y recursos necesarios como unidad. Es fundamental el convencimiento por parte del alcalde, directivos y funcionarios en general, de la importancia que tiene la unidad y de su posición jerárquica dentro de la entidad, no bastando con que se encuentre físicamente al lado de la jefatura, sino que se requiere que se le otorgue una posición estratégica.

La unidad de recursos humanos debe tener en cuenta que los recursos son determinantes para hacer bien las cosas, solo hasta cierta medida, mas bien el tema tiene que ver con la convicción del encargado de la unidad. En el caso de la dotación de la URH, ésta debe contar con niveles importantes de experticia junto con un nivel de conocimientos en el tema específico de RRHH.

De acuerdo a lo anterior, consideramos necesario el establecimiento de un Plan anual de Capacitación, así como el establecimiento de comités bipartitos que mejoren la gestión de la capacitaciones realizadas a través de revisiones periódicas, constituyendo un

apoyo a la dirección del municipios, la selección de los beneficiarios bajo criterios a partir de la evaluación de los funcionarios, el comité bipartito y los directivos del Municipio, además del establecimiento de procedimientos de evaluación de la capacitación, el cual sea realizado por el comité bipartito de capacitación con la asesoría de la unidad de recursos humanos.

En lo que respecta al perfil del encargado de la URH, debe estar compuesto por requerimientos tales como capacidad de liderazgo, lo que en gran medida ayuda al posicionamiento de la URH en la organización, capacidad de negociación y motivación sobre los funcionarios, y que tenga la capacidad para darse a entender y escuchar, lo cual es primordial en el proceso de negociación y/o en la comunicación interna dentro de la organización. Además el encargado de la URH debe ser un profesional técnicamente calificado con conocimientos sólidos en relación con la institución en la cual se desempeña, ya que el encargado requiere y desarrolla fundamentos concretos al desempeñar su rol asesor con las otras unidades y en el apoyo en la toma de decisiones.

Dentro de los subsistemas pertenecientes a la URH la comunicación interna debe ser la gran fortaleza de la unidad ya que cuando no ocurre así, se da espacio para que la tomen los gremios y/o el resto de los funcionarios. Se debe establecer como práctica frecuente la comunicación en la organización, ya que en gran medida el clima interno es afectado o depende considerablemente de las comunicaciones internas. La comunicación debe ser responsabilidad de la unidad de recursos humanos, porque constituye un soporte a la gestión institucional.

En el caso del subsistema de Capacitación y Formación se debe incluir y desarrollar en su operativa normal, una medición de impacto de la capacitación, de forma que entregue indicios de los aportes realizados a través de esta a la organización y a los productos y servicios.

Además es trascendental que el territorio incluya dentro de sus objetivos de desarrollo geográfico, los temas referentes al desarrollo a Nivel Municipal, discutiendo dentro de las Mesa de Trabajo temas concernientes a la gestión de RRHH, la satisfacción laboral de los funcionarios de las instituciones públicas, la capacitación y formación que estos recibe, entre otros temas, ya que el desarrollo de una localidad puede ser beneficiado o frenado por la gestión realiza dentro del Municipio.

El modelo Idóneo de las Unidades de Recursos Humanos que a continuación se presenta, orienta a las mismas respecto de un horizonte de cambios necesarios y posible de alcanzar en términos de Recursos, Subsistemas de Gestión, y de Posición y Jerarquía dentro de la municipalidad, a fin de que pueda al mediano plazo, avanzar hacia roles de socio estratégico y agente de modernización y profesionalización de la gestión de las personas en las municipalidades.

Como bien se señaló en capítulos anteriores, los valores o perfiles idóneos de las Unidades de Recursos Humanos, dan paso a una meta a alcanzar por su parte, por este motivo a continuación se describen el Perfil de la Unidad de Recursos Humanos Idónea y los niveles idóneos de cada uno de los componentes del modelo base de esta investigación: Recursos, Subsistema de Recursos Humanos y Posición e Influencia, como una propuesta basada en la investigación realizada por la DNSC (2006), acorde con la realidad de los Municipios como entidades autónomas del Estado.

### **Componente 1: Recursos de la URH.**

- **Recursos de Tecnologías de Información y Comunicaciones.**

Este elemento está conformado por el conjunto de componentes tecnológicos (software, hardware) utilizados en el desarrollo de las tareas operativas y de gestión de la URH.

El Nivel idóneo está conformado por una existencia suficiente de equipos computacionales conectados a una red local que apoyen al 100% de los funcionarios para desarrollar sus funciones, la utilización de sistemas computacionales integrados con interfaces que apoyen y proporcionen datos coherentes y no redundantes; se considera necesario que las personas de la URH deben utilizar con destreza la totalidad de las funciones ofrecidas por el apoyo de TIC disponibles de manera eficaz y eficiente.

- **Dotación de la URH.**

El nivel idóneo de la unidad está conformado por personas que forman parte del equipo de la URH con grado de expertiz medio-alto en los subsistemas de RRHH, los cuales sean recursos que contribuyan al desarrollo de la unidad, colaborando en el logro de los objetivos determinados. Deben ser personas técnicamente calificadas, que cuenten con el conocimiento necesario para el desarrollo de su función asesora y de apoyo en la toma de decisiones.

- **Infraestructura.**

Es necesaria la existencia de salas, equipamiento y espacios para el uso preferencial de la URH, que facilite el progreso de sus actividades en beneficio de la institución.

### **Componente 2: Subsistema de RRHH.**

- **Subsistema de Planificación de Recursos Humanos.**

El Nivel idóneo considera la existencia de un proceso de planificación activo, a corto, mediano y largo, que priorice las necesidades de RRHH cuantitativas y cualitativas, basado en herramientas de diagnóstico las cuales priorice la correcta gestión presupuestaria; se requiere de un registro de perfiles de competencias, el cual debe ser utilizado de manera periódica. La generación de un plan (anual o bianual), de manera formal, basado en

información cuantitativa y cualitativa de la dotación de planta y contrata, la cual permitirá cumplir con las necesidades del municipio (presentes y actuales) forma parte de los requisitos necesarios para lograr un nivel idóneo al igual que el requerimiento de un registro sistemático de gasto de personal y de las líneas de gastos utilizados por la URH.

- **Subsistema Ciclo de vida laboral.**

Este subsistema requiere de la existencia de usos de medio de comunicación escritos según normativa (Diario oficial/diario de circulación nacional), vía Web y vía Intranet, según sea la necesidad en el proceso de reclutamiento.

La selección de los funcionarios debe ser realizada de forma formal, quedando los informes de los contratados y no contratados en una base de datos para futuros procesos. Se incorporan perfiles de competencias y pruebas psicométricas y/o técnicas.

El proceso de inducción debe ser de manera formal y estructurada, por el que deben pasar todos los nuevos funcionarios. La URH debe generar las condiciones para que la movilidad dentro de la organización sea ejecutada velando por la no discriminación e intereses de los involucrados. Debe existir un proceso de desvinculación que sistematiza las conductas o desempeño funcionario por debajo de lo esperado.

- **Subsistema de gestión del desempeño.**

La URH genera condiciones que permiten alinear a los funcionarios en la definición de compromisos de gestión individual, colaborando en el alineamiento de los compromisos de desempeño institucional y metas de desempeño individual, así como en la generación de condiciones e instrumentos de diálogos formales en los procesos de de evaluación, que permitan la entrega de retroalimentación al funcionario, en torno al cumplimiento de sus compromisos, con el fin de potenciar sus fortalezas y superar las debilidades que presente. Dentro de este desarrollo idóneo esperado por la unidad se debe incluir la generación de

condiciones para procesos de calificación que incorpore condiciones de competencias transversales.

- **Subsistema de Remuneraciones.**

La URH maneja información de las remuneraciones a través de una herramienta computacional especializada, la cual genera y rescata información del sistema de pago de remuneraciones.

- **Subsistema de Servicios y Prestaciones al personal.**

La URH planifica acciones tendientes a conseguir servicios y prestaciones que ni se escapen del presupuesto y que no estén prohibidos por la ley. Así la unidad debe gestionar actividades de desarrollo personal para los funcionarios, apoyando en el servicio de actividades extra laborales. Además de que se debe contar con personal especializado para la atención y respuesta de las consultas que realicen los funcionarios respecto de temas relacionados con los beneficios de bienestar que otorga el Municipio.

- **Subsistema de Capacitación y Formación.**

La URH colabora para que el Plan anual de Capacitación este orientado en una visión de mediano plazo y que corresponda a una detección de necesidades, se deben elaborar metodologías específicas para la compra de servicios de capacitación y selección de proveedores. A esto se debe incluir el desarrollo de un sistema para la selección de beneficiarios de capacitaciones que contenga criterios difundidos y socializados en el municipio (páginas Webs, guías informativas, charlas, entre otros), esta selección debe ser acorde con los otros Subsistemas de Recursos Humanos y la creación de un sistema de evaluación de la capacitación en base a la medición del grado de satisfacción del

participante del programa y de los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante.

- **Subsistema de Prevención de Riesgos.**

La URH debe participar en el sistema de monitoreo de Higiene, seguridad y mejoramiento de ambientes de trabajo, aportando con informes periódicos al municipio y a los funcionarios en general.

- **Subsistema de Administración del Personal.**

La URH debe contar con procesos de control que entreguen la información de manera oportuna para la toma de decisiones, poseer un procedimiento formal de registro de la información de los funcionarios y contar con estándares de respuesta de las gestiones internas y controlar el cumplimiento coordinado de las áreas que participan en el proceso.

- **Subsistema de Comunicaciones Internas.**

La URH colabora con la creación de instancias para atender y negociar las distintas demandas que se generen; así mismo generar las condiciones para que las asociaciones gremiales puedan solicitar reuniones extraordinarias. La unidad genera canales formales, a través de los cuales los funcionarios puedan expresar sus opiniones, inquietudes, sugerencias y reclamos, estos canales deben permitir la circulación fluida y precisa a todos los involucrados de las decisiones que adopta la municipalidad en sus diferentes niveles.

**Componente 3: Posición e Influencia de la Unidad de Recursos Humanos.**

- **Perfil del Directivo de la URH.**

- **Influencia de la URH.**

El jefe de la URH debe tomar decisiones considerando una oportunidad o problema en forma anticipada, debe comprender el clima y la cultura organizacional. Reconociendo las restricciones organizacionales tácitas en ciertos momentos o en ciertas posiciones. Este debe participar en el comité de la dirección, en lo que respecta a decisiones de corto plazo que involucran a todo el servicio; la organización lo reconoce por su capacidad de propuesta técnica y acciones concretas.

Así concluimos que, dentro de los principales aspectos de la modernización de la Gestión Pública en los municipios, podemos decir:

Es primordial la retroalimentación que debe existir por parte de la organización de las demandas, necesidades y el nivel de satisfacción que están teniendo los ciudadanos - usuarios, ya que la modernización del Estado se centra en ellos. Los Funcionarios públicos deben otorgar una nueva mirada del aparato estatal, ya que través de la entrega de servicios de calidad, personas más cercanas a los usuarios y sensible a los intereses y necesidades de estos. La premiación de un desempeño profesional más óptimo es importante para el desarrollo de carrera que tenga el profesional. El nuevo estilo de gestión impuesto en el sector público se centra en colocar mayor atención a los resultados obtenidos de la gestión que se esté realizando, colocando atención en el nivel de recursos involucrados. Es importante la utilización de los recursos de manera eficaz y eficiente, generando una tendencia hacia la optimización entre los recursos humanos y financieros, y sobre los productos y servicios esperados. Es por esto que es importante dar mayor énfasis a la utilización de los recursos tecnológicos de los municipios, así como las instancias en que

los funcionarios pueden acceder a capacitaciones, ya que todas estas gestiones van en pro de la institución y de sus beneficiarios.

Se debe afrontar y disminuir la percepción de que el sector público presenta corrupción, para lo cual es necesario el fortalecimiento de la ética pública, como es el caso de las propuestas establecidas por Chile Transparente, que se entrega a los municipios en general en materia de transparencia municipal.

Es necesario y relevante realizar auditorías la gestión de recursos humanos realizados por los municipios y por su unidad en particular, por el control y análisis de la eficiencia de los subsistemas que la componen, la verificación del cumplimiento de la Normativa General de las Municipalidades y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humanos y de información; siempre bajo un plano estratégico - operativo, en el cual las políticas de recursos humanos, deben ser compatibles con el plan estratégico establecido por la organización, y además permitir comprobar la eficiencia y eficacia de ellas.

En el caso de la aplicación de un instrumento de diagnóstico a los funcionarios nos permite auditoría a nivel de la satisfacciones de los empleados dentro del ámbito laboral dentro del municipios, no se debe olvidar que la unidad debe velar por el logro de los objetivos del municipios armonizándolos con los objetivos de los empleados, si estos no pueden cumplir sus objetivos, se mostrarán insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar a situaciones que disminuyen su compromiso y productividad con la institución (al absentismo laboral o tasas de rotación, entre otros).

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, A. (2008); Calidad en la atención al usuario como pilar fundamental de la modernización del Estado. Tesis de Magíster en Gerencia y Gestión Pública. Universidad de Talca.
- Alarcón, A., Jeldrez, H. (2000), Auditoría de Recursos Humanos, Seminario de Título, Universidad del Bío Bío, Chillán, para optar al título de Contador Auditor.
- Albi, E.; González-Páramo, J.; López Casanovas, G. (1997). Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos, Ariel Economía, Barcelona (1º Edición).
- Andersen, A. (2000); Nuevas formas de organización y recursos humanos. ASIVA, Instituto de Capacitación Laboral. Human Capital Services. Extraído el 12 de julio de 2009, de:  
[redenlaces.ucv.cl/controles/.../Arthur%20anderson%20-%201b.ppt](http://redenlaces.ucv.cl/controles/.../Arthur%20anderson%20-%201b.ppt)
- Aninat, E. (1995). Discurso en “Seminario sobre Modernización de la Gestión Pública”, Revista Chilena de Administración Pública, Nº 5.
- Araya, E. (2008); A propósito de Reforma, Observatorio Académico, INAP Universidad de Chile, Extraído el 26 Abril, 2009 de:  
<http://www.inap.uchile.cl/gobierno/artic1.pdf>
- Arenas, A. (2007); Estadística de Recursos Humanos del Sector Público 1998-2007, Ministerio de Hacienda y Dirección de Presupuesto, Gobierno de Chile.
- Arias, C. (2004), Auditoría, Registro y Control de Personal: Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos. Extraído el 24 Marzo, 2009 de:  
[www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm)
- Arias, F. (1994); Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. México. Cuarta Edición.
- Arias, F. (1999). El proyecto de investigación: Guía para su elaboración. Editorial Episteme Oriol Ediciones. Caracas, Venezuela
- Ariza, J., Morales, A., Morales, E. (2004). Dirección y Administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Mc Graw Hill. Primera Edición.

- Armijo, M. (2004). “Modernización de la Gestión Pública en Chile: 1994 – 2000”, Proyecto de Reforma del Estado: Experiencias y Desafíos en América Latina. Centro de Análisis de Políticas Públicas. Universidad de Chile. Banco Interamericano de Desarrollo. Estudio de Caso N° 5.
- Arriagada, G. (1995); Principios de la Política de Modernización del Estado, Revista Chilena de Administración Pública, N° 5
- Confederación Nacional de Funcionarios Municipales de Chile. (2007); Capacitación del Personal Municipal en Materia de RRHH. Extraído el 28 de Mayo, 2009 de:  
[www.munitel.cl/eventos/otros/jefe\\_pers/Discurso\\_ASEMUCH.pdf](http://www.munitel.cl/eventos/otros/jefe_pers/Discurso_ASEMUCH.pdf)
- Avial, J., Espinoza, J. et al (2008), Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Municipios de la Octava Región, Seminario de Título Universidad del Bío Bío, Chillán, para optar al título de Técnico Universitario en Administración de Empresas.
- Bastías, O., Parra, C. (1998), Auditoría a la Administración de Recursos Humanos en el Sector Público, Seminario de Título Universidad del Bío Bío, Concepción, para optar al título de Contador Auditor
- Bau, C. (2006). Directora Nacional del Servicio Civil. Extraído 13 de mayo 2009, de:  
<http://sedp.dnsc.gob.cl>
- Beitia, R. (2006). La auditoría de los recursos humanos: un proceso necesario. Extraído El 23 de julio, 2009 de:  
<http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>
- Bisquerra, R. (2000); Métodos de la Investigación Educativa. Guía Educativa. Grupo Editorial Ceac, S.A.
- Bonilla, A. (2008), Auditoría de Recursos Humanos: Teoría de la Auditoría, Extraído el 25 Marzo, 2009 de:  
<http://www.gerencie.com/auditoria-de-recursos-humanos.html>
- Blanco, C. (1994); Reforma y Modernización del Estado, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

- Boisier, S. (1997); Desarrollo Local: ¿De que estamos hablando?, Extraído el 15 de Abril, 2009 de:  
<http://www.cedet.edu.ar/sitio/administracion/agenda/boisier.pdf>
- Bustos, A. (2007). Comentarios sobre los Principios y Recomendaciones para los Censos de Población y Vivienda, Rev. **2**. Taller Ronda de Censos 2010. Una visión Armonizada. Grupo de Trabajo Censos de la CEA CEPAL. Santiago de Chile. Extraído el 22 de julio 2009:  
[www.ine.cl/canales/sala\\_prensa/.../pptcenso/presentacion4.pps](http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/.../pptcenso/presentacion4.pps)
- Butteriss, M. (2000); Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Editorial EDIPE
- Carrasco, E. (2001) Recursos Humanos, gestión. Extraído el 4 de mayo del 2009, de:  
[www.revistamarina.cl/revistas/2001/5/Carrasco.pdf](http://www.revistamarina.cl/revistas/2001/5/Carrasco.pdf)
- Catellanos, R. (2004), Pensamiento, Herramientas y acción de Estratega; Extraído el 05 Mayo, 2009 de:  
<http://www.eumed.net/libros/2008a/345/diagnostico%20estrategico.htm>
- Cázares, A. (2005); La profesionalización del servidor público, a través del servicio civil de carrera, un asunto pendiente en México, Universidad de Guadalajara. Extraído el 19 de mayo de 2009, de:  
<http://sincronia.cucsh.udg.mx/cazares05.htm>
- Centro Nacional de Capacitación. (2009); Contraloría General de la República de Bolivia. Fundamentos del Sistema de Administración de Personal. Texto de consulta. Extraído el 14 de mayo 2009, de:  
[www.cgr.gov.bo/PortalCGR/uploads/02Funsap.pdf](http://www.cgr.gov.bo/PortalCGR/uploads/02Funsap.pdf)
- Centro de Estudios Públicos Chile (2006); Estudio Nacional de Opinión Pública n° 54, Extraído el 25 mayo, 2009 de:  
[www.cepchile.cl/dms/archivo\\_3862\\_2024/encuestacep\\_dic2006.pdf](http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3862_2024/encuestacep_dic2006.pdf)
- Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (1998). Una nueva gestión pública para América Latina.

- Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.
- Chiavenato, I. (2004); Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill Interamericana. Séptima Edición.
- Congreso Nacional de Chile (2008); Modernización del Estado, más que luchar contra la corrupción, Extraído el 15 Abril, 2009 de:  
[http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas\\_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion](http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion)
- Convenio Asociación Chilena de Municipalidades. Chile Transparente. Estándares de Transparencia Municipal. Santiago, Chile. Versión final revisada: marzo 2008. Extraído el 13 de mayo de 2009, de:  
[www.chiletransparente.cl](http://www.chiletransparente.cl)
- Conzuelo, M. (2001); Alcances y límites de la reforma del servicio público, trabajo presentado en el panel Reforma del Estado, Gobierno y Administración Pública ¿De qué estamos hablando? del VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2004); Descentralización Fiscal: El caso de Chile. Extraído el 30 de Mayo, 2009 de:  
[www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/15434/Chile.ppt](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/15434/Chile.ppt)
- Costa, R. (2008); Directora del programa económico. Pontificia Universidad Católica de Chile. Entrevistas: ¿Cuáles son las tareas pendientes y los nuevos desafíos en materia de modernización del Estado?. Extraído el 12 de julio, 2009 de:  
<http://www.expansivaudp.cl/biblioteca/entrevistas/?id=11>
- Des Horts, C. (1989). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto- Aedipe. España.
- Dirección Nacional del Servicio Civil, (2007); Diagnóstico de las URH en el Sector Público. Resumen Ejecutivo.

- Doña, K. (2006). Síntesis del proceso de modernización del Estado en Chile (1994-2003). Departamento de Gobierno del Instituto de Asuntos Públicos de las Universidad de Chile.
- Dirección Nacional del Servicio Civil, (2009); Compendio de Textos Legales del Sector Público. Extraído el 15 Abril, 2009 de:  
[www.serviciocivil.cl/xwdesign/ws001/design/style000001/00000000020000002298.pdf](http://www.serviciocivil.cl/xwdesign/ws001/design/style000001/00000000020000002298.pdf)
- Echebarria, K. (2005); La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Público: Tendencias y Desafíos, Banco Iberoamericano de Desarrollo.
- Echebarria, K. (2006). Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina. Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Departamento de Integración y Programas regionales, Departamento de Desarrollo Sostenible. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Echeguren, A. (2004). Desempeño de la Auditoría interna. Enfoque Motivacional de la Auditoría de Recursos Humanos. Normaría, Boletín de la comisión de normas y asuntos profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina. Extraído el 14 de mayo 2009, de:  
[www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria16.pdf](http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria16.pdf)
- Escobar, R. (2000); Administración de recursos humanos. Ing comercial, MBA, DP UCH. Extraído el 20 de julio 2009, de:  
[www.eici.ucm.cl/Academicos/rescobar/.../DESAFIOS-ARH.ppt](http://www.eici.ucm.cl/Academicos/rescobar/.../DESAFIOS-ARH.ppt)
- Fernández, Y. (2008); Modernización de la Gestión Pública. Necesidades, incidencias, límites y críticas. Universidad de León. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. España.
- Ferreiro, A. (2008), Desafíos de los procesos de fortalecimiento democrático y modernización del Estado. Transparencia, Accountability y lucha contra la corrupción. Extraído el 20 de mayo, 2008 de:  
[https://www.cursos.cl/derecho/2008/0/DIPCOR2008/1/material\\_docente/objeto/163463](https://www.cursos.cl/derecho/2008/0/DIPCOR2008/1/material_docente/objeto/163463)

- Finot, I. (2001). “Descentralización, equidad y participación en América Latina, una aproximación económica”. CEPAL (Santiago de Chile), LC/IP/R.165. Descentralización en América Latina: ¿Cómo conciliar eficiencia con equidad?” in Reforma y Democracia N° 10.
- Fitz Enz, J. (1994), El valor añadido por la dirección de los recursos humanos. Editorial Deusto.
- Flisflisch, A. (1995). La Modernización de la Gestión Pública; Revista Chilena de Administración Pública N° 5.
- Frei, E. (1996). Discurso del “II Encuentro sobre Modernización del Estado”. Revista Chilena de Administración Pública N° 11.
- Gaitán, P., Moreno, C. (1992); Poder Local. Realidad y utopía de la descentralización en Colombia. Instituto de estudios políticos U.N. Tercer mundo Editores, Bogotá.
- García, G. (2006), Conceptos Generales de la Auditoria Administrativa. Extraído el 06 de Abril, 2009 de:  
<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=114>
- García T. (2005); Etapas del proceso investigador, Población y Muestra. Editorial Almendralejo.
- Glagovsky, H. (2006), ¡Esto es FODA!, Extraído el 05 mayo, 2009 de:  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm)
- Godet, M. (2000); La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, Cuaderno de Lips, cuarta edición actualizada, España. Extraído el 28 de mayo, 2009 de:  
<http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>
- Gómez, J. (1999), Recursos Humanos. Ediciones Encuentro, España. Primera Edición.
- Gómez, R. (2004), Generalidades de la Auditoría, Extraído el 23 de Marzo, 2009 de  
<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-генаud/1.htm>
- González, Z. (2006); La importancia de las pruebas psicológicas. Características de los Recursos Humanos (Uruapan-México). Extraído el 11 de Junio de 2009, de:  
<http://www.sappiens.com/sappiens/comunidades/rrhhmini.nsf>

- Grupo Empresarial Formaselect (2008). La Auditoría de Recursos Humanos en la Empresa, Extraído el 19 de mayo de 2009, de:  
<http://www.formaselect.com/Temas/Auditoria-recursos-humanos.htm>
- Guerrero, J. (2000); Consideraciones sobre la instauración del servicio civil en México, Centro de Investigación y Docencia Económicas. DT DAP, CIDE, México.
- Hax, A., Majluf N. (1997): Estrategias para el Liderazgo Competitivo, de la Visión a los Resultados, Ediciones Granica México S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill, México.
- Herrera, E. (2003); Descentralización; Extraído el 28 de Abril, 2009 de:  
[http://info.worldbank.org/etools/docs/library/115401/sansalv/docs/sansalv/Herrera\\_descentralizacion%20un%20nuevo%20intento.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/115401/sansalv/docs/sansalv/Herrera_descentralizacion%20un%20nuevo%20intento.pdf)
- Herrera. J. (2007), Curso Manual Tutorial: Auditoría Sociolaboral, Extraído el 31 Marzo, 2009 de:  
<http://www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha1482.html>
- Horts, Bettina (enero 2009). Descentralización fiscal: fuentes de financiamiento gobiernos subnacionales. Consorcio para la reforma del estado. Extraído el 14 de julio, de:  
[www.lyd.com/lyd/bajar.aspx?archivo=/LYD/Controls/.../Neo](http://www.lyd.com/lyd/bajar.aspx?archivo=/LYD/Controls/.../Neo)
- Hughes, O. (1997) "La Nueva Gestión Pública". Ministerio de las Administraciones Públicas, MAP (Ed.) (1997) Lecturas de Gestión Pública. Madrid.
- ICAP. Instituto Centroamericano de Administración Pública. Municipalidades en el marco de la Modernización del Estado y la gerencia de servicios. Seminario sobre "El Municipio como Empresas de Servicios"; Extraído el 27 Abril, 2009 de:  
<http://www.icap.ac.cr/Principal/tabid/102/Default.aspx>
- Insunza, C. (2006); Reforma y Modernización del Estado, Claves para comprender un proyecto de dominación. Extraído el 10 de abril, 2009 de:  
<http://www.anef.cl/>
- IPN: Instituto Politécnico Nacional, Secretaria Técnica (2002); Metodología para el Análisis FODA; Extraído el 06 mayo, 2009 de:

- [http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)
- Jáuregui, A. (2002); Planeación de Mercadeos III: Diagnósticos; Extraído el 05 Mayo, 2009 de:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/36/planeacion3.htm>
  - Koontz, H., Weihrich, H. (2004); Administración: Una Perspectiva Global. McGraw Hill Interamericana, 12ª Edición.
  - Krieger, M. (2007), Métodos y Técnicas de Diagnóstico e Intervención en las organizaciones Públicas, INAP, Dirección Nacional del Servicio Civil.
  - Larissa G. Martínez S. (2004); Administración de Recursos Humanos.. Reclutamiento y Selección. Extraído el 23 de julio, 2009 de:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>
  - Latorre, A., Rincón, D., Arnal, J. (2003); Bases Metodológicas de la Investigación Educativa. Experiencia S.L., Barcelona.
  - Ledesma, R., Molina, G., Valero P. (2002); Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. Psico-USF. España
  - Longo, F. (1999). “Política y Gerencia Pública en los Gobiernos Locales” Fundación Carles Pi i Suñer, Estudios 4. Barcelona, España.
  - Longo, F. (2002), Marco Analítico para la Evaluación Institucional de Sistemas de Servicio Civil, Instituto de Liderazgo y Gestión Pública, Barcelona.
  - Louffat, E. (2005) “Administración de Recursos Humanos”, Evaluando su valor agregado por medio de indicadores cuantificables. Universidad de Sao Paulo, Brasil, profesor de ESAN y coordinador del PADE Internacional de Gestión del Potencial Humano. Extraído el 4 de abril de 2009, de :  
[mi.esan.edu.pe/apps/articulos/LAADMINISTRALOUFFAT.pdf](http://mi.esan.edu.pe/apps/articulos/LAADMINISTRALOUFFAT.pdf)
  - Luthans, F. (1980), Introducción a la Administración. Un enfoque de contingencias, Mc Graw Hill, México.
  - Madariaga, J., Gómez, M. (2004), Manual Práctico de Auditoria, Ediciones Deusto, Barcelona, España.

- Marcell, M. (2005); Estadística de Recursos Humanos del Sector Público 1995-2004, Ministerio de Hacienda y Dirección de Presupuesto, Gobierno de Chile.
- Mascas S.A. (1996); Toma de Decisiones Eficaces. Ediciones Diaz de Santos.
- Marin, R., Pérez, G. (1985); El muestreo. Tema 6. Pedagogía Social y Sociología de la Educación. Unidades Didácticas 1, 2 y 3. UNED, España.
- Ministerio de Hacienda, (1998); Ley N° 19.553, Asignación de modernización y otros beneficios, Gobierno de Chile.
- Ministerio del Interior, (1989); Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, Gobierno de Chile.
- Ministerio del Interior, (1992); Decreto Supremo N° 1.228, Reglamento de calificaciones del personal municipal, Gobierno de Chile.
- Ministerio del Interior, (2002); Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. Texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Gobierno de Chile.
- Ministerio del Trabajo, (1968); Ley N° 16.744, Normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, Gobierno de Chile.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social, (1994); Decreto Supremo N°28, Reglamento general para los servicios de bienestar fiscalizados por la Superintendencia de seguridad social, Gobierno de Chile.
- Ministerio Secretaría General de la Presidencia (1998); Plan Estratégico de la Modernización de la Gestión Pública: El Estado al Servicio de la Gente. Revista Chilena de Administración Pública N° 18.
- Ministerio Secretaria General de la República (2000); Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, Chile.
- Moraga, M. (1994), Compendio de Artículos, Revista de Contabilidad y Auditoría, Universidad del Bío Bío.
- Municipalidades en Chile (2009), Extraído el 26 Abril, 2009 de:  
<http://www.webs.cl/municipalidades.php>
- Mussons, J. (1997); La empresa y la Competitividad. Universidad Politécnica de Cataluña. Extraído el 11 Junio, 2009 de:

- <http://books.google.cl/books?id=dOu9tQ6ugpYC&dq=isbn:8483012324>
- OCDE (1997): Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico; La transformación de la Gestión Pública, Las reformas en los países de la OCDE, MAP, Madrid.
  - Olías de Lima, B. (1995): “La gestión de los servicios públicos y la evaluación del rendimiento”, Revista Gallega de Administración Pública. nº 165.
  - Olías de Lima, B. (2001): “La Nueva Gestión Pública”. Universidad complutense de Madrid.
  - Orellana, P. (2002); Contra la Burocracia. Apuntes de clases de la asignatura Ciencia de la Administración dictada en la carrera de Administración Pública de la Universidad de Chile, 2002. Extraído de:  
<http://es.geocities.com/probidadenchile/>
  - Orrego, C. (2001) Modernización del Estado y Gestión Local. El funcionamiento del Estado: estructura y gestión. Extraído el 26 de abril, 2009 de:  
[www.cepchile.cl](http://www.cepchile.cl) [www.expansiva.cl](http://www.expansiva.cl)
  - Orozco, K. (2008), Auditoría de Recursos Humanos: Gestión del Talento, Extraído el 25 de Marzo, 2009 de:  
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/auditoria-de-recursos-humanos.htm>
  - Osborne, D., Prastrik, P. (1997); La reducción de la burocracia. Cinco estrategias para reinventar el gobierno, Paidós, España.
  - Oszlak, O. (2001); El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación y retos futuros, ponencia presentada en el VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina.
  - Palma, E., Rufián, D. (1989), Las nociones de centralización y descentralización, 1989, ILPES, Documento CPS-48, Santiago de Chile.
  - Palomo, C. (2006); Avances del Servicio Civil en el marco de la modernización del Estado de la República de Guatemala. Revista de Administración Pública. Extraído el 19 de mayo de 2009, de:

- [http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/Revista%2050-51/guat\\_carmen\\_palomo.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/Revista%2050-51/guat_carmen_palomo.pdf)
- Pedraja L. Rodríguez E. (2004); Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista Facultad de Ingeniería U.T.A. Chile, Vol. 12 N°2, 2004, pp. 63-73. extraído el 11 de Junio de 2009, de:  
<http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf>
  - Pérez, E. (2008), Discurso Jornada de Trabajo para la Modernización del Estado, Gobierno de Chile, Ministerio del Interior.  
[www.interior.gov.cl/filesapp/28.08.08\\_jornada\\_modernizacion\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.interior.gov.cl/filesapp/28.08.08_jornada_modernizacion_servicios_publicos.pdf)
  - Pérez, R. (2006); Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos. I N F O Resumen ejecutivo. Directora Nacional de la DNSC. Subdirección de Desarrollo de las Personas.
  - Portales, C. (2009); Servicio Civil: Estatuto Administrativo, remuneraciones y calificaciones. Consorcio para la Reforma del Estado. Extraído el 29 Julio, 2009 de:  
[www.reformadelestado.cl/noticias/detalle.tpl?fecha=26/03/2009&hora=15:09:52](http://www.reformadelestado.cl/noticias/detalle.tpl?fecha=26/03/2009&hora=15:09:52)
  - Porter, M. (1987), Ventajas Competitivas. Creación y sostenimiento de un desarrollo superior, Editorial Diana, México.
  - Quiñónez, J. (2006), Procedimiento y Técnicas de Auditoría: Papeles de Trabajo, Extraído el 01 de Abril, 2009 de:  
<http://www.monografias.com/trabajos37/procedimientos-auditoria/procedimientos-auditoria.shtml>
  - Rada, G., Merino, T. (2007); Estudios descriptivos: Tipología. Universidad de Chile. Extraído el 2 de junio de 2009, de:  
<http://escuela.med.puc.cl/recursos/recepidem/epiDesc4.htm>
  - Ramírez, E. (2001); Hacia una transformación del Estado en América Latina, Extraído el 15 Abril, 2009 de:  
[http://www.nuso.org/upload/articulos/3287\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/3287_1.pdf)
  - Reyes, A. (1991); Administración de Personal, Relaciones Humanas. Editorial Limusa. Grupo Noriega Ediciones.

- Revista Chilena de Administración Pública: Estado, Gobierno y Gestión Pública, (2005); Reforma del Sistema de Recursos Humanos: El nuevo Servicio Civil; Instituto de Asuntos Públicos, Depto. de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile; Extraído el 17 Mayo, 2009 de:  
<http://www.inap.uchile.cl/gobierno/pdfrevista/7/art3.pdf>
- Rodríguez, J. (2003); Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Editorial Thomson.
- Román, C., Cirera, A. (2006) Evaluación del Impacto Normativo y Evaluación de Políticas Públicas”. Revista Andaluza de Administración Pública. N° 62.
- Salazar, C. (2005), Hacia el concepto de gestión de recursos humanos, Universidad del Bío Bío.
- Salkind, N. (1998). Métodos de investigación. México, Prentice-Hall. Extraído el 17 de julio, 2009 de:  
[http://books.google.cl/books?id=3uIW0vVD63wC&pg=PA150&lpg=PA150&dq=cuestionarios+salkind+1998&source=bl&ots=aFJHde0Q9Q&sig=gkjHzTLQ1fqw-SgPYz02cxULVZA&hl=es&ei=xHJ3StfKGt-ptgeEheGWCQ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.cl/books?id=3uIW0vVD63wC&pg=PA150&lpg=PA150&dq=cuestionarios+salkind+1998&source=bl&ots=aFJHde0Q9Q&sig=gkjHzTLQ1fqw-SgPYz02cxULVZA&hl=es&ei=xHJ3StfKGt-ptgeEheGWCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#v=onepage&q=&f=false)
- Salo, N. (1997), La Auditoría de comunicación (I): Antecedentes Conceptuales, Capital Humano n° 105.
- Sánchez, A. (2003); Principios de la Gestión Administrativa, Editorial Rustica, España.
- Sepúlveda, R. (2006); Gestión de Recursos Humanos, Desafíos Futuros y Gestión Estratégica. Antofagasta Minerals. Vicepresidente de Recursos Humanos. Extraído el 12 julio, 2009 de:  
[http://www.sonami.cl/exposiciones/rrhh/presentacion\\_antofagasta\\_minerals.ppt](http://www.sonami.cl/exposiciones/rrhh/presentacion_antofagasta_minerals.ppt)
- Silva, J. (1993); Descentralización y Modernización del Estado: La búsqueda de la democracia y la eficiencia con gerencia pública competitiva; Universidad Autónoma de Colombia, Sistema Universitario de Investigaciones. Colombia.

- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior Gobierno de Chile.
- 10 nuevos municipios se incorporan el 2009 a Programa de Acreditación de la Calidad. 16 de marzo 2009
- Ley de Transparencia: SUBDERE capacitará a municipios de todo el país. 29 de marzo 2009
- SUBDERE capacita a municipios en talleres en Santiago y Concepción. 23 de junio 2009. Extraído el 24 de mayo de:  
<http://www.subdere.gov.cl>
- Toonen, T. (1997); Reforma de Sector público en Europa Occidental. Conferencia de Sistemas de Servicio Civil. Universidad de Indiana.
- Viguier, J. (2000); Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill / Iberoamericana de España. Quinta Edición.
- Weber, M. (1922), Economía y la Sociedad, Obra póstuma.
- Wright, V. (1997), Redefiniendo el Estado: implicaciones para la administración Pública. Gestión y Análisis de Políticas.
- Valle, R. (1995), La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Addison-Wesley, EUA.
- Werther, W., Davis, K. (1996), Administración de Personal y Recursos Humanos. Cuarta Edición. McGraw-Hill. México.
- Zarragoitia, M. (2003), Apuntes sobre reformas del Estado en América Latina, Experiencia Argentina, Extraído el 26 Abril, 2009 de:  
<http://www.uh.cu/centros/ceted/articles/zarragoitia-Reformas%20del%20estado.pdf>
- Zovatto, D. (1994); El Estado y gerencia pública. Extraído el 25 Mayo, 2009 de:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/.../UNPAN025953.mht>

# **ANEXOS Y TABLAS**

**Anexo 1.****Sugerencias formuladas por los expertos consultados para la validación del instrumento creado para los funcionarios municipales.**

1. Fernando A. Belmar Flores. Dirección Nacional del Servicio Civil Profesional Unidad de Procesos e Información.

*Sugerencias:* Formuladas al ámbito de la claridad con la que desarrollan las afirmaciones, es decir que el encuestado solo pueda tener una interpretación de ella, y que en general todos respondan bajo el mismo sentido. Además se indica el tema de los conceptos técnicos utilizados y se aconseja reemplazarlos por palabras más familiares y amigables para los funcionarios que responderán el instrumento.

Además, se sugiere incluir la frase “la *unidad de administración y finanzas...*” que es en definitiva la encargada de llevar a cabo la labor referente a personal en las municipalidades pequeñas.

Las sugerencias fueron tomadas en cuenta en su totalidad, puesto que además coincidan con la de otros expertos consultados.

2. Mauricio Salazar Botello. Docente Universidad del Bío Bío, Magíster en Desarrollo y Comportamiento Organizacional.

*Sugerencias:* Abocadas, al igual que la mayoría de los expertos consultados, al tema de la simplicidad de las afirmaciones y el llamado a la no subjetividad. Por otro lado se hacen sugerencias de forma estructural del instrumento, y se insinúa incluir más afirmaciones a fin de desglosar aquellas que incluyen más de una. Además de incluir una pregunta abierta que permitiera recabar valiosa información acerca de la percepción personal, sin estructura, que poseen los funcionarios municipales de las unidades encargadas de recursos humanos dentro de la organización.

Las sugerencias entregadas también fueron tomadas en cuenta en su totalidad y complementadas con la de los demás expertos.

3. Fernando Fuentes Henríquez. Docente Universidad de Concepción. Ingeniero Comercial, PH1 en Business administration Carlson School of management, university of Minnesota, USA. Estudiante de doctorado en ciencias de la Ingeniería en Industrias, Pontificia Universidad Católica de Chile.

*Sugerencias:* Incluir temáticas enunciadas a continuación:

- La iniciación, administración de cambios organizacionales, la innovación y mejoramientos de la calidad en la Gestión de Recursos Humanos, (estas funciones de una Gestión de Recursos Humanos moderna)
- La Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en los procesos de evaluación de desempeño, carrera funcionaria (ascensos, promociones, traslados, reubicaciones, etc.), descripciones de cargos y puestos.
- La GRH y el grado de alineación interna entre sus actividades operativas. Por ejemplo, si existe alineación entre las actividades del sistema de evaluación de desempeño (SED), sistema de compensaciones (SC), sistema de capacitación y desarrollo (SCD), y otros.
- Profesión y grado profesional del jefe o director de Recursos Humanos.

Si bien se tomaron algunas de estas sugerencias, incluyendo en el cuestionario afirmaciones respecto a la carrera funcionaria, evaluación del desempeño y perfil del encargado de recursos humanos, otras se dejaron de lado, puesto que ajustándose a la realidad de los municipios objeto de estudio, no son aplicables.

4. Margarita Chiang Vega. Docente Universidad del Bío Bío, Magíster en Recursos Humanos. Doctor en Desarrollo Organizacional.

*Sugerencias:* Abocan al tema del manejo de conceptos de los encuestados, es sugerido no utilizar palabras que se asume el funcionario debiera conocer, por otro lado también se indica eliminar las afirmaciones subjetivas y con mucha información, que puedan llevar a respuestas sesgadas.

En la sección donde se requiere de información demográfica, se sugiere preguntar la antigüedad laboral del funcionario en la institución.

Las sugerencias fueron tomadas en cuenta en su totalidad, modificando los conceptos empleados, eliminando subjetividades y preguntas sobrecargadas de información.

**Anexo 2. CUESTIONARIO PARA FUNCIONARIOS MUNICIPALES.**

*Diagnóstico Estratégico de las Unidades de Recursos Humanos de las municipalidades del territorio Laja Diguillín*

El presente instrumento tiene como finalidad, diagnosticar la gestión de la Unidad encargada de Recursos Humanos dentro del municipio al que Ud. pertenece, evaluando el grado en el que las afirmaciones se aplican a la organización (Si su municipio no cuenta con una unidad de administración de recursos humanos, enfoque sus respuestas al departamento que cumpla las labores de éste, por ejemplo: Departamento de Administración y Finanzas).

Se ruega contestar todas y cada una de las preguntas con la mayor veracidad posible, a fin de que los datos obtenidos constituyan información confiable y fidedigna, que permita generar propuestas de mejoras reales para la función de recursos humanos, en beneficio de la institución y de las personas que la componen.

Para su mayor tranquilidad recordamos que la aplicación de este instrumento es totalmente anónima y la identificación requerida adicionalmente es solo para evaluación estadística de la muestra.

Responda el cuestionario leyendo cuidadosamente uno por uno los enunciados y marque con una **X** el cuadro correspondiente a su respuesta, considerando la siguiente escala de calificación:

<b>NIVELES DE CALIFICACIÓN:</b>	
<b>OPCION</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>1</b>	La afirmación no es aplicable a la unidad encargada de recursos humanos.
<b>2</b>	La afirmación se aplica en su forma más básica.
<b>3</b>	La afirmación se aplica parcialmente.
<b>4</b>	La afirmación se aplica casi en su totalidad.
<b>5</b>	La afirmación se aplica en su totalidad.
<b>6</b>	La afirmación se aplica en forma más avanzada en la unidad encargada de recursos humanos.

Recuerde que debe responder conforme a la situación real de la Unidad de Recursos Humanos de su municipalidad (ó del Departamento de Administración y Finanzas), NO de acuerdo a sus expectativas y/o proyectos a futuro.

<b>IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO.</b>					
<b>Género:</b>	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino	<b>Tipo de Función:</b>	<input type="checkbox"/> Directivo	<b>Antigüedad en la Institución:</b>
				<input type="checkbox"/> Profesional	<input type="checkbox"/> Menos de 5
				<input type="checkbox"/> Jefatura	<input type="checkbox"/> Entre 6 y 15
				<input type="checkbox"/> Técnicos	<input type="checkbox"/> Más de 16
<b>Rango de edad:</b>	<input type="checkbox"/> Menor de 25			<input type="checkbox"/> Administrativo	<b>Nivel Educativo:</b>
	<input type="checkbox"/> Entre 26 y 35			<input type="checkbox"/> Auxiliar	<input type="checkbox"/> E. Media
	<input type="checkbox"/> Entre 36 y 45				<input type="checkbox"/> Técnico
	<input type="checkbox"/> Mayor 46				<input type="checkbox"/> Universitario
					<input type="checkbox"/> Postgrado

¿Su municipio cuenta con una unidad específica de administración de recursos humanos? **SI**  **NO**

AFIRMACIONES	No se Aplica	Se aplica en su forma básica	Se aplica parcialmente	Se aplica casi en su totalidad	Se aplica en su totalidad	Se aplica en forma más Avanzada
	1	2	3	4	5	6
1. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, utiliza las tecnológicas de información para entregar servicios a los funcionarios. (Ej. Intranet)	1	2	3	4	5	6
2. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con el personal capacitado para llevar a cabo su función.	1	2	3	4	5	6
3. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con una planificación actualizada de los requerimientos de personal, acorde a las necesidades del municipio (Nº de personas y capacidades).	1	2	3	4	5	6
4. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas realiza regularmente proyectos de Desarrollo Organizacional (referentes a clima laboral, competencias, adaptación al cambio, etc.)	1	2	3	4	5	6
5. Existen procedimientos establecidos y personas especializadas encargadas del proceso de reclutamiento de personal.	1	2	3	4	5	6
6. El proceso de selección de personal se basa en pruebas psicológicas y/o técnicas dentro del contexto formal establecido.	1	2	3	4	5	6
7. Existe un procedimiento estructurado de inducción, por el que pasan todos los nuevos funcionarios del municipio.	1	2	3	4	5	6
8. El proceso de inducción considera entrenamiento en el puesto de trabajo durante un periodo de tiempo y retroalimentación constante de la jefatura directa.	1	2	3	4	5	6
9. La movilidad de personal (cambios de puestos de trabajo) es ejecutada velando por la no discriminación e intereses de los funcionarios involucrados.	1	2	3	4	5	6
10. El proceso de desvinculación está contemplado formalmente dentro de la planificación de la dotación de personal.	1	2	3	4	5	6
11. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, colabora en la complementación de los objetivos del municipio con los objetivos individuales de cada funcionario.	1	2	3	4	5	6
12. Existe un proceso formal de seguimiento de los compromisos de desempeño adquiridos por cada funcionario.	1	2	3	4	5	6
13. Existe un proceso anual de calificaciones de los funcionarios conforme a lo establecido por la ley.	1	2	3	4	5	6
15. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con procedimientos formales para administrar las remuneraciones de los funcionarios.	1	2	3	4	5	6

AFIRMACIONES	No se Aplica	Se aplica en su forma básica	Se aplica parcialmente	Se aplica casi en su totalidad	Se aplica en su totalidad	Se aplica en forma más Avanzada
	1	2	3	4	5	6
17. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, dispone de personal especializado para la atención y respuesta de las consultas que realizan los funcionarios respecto de temas relacionados con los beneficios de bienestar.	1	2	3	4	5	6
18. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con un plan de capacitaciones que preparen a los funcionarios para cumplir con los objetivos establecidos por la municipalidad.	1	2	3	4	5	6
19. La selección de los beneficiarios de las capacitaciones se realiza a través de los resultados de la evaluación de desempeño.	1	2	3	4	5	6
20. La evaluación de la capacitación se realiza en base el grado de satisfacción del funcionario con el programa (reacción) de los cambios en los conocimientos, habilidades, aptitudes del funcionario (aprendizaje) y en los cambios de comportamiento en el contexto laboral (aplicación).	1	2	3	4	5	6
21. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cumple con su rol de prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales.	1	2	3	4	5	6
22. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, cuenta con un sistema de información que mantenga actualizado los registros del personal, como control de asistencia, feriados, licencias medicas, vacaciones, etc.	1	2	3	4	5	6
23. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, vela por las buenas relaciones entre directivos, funcionarios y asociaciones gremiales.	1	2	3	4	5	6
24. Los reclamos y sugerencias del personal se canalizan a través de la unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas.	1	2	3	4	5	6
25. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, apoya a los directivos en materia de recursos humanos.	1	2	3	4	5	6
26. La unidad encargada de recursos humanos ó el departamento de administración y finanzas, busca la forma de llegar a acuerdos entre los funcionarios (asociación) y directivos en conflicto, a fin de lograr mutuos beneficios a corto, mediano y largo plazo.	1	2	3	4	5	6
27. El responsable de la unidad encargada de recursos humanos ó del departamento de administración y finanzas, es reconocido en la organización por su capacidad de propuesta técnica y acciones concretas.	1	2	3	4	5	6
28. El responsable de la unidad encargada de recursos humanos ó del departamento de administración y finanzas, es un profesional capacitado para ocupar el cargo y llevar a cabo la función de la unidad.	1	2	3	4	5	6

¿Considera necesario que la municipalidad cuente con una unidad específica de recursos humanos? SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**

**Matriz resumen para la tabulación de datos, CEU.**

- La matriz está constituida por los tres componentes del modelo: Recursos, Subsistema de RRHH y Posición e Influencia.
- En la segunda fila están distribuidos los elementos, divididos por el componente al cual pertenecen.
- En la tercera fila se ingresan los puntos críticos, los valores son obtenidos de la parte dos y tres del cuestionario, estos son aquellos aspectos relevantes del modelo, que se evalúan a través de ítems de respuesta directa, en donde se asigna una evaluación en una escala entre 0 y 5.
- En la cuarta fila se encuentran los Atributos propios, los cuales corresponden a variables que no son susceptibles de ser medidas directamente en una escala, un ejemplo de esto son la cantidad de personas que componen la URH, los recursos que dispone medidos en metros cuadrados o en monto presupuestado, número de licencias médicas en el municipio, entre otros. Es por ello que estos atributos fueron transformados mediante tablas de conversión, de manera de poder compararlos y conjugarlos con las evaluaciones de los puntos críticos. Las tablas de conversión están compuestas por formulas y rangos de evaluación que permiten llevar las unidades de medida de los atributos a una escala de 0 a 5.
- En la quinta y sexta fila se entregan las ponderaciones de los puntos críticos y de los atributos propios.
- En la séptima fila que corresponde al Total Componente se registra la suma ponderada de las filas quinta y sexta. Esta suma corresponde al nivel de desarrollo para cada Elemento.
- En la octava fila se entrega se registra la suma ponderada de los Elementos que conforman cada Componente. Este total corresponde al Nivel de Desarrollo por Componente.
- En la novena fila, Total NDURH se registra la suma ponderada de los Niveles de Desarrollo por Componente, Este total corresponde al Nivel de Desarrollo General de cada Unidad de Recursos Humanos (NDURH).

ANEXO3. MATRIZ RESUMEN PARA TABULACION DE DATOS

		Recursos.				Subsistemas.									Posición e Influencia.		
		Tecnológicos.	Humanos.	Infraestructura.	Presupuesto propio.	Planificación.	Ciclo de vida.	Gestión del Desempeño.	Remuneraciones.	Bienestar.	capacitación Y Formación	Prevención de riesgos	Administración de Personal	Relaciones Laborales.	Estructura.	Perfil.	Influencia.
<b>p<sub>i</sub> Nivel de Desarrollo.</b>	<b>Puntos Críticos</b>	P2.10.1				P2.1.1	P2.2.2	P2.3.2	P.2.4.2	P2.5.4	P2.6.2	P2.7.2	P2.8.2	P2.9.2		P3.1	E.5
	<b>Nivel de Desarrollo.</b>	P2.10.2				P2.1.2	P2.2.4	P2.3.3		P2.5.5	P2.6.3		P2.8.3	P2.9.3		P3.2	E.6
		P2.10.3				P2.1.3	P2.2.5	P2.3.4			P2.6.4		P2.8.4	P2.9.4		P3.3	E.7
						P2.1.4	P2.2.7	P2.3.5			P2.6.5		P2.8.5	E.10		P3.4	E.8
						P2.1.5	P2.2.8	P2.3.6			P2.6.6		P2.8.6				E.9
													P2.8.7				
												P2.8.8					
												P2.8.9					
<b>p<sub>i</sub> Índices TRV</b>	<b>Puntaje atributos propios.</b> (escala 1 a 5)	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P5.1	P5.2	P5.3	P5.4	P5.5	P5.6	P5.7	P5.8	P5.9	5.10	5.11	
	<b>Ponderación 70% Puntos Crit.</b>																
	<b>Ponderación 30% atrib p.</b>																
<b>Total Elementos</b>	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>8</sub>	E <sub>9</sub>	E <sub>10</sub>	E <sub>11</sub>	E <sub>12</sub>	E <sub>13</sub>	E <sub>14</sub>	E <sub>15</sub>	E <sub>16</sub>	
<b>Total Componentes.</b>	C <sub>1</sub>				C <sub>2</sub>									C <sub>3</sub>			
<b>Total NDURH</b>	NDURH.																

Puntos críticos desde entrevista.
  Puntajes de atributos propios cuantitativamente determinados.
  Ponderaciones Porcentuales.

Calificaciones Finales.
  Nivel de Desarrollo de la URH.

**RESULTADOS OBTENIDOS MUNICIPALIDAD DE CHILLÁN VIEJO.**

**MATRIZ RESUMEN PARA TABULACION DE DATOS**

	Recursos				Subsistemas								Posición e Influencia			
	Tecnológicos	Humanos	Infraestructura	Presupuesto propio	Planificación	Ciclo de vida	Gestión del Desempeño	Remuneraciones	Bienestar	capacitación Y Formación	Prevención de riesgos	Administración de Personal	Relaciones Laborales	Estructura	Perfil	Influencia
Nivel de Desarrollo	Puntos Críticos.	5			0	3		3	1	0		4	0		0	
		3			1	0			3	0		2	1		3	
	Nivel de Desarrollo.	4			1	1				1		2	1		2	
					1	1				0		2			3	
					1	3				0		2				
												2				
											4					
											2					
Índices TRV	Ptje atributos propios	1	1	0	2	0		3	3	4		0	0		0	
	Ponderación 70%	2,8			0,56	1,12		2,1	1,4	0,14		1,75	0,467		1,4	
	Ponderación 30%	0,3	0,3	0	0,6	0		0,9	0,9	1,2		0	0		0	
Total Elementos.		3,1	0,3	0	1,16	1,12		3	2,3	1,34		1,75	0,47		1,4	0
Total Componentes		1,13				1,59								1,4		
% componente		0,31				1,02								0,126		
Total Nivel de Desarrollo URH		1,45														

**RESULTADOS OBTENIDOS MUNICIPALIDAD DE EL CARMEN.**

**MATRIZ RESUMEN PARA TABULACION DE DATOS**

	Recursos				Subsistemas									Posición e Influencia					
	Tecnológicos	Humanos	Infraestructura	Presupuesto propio	Planificación	Ciclo de vida	Gestión del Desempeño	Remuneraciones	Bienestar capacitación Y Formación	Prevención de riesgos	Administración de Personal	Relaciones Laborales	Estructura	Perfil	Influencia				
Nivel de Desarrollo	Puntos Críticos.				5			0		1	3	0	0	0	2	0		0	
	Nivel de Desarrollo.				3			0		1		0	0		4	1		0	
					3			0		1		0	0		4	0		1	
								3		1		0	0		3			3	
								0		1		0	0		3				
													2						
Índices TRV	Ptje atributos propios				1	0	2	1		2	3	4	0	2	0	0		0	
	Ponderación 70%				2,57			0,42		0,7	2,1	0	0	0	2,1	0,23		0,7	
	Ponderación 30%				0,3	0	0,6	0,3		0,6	0,9	1,2	0	0,6	0	0		0	
Total Elementos.				2,87	0	0,6	0	0,72	0	1,3	3	1,2	0	0,6	2,1	0,233	0	0,7	0
Total Componentes				1,16				1,14							0,7				
% componente				0,29				0,77							0,06				
Total Nivel de Desarrollo URH				1,11															

**RESULTADOS OBTENIDOS MUNICIPALIDAD DE PEMUCO.**

**MATRIZ RESUMEN PARA TABULACION DE DATOS**

	Recursos				Subsistemas									Posición e Influencia			
	Tecnológicos	Humanos	Infraestructura	Presupuesto propio	Planificación	Ciclo de vida	Gestión del Desempeño	Remuneraciones	Bienestar	capacitación Y Formación	Prevención de riesgos	Administración de Personal	Relaciones Laborales	Estructura	Perfil	Influencia	
<b>Nivel de Desarrollo</b>	<b>Puntos Críticos.</b>	2				0	3	0	3	0	0	0	1	1		2	
		2				1	0	0		3	0		1	1		1	
	<b>Nivel de Desarrollo.</b>	5				2	1	2			5		1	1		3	
						3	0	1			0		1			2	
						0	1	3			0		1				
													1				
											2						
<b>Índices TRV</b>	<b>Ptje atributos propios</b>	2	0	0		4	0	1	3	4	4	5	0	3		0	
	<b>Ponderación 70%</b>	2,1				0,84	0,7	0,84	2,1	1,05	0,7	0	0,96	0,7		1,4	
	<b>Ponderación 30%</b>	0,60	0,00	0,00		1,20	0,00	0,30	0,90	1,20	1,20	1,50	0,00	0,90		0,00	
<b>Total Elementos.</b>		2,70	0,00	0,00		2,04	0,70	1,14	3,00	2,25	1,90	1,50	0,96	1,60		1,40	
<b>Total Componentes</b>		0,9				1,68									1,4		
<b>% componente</b>		0,207				1,1571									0,11		
<b>Total Nivel de Desarrollo URH</b>		1,48															

**RESULTADOS OBTENIDOS MUNICIPALIDAD DE PINTO.**

**MATRIZ RESUMEN PARA TABULACION DE DATOS**

	Recursos				Subsistemas								Posición e Influencia			
	Tecnológicos	Humanos	Infraestructura	Presupuesto propio	Planificación Ciclo de vida	Gestión del Desempeño	Remuneraciones	Bienestar	capacitación Y Formación	Prevención de riesgos	Administración de Personal	Relaciones Laborales	Estructura	Perfil	Influencia	
<b>Nivel de Desarrollo</b>	<b>Puntos Críticos.</b>				4											
	<b>Nivel de Desarrollo.</b>				1											
					3											
<b>Índices TRV</b>	<b>Ptje atributos propios</b>				2	0	0		2	0	3	2	0	0	0	
	<b>Ponderación 70%</b>				1,87	0,00	0,00		0,14	0,84	1,40	1,40	0,00	0,00	0,96	0,47
	<b>Ponderación 30%</b>				0,60	0,00	0,00		0,60	0,00	0,90	0,60	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Elementos.</b>					2,47	0,00	0,00		0,74	0,84	2,30	2,00	0,00	0,00	0,96	0,47
<b>Total Componentes</b>					0,82				0,91							
<b>% componente</b>					0,22				0,67							
<b>Total Nivel de Desarrollo URH</b>					0,89											

ANEXO 8 : TABLA DE CONVERSIÓN ATRIBUTOS PROPIOS, EN ESCALA DE 0 A 5						
		Variable	Definición	Formula de calculo	Formula de conversión	Puntaje
<b>Recursos Tecnológicos</b>	4.1a	Nivel de usuario	promedio de los niveles de todos los usuarios de la URH	$(4.1.3x0+ 4.1.4x1+4.1.5x2)/ (4.1.3+4.1.4+4.1.5)$	$(2 \text{ a } 1,5=2) (1,4 \text{ a } 0,5001 =1) (0,5 \text{ a } 0=0)$	
	4.1b	Acceso Internet	% de personas de la URH con acceso	$4.1.11/ \Sigma (4.2.1. \text{ a } 4.2.3)$	$(100\% \text{ a } 75\% =2) (74,99\% \text{ a } 50\%=1) (49,99\% \text{ a } 0\%=0)$	
	4.1c	Acceso mail	% de personas de la URH con acceso	$4.1.12/ \Sigma (4.2.1. \text{ a } 4.2.3)$	$(100\% \text{ a } 80\% =2) (79,99\% \text{ a } 60\%=1) (59,99\% \text{ a } 0\%=0)$	
	4.1d	Acceso Intranet	% de personas de la URH con acceso	$4.1.13/ \Sigma (4.2.1. \text{ a } 4.2.3)$	$(100\% \text{ a } 90\% =2) (89,99\% \text{ a } 70\%=1) (69,99\% \text{ a } 0\%=0)$	
	4.1e	Información	Entrega Información por Intranet	4.1.14	$(Si=2) (No=0)$	
	4.1f	Cobertura SW	Cantidad de Subsist con apoyo SW	Contar Numero Subsistemas.	$(9 \text{ a } 5=2) (4 \text{ a } 2 =1) (1 \text{ a } 0 = 0)$	
			<b>Suma 4.1</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (4.1a...4.1f) de 0 a 12</b>	<b>(12 a 10=5) (9 =4) (7 a 8 =3) (6 a 5 =2) (3 a 4 = 1) (0 a 2=0)</b>
<b>Recursos Humanos</b>	4.2a	Estudios URH	Promedio formación de URH	$(4.2.6x0+ 4.2.5x1+4.2.4x2)/ (4.2.6+4.2.5+4.2.4)$	$(2 \text{ a } 1,4001=2) (1,4 \text{ a } 0,5001 =1) (0,5 \text{ a } 0=0)$	
	4.2b	PRU	Exp PRU	4.2.12	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
	4.2c	Ciclo VL	exp Ciclo VL	4.2.13	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
	4.2d	G Desemp	exp G Desempeño.	4.2.14	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
	4.2e	Remuneración.	exp Remuneraciones.	4.2.15	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
	4.2f	Serv y Prest	exp Serv y Prest	4.2.16	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
	4.2g	Desarrollo.	exp Desarrollo	4.2.17	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
	4.2h	Administration.	exp Administration.	4.2.18	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
	4.2i	Relac. Lab.	exp Relac	4.2.19	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
	4.2j	Prevención R.	exp Prevención.	4.2.20	$(2=2) (1=1) (0=0)$	
			<b>Suma 4.2</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (4.2a...4.2j) de 0 a 20</b>	<b>(20 a 15=5) (15 =4) (14 a 13=3) (11 a 12 =2) (10 =1) (9 a 0=0)</b>

<b>Recursos Infraestructura</b>	<b>4.3a</b>	salas	Existen espacios propios para reuniones	<b>4.3.6</b>	<b>(1=2) (0=0)</b>
	4.3b	equipamiento	Existe equipamiento propio	4.3.7	(1=2) (0=0)
	4.3c	espacio	Proporción m2 por persona	$((4.3.2)/(4.2.1+4.2.2+4.2.3))/(4.3.1/5.1.2)$	(0,9 o más = 2) (0,899 a 0,7 = 1) (0,699 a 0 =0)
	4.3d	metraje	Cantidad de m2 por persona URH	$(4.3.2)/(4.2.1+4.2.2+4.2.3)$	(7 o más =2) (6,99 a 5 =1) (4,99 o menos=0)
		<b>Suma 4.3</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (4.3a...4.3d) de 0 a 8</b>	<b>(8 a 6=5) (5 a 4 =4) (3=3) (2 =2) (1=1) (0=0)</b>
<b>Presupuesto Propio.</b>	4.4a	presupuesto	proporción pres propio	$(4.4.2/4.4.1)/prom\ categoría$	(120% o más =2) (119% a 80% =1) (79% o menos = 0)
	4.4b	presupuesto capac	proporción pres capacitación	$(4.4.3/4.4.1)/prom\ categoría$	(120% o más =2) (119% a 80% =1) (79% o menos = 0)
		<b>Suma 4.4</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (4.4a...4.4b) de 0 a 4</b>	<b>(4=5) (3 =4) (2=3) (1=2) (0=0)</b>
<b>Planificación</b>	5.1a	Planif dotac	Dotación Efectiva / Dotación Planificada	5.1.2 / 5.1.1	(Más de 100%= 1) (100% a 95% = 2) (94,99% a 85%=1) (84,99% a 0%=0)
	5.1b	planif gasto	Gasto Ejecutado/ Gasto Planificado	5.1.5 / 5.1.3	(Más de 100%= 0) (100% a 98% = 2) (97% a 90%=1) (89% a 0%=0)
	5.1c	doc no discrim	Existe documento política No discriminación.	5.1.9	(si = 2) ( no=0)
	5.1d	doc no discrim	Existe documento gest Competencias.	5.1.10	(si = 2) ( no=0)
		<b>Suma 5.1</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.1a...5.1d) de 0 a 8</b>	<b>(8 a 6=5) (5 a 4 =4) (3=3) (2 =2) (1=1) (0=0)</b>
<b>Ciclo vida</b>	5.2a	concursos	Contratados por concurso / total contratados	5.2.2 / 5.2.8	(0.0001 a 0.06 =1) (0.0601 a 0.27 =2) (0.271 a 1 =3)
	5.2b	retiro edad	n° func con bono de retiro/ total de funcionarios que cumplen requisito edad	$5.2.4/(5.2.3+5.2.4)$	(0 a 0.09 =0) ( 0.091 a 0.29 =1) (0.291 a 0.5 =2)
		<b>Suma 5.2</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.2a...5.2b) de 0 a 4</b>	<b>(6=5) (5=5) (4=4) (3=3) (2=2) (1=1) (0=0)</b>

Anexos y Tablas

<b>Desempeño</b>	5.3.a	<b>PMG Dese</b>	<b>Etapa PMG desempeño</b>	<b>5.3.1</b>	<b>(6 a 4=2) (3 =1) (2 a 0 = 0)</b>
	5.3.b	Desemp. Colectivo	Cumplimiento metas grupales	5.3.2	(100% a 95% = 2) (94,99% a 85%=1) (84,99% a 0%=0)
	5.3.c	Descrip competencias	% cargos descritos por competencias	5.3.3	(100% a 75% = 2) (74,99% a 50%=1) (49,99% a 0%=0)
	5.3.d	Calific	% func en lista 1	5.3.5	(100% a 99%=0) (98,99% a 95% = 2) (94,99% a 85%=1) (84,99% a 0%=0)
		<b>Suma 5.3</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.3a...5.3d) de 0 a 8</b>	<b>(8 a 6=5) (5 a 4 =4) (3=3) (2 =2) (1=1) (0=0)</b>
<b>Remuneraciones</b>	5.4.a	Pago remu	Uso de sistema automatizado	5.4.2	(si = 2) ( no=0)
	5.4.b	Incentivos	Incentivos no monetarios	5.4.3	(si = 2) ( no=0)
		<b>Suma 5.4</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.4a...5.4b) de 0 a 4</b>	<b>(4=5) (2=3) (0=0)</b>
<b>Bienestar</b>	5.5.a	Corporación	Existe corporación de bienestar	5.5.1	(si = 2) ( no=0)
	5.5.b	Afiliación	% afiliados	5.5.2	(100% a 95% = 2) (94,99% a 85%=1) (84,99% a 0%=0)
	5.5.c	Financiamiento	proporción aportes	5.5.3/ (5.5.4 + 5.5.5)	(150% a 75% = 2) (74,99% a 50%=1) (49,99% a 0%=0)
		<b>Suma 5.5</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.5a...5.5c) de 0 a 6</b>	<b>(6 a 5=5) (4 =4) (3=3) (2 =2) (1 a 0=0)</b>
<b>Capacitación</b>	5.6.a	PMG Capa	Etapa PMG capa	5.6.1	(6 a 4=2) (3 =1) (2 a 0 = 0)
	5.6.b	Vinculación	Vinculación capa y planes	5.6.2	(si = 2) ( no=0)
	5.6.c	Cumple plan	% cumplimiento presup capa	5.6.3	(100% a 95% = 2) (94,99% a 85%=1) (84,99% a 0%=0)
	5.6.d	Prop func capa	func capa 2004 / dotación	5.6.5 / 5.1.2	(100% a 75% = 2) (74,99% a 50%=1) (49,99% a 0%=0)
		<b>Suma 5.6</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.6a...5.6d) de 0 a 8</b>	<b>(8 a 6=5) (5 a 4 =4) (3=3) (2 =2) (1=1) (0=0)</b>

<b>Prev Riesgos</b>	5.7.a	PMG prev	Etapa PMG prev riesgos	5.7.1	(6 a 4=2) (3 =1) (2 a 0 = 0)
	5.7.b	días no trab	promedio mensual funcionario de días no trab causas medicas	((5.7.3 + 5.7.4)/5.1.2)/12	(0 a 0,599 = 2) (0,6 a 1 = 1) (1.01 o más = 0)
	5.7.c	cursos prev	Cantidad de cursos de prevención	5.7.5	(4 o más =2) (3=1) (2 o menos)
	5.7.d	Accident	Tasa accidentabilidad Serv	5.7.6	(0 a 0,5 = 2) (0,501 a 1 = 1) (1.001 o más = 0)
	5.7.e	Siniestrab	Tasa siniestrab Serv	5.7.7	(0 a 0,5 = 2) (0,501 a 1 = 1) (1.001 o más = 0)
		<b>Suma 5.7</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.7.a...5.7.e) de 0 a 10</b>	<b>(8 a 6=5) (5 a 4 =4) (3=3) (2 =2) (1=1) (0=0)</b>
<b>Administración.</b>	5.8.a	iniciativas	numero de iniciativas de mejora	5.8.1	(1 o más = 3) (0=0)
		<b>Suma 5.8</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.8.a) 0 a 3</b>	<b>(0=0) (3=3)</b>
<b>Relaciones Laborales</b>	5.9.a	registro	Existe registro de reclamos	5.9.3	(si = 3) ( no=0)
	5.9.b	nuevo trato	Grado implementación nuevo trato	5.9.4	(alto =3) (medio =2) (bajo = 0)
		<b>Suma 5.9</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.9.a...5.9b) de 0 a 4</b>	<b>(6=5) (5=5) (4 =4) (3=3) (2=2) (1=1) (0=0)</b>
<b>Posición.</b>	5.10.a	estructura	cargo	1.6	(1 a 4 =2) (5 a 7 =1) (8 o más =0)
	5.10.b		Categoría URH	1.7	(1 a 4 =2) (5=1) (6 o más =0)
	5.10.c		dependencia	1.8	(1=2) (2=1) (3 o más =0)
	5.10.d		niveles	i1 (entrevista)	(1=2) (2=1) (3 o más =0)
		<b>Suma 5.10</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.10.a...5.10.d) de 0 a 8</b>	<b>(5 a 8=5) (5 a 4 =4) (3=3) (2 =2) (1=1) (0=0)</b>
<b>Perfil.</b>	5.11.a	mejoras	número de mejoras implementadas	5.10.1	(3 o más = 2) (2=1) (1 a 0 =0)
		<b>Suma 5.11</b>	<b>Suma de puntajes</b>	<b>Suma (5.11.a)</b>	<b>(2 =2) (1=1) (0=0)</b>

---