

**UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

**ANÁLISIS DE POLÍTICAS LEY 19.882
SERVICIO CIVIL * SISTEMA ALTA DIRECCIÓN**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO

PROFESOR GUÍA: *Sr. Pablo Butikofer Robles*

PROFESOR INFORMANTE: *Sr. Juan Bravo Sandoval*

ALUMNA: *Julia María Elena Ponce Alvarez*

**RANCAGUA
MAYO DE 2005**

Gracias

*A mis seres queridos,
que fueron pilar fundamental
en el logro de esta meta*

INDICE

1.-	INTRODUCCIÓN	5
2.-	JUSTIFICACIÓN	7
3.-	PROPÓSITOS	12
3.1.-	Objetivo General	12
3.2.-	Objetivos Específicos	12
4.-	MARCO METODOLÓGICO DE ESTUDIO	13
5.-	MARCO TEÓRICO	14
5.1.-	Visión Histórica de la Reforma de la Modernización de la Gestión Pública	14
5.2.-	Ley N° 249 de 1973, Escala Única de Sueldos	15
5.3.-	Decreto Ley N° 575 de 1974 Regionalización	17
5.4.-	Decreto Ley 3500 y 3501 de 1981, Previsión Social	19
5.5.-	Ley N° 18.834 de 1989, Estatuto Administrativo	23
5.6.-	Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública	24
5.7.-	Ley N° 19553 de 1998 PMG	31
5.8.-	Ley N° 19.653 de 1999, Probidad Administrativa	33
5.9.-	Ley N° 19.882 de 2003. Nuevas Políticas de Personal	35

6.-	GERENCIA PÚBLICA	36
7.-	LEY N° 19.882, NUEVAS POLÍTICAS DE PERSONAL PARA LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS	42
7.1.-	Dirección Nacional del Servicio Civil	48
7.2.-	Organigrama Servicio Civil	56
7.3.-	Sistema de Alta Dirección	57
7.3.1.	Servicio Incluidos en Alta Dirección Pública	65
8.-	CONCLUSIONES	69
9.-	BIBIOGRAFÍA	85

1.- INTRODUCCIÓN

En los últimos años los cambios que se han producido en el mundo, la magnitud y la velocidad de las transformaciones de la sociedad actual, la globalización, la revolución tecnológica y organizacional, el imperio de las comunicaciones, así como las renovadas demandas de los ciudadanos, las luchas por la ampliación de la democracia, la libertad de expresión, la defensa de los derechos de diversos sectores de la sociedad, y las complejas relaciones de servicios que el Estado hoy debe proporcionar a los ciudadanos de manera eficiente, oportuna y permanente, requiere de la existencia de Instituciones que orienten sus esfuerzos a satisfacer las necesidades o demandas de la sociedad, de manera ejemplar.

En las últimas décadas, este país ha vivido un proceso innovador y reformador en cuanto a la forma de hacer gestión y el proyecto de Modernización, se hace cargo de un nuevo cambio de rol del Estado en las últimas décadas. Se debe avanzar desde un Estado productor de bienes y Servicios, a uno que fortalece su capacidad reguladora, normativa y fiscalizadora, políticas que han hecho al gobierno replantearse y a redefinir, estructura y modelos de gestión del aparato estatal, para alcanzar una administración pública con altos estándares de eficiencia y eficacia.

La Modernización de la Gestión Pública es un proceso de constitución de ciudadanía y de optimización de recursos públicos, de tal forma que el interés se centra en la satisfacción de los usuarios, la calidad de los servicios, y la transparencia y promoción del escrutinio público, y también busca, incorporar técnicas de gestión más avanzadas para dar más eficacia, eficiencia en el funcionamiento de las instituciones públicas.

Todos estos antecedentes, son los que me inducen a efectuar el presente trabajo de tesis, el que pretende realizar una investigación y análisis de la Ley N° 19.882 del Nuevo Trato Laboral, que permitirá conocer el avance y desarrollo alcanzado, y la pertinencia de sus políticas en lo que se refiere a la Modernización de la Gestión Pública en Chile, en materia de Recursos Humanos.

2.-JUSTIFICACIÓN DEL TEMA A INVESTIGAR

Las reformas de Estado, no es algo que se venga dando solo en los últimos años, al hablar de modernización surgen múltiples conceptos y dimensiones que requieren ser analizadas, especialmente lo relativo al aparato estatal.

La modernización del Estado, es una tarea que los gobiernos de América Latina han jerarquizado con claridad, la mayoría con diferencias de grado y amplitud iniciaron los procesos de transformación institucional y de funcionamiento.

Durante el gobierno militar, se dio preferencia al sector privado, dejando a la esfera pública rezagada, en donde los funcionarios públicos fueron perjudicados y la gestión pública, no fue objeto de preferencia en la agenda del Estado.

En la década de los 80 la preocupación del Estado estaba centralizado en la seguridad y soberanía, no era un Estado interventor en el quehacer nacional y de servicio a la comunidad, sino que actuaba bajo el concepto de subsidiaridad, en asumir y resolver los problemas de las empresas privadas.

El Estado no propiciaba formas de relacionarse con la comunidad provocando un alejamiento de quienes son el principal objetivo, los usuarios. Además no se visualizaba una interacción entre los diferentes servicios públicos que dieran cuenta de una política global de gestión pública.

La eficiencia y eficacia no estaban dentro de la política de mejoramiento del gobierno.

En Chile modernizar la Gestión Pública, ha sido el eje central de los programas de gobiernos de la concertación, con el objeto de mejorar la noción de Estado y Servicio Público.

En el año 1990, se produce cambio de gobierno, con ello también llega un cambio de visión de la forma de actuar del Estado, proponiendo reformas, con la finalidad de reconstruir el aparato estatal, reafirmando que el Estado continúa siendo un instrumento fundamental para el desarrollo económico, político y social.

El concepto de reforma se amplió, agregándose a los aspectos económicos las dimensiones política y social, articulándose una agenda de reformas para lograr dicho objetivo, como la democratización municipal y la reforma de justicia. En el área social, se fortalecieron las políticas sociales de educación, salud, vivienda y subsidios sociales, y solo en el año 1994 se incorporó a

la agenda de la modernización del Estado, el tema de modernizar la Gestión Pública.

La importancia que tiene la modernización del Estado, radica en la formación de nuevas estrategias para relacionarse entre el Estado y las demás organizaciones del ámbito nacional, y la forma en que este se hace cargo de estas relaciones dándole coherencia ética, sentido político y social a cada una de ellas, debiéndose concentrarse en mejorar la calidad de las prestaciones y servicios que da a la ciudadanía, garantizando la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas, para establecer una institucionalidad que permita mejorar la eficiencia del estado, desarrollar flexibilidad y coordinación en el sector público, y lograr una gestión pública orientada hacia los usuarios.

Los gobiernos de la concertación, han venido realizando esfuerzos que fortalecieran la capacidad del sector público, considerando que la modernización de la gestión pública, es una herramienta clave para ir respondiendo a las diversas demandas sociales, garantizar el bienestar de las personas a través del uso adecuado y eficiente de los recursos públicos, garantizar la igualdad de oportunidades que requieren de la participación de todos los actores involucrados, y aprovechar el mas valioso de los recursos de una organización: su gente, porque todo proceso se debe

sustentar en el convencimiento de los funcionarios de que ésta es la única forma de mejorar la calidad del Estado.

Modernizar la gestión del Estado, proviene de Europa y Estados Unidos, lugares donde primeramente empezaron a mejorar la gestión de los gobiernos, entendiendo que el principal objetivo era satisfacer en la mejor forma las necesidades de los ciudadanos, y además optimizar el máximo los recursos escasos, de forma de satisfacer las múltiples necesidades de las personas. Además en buscar el problema desde su raíz, es decir, seleccionando de manera más profesional a funcionarios públicos encargados de manejar los recursos del estado.

Chile no ajeno a esto, pretende adoptar esta iniciativa a las necesidades de nuestro país, y es así que nace la propuesta del sistema de Gerencia Pública, propuesto por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, tarea no fácil, nuestra realidad es diferente, el país adolece de problemas tanto en el ámbito cultural, social, normativo, estructural, por la lentitud de los cambios, esta propuesta que debía realizarse durante el período de 1997 - 2000, que no se materializó, a pesar que presenta grandes ventajas para alcanzar el objetivo de hacer el Estado más eficiente y eficaz, contando entre ellas el reclutamiento de profesionales de alto nivel de preparación, que estén dispuestos a entregar sus conocimientos al servicio público.

Sin embargo, en materia de políticas que afectan directamente a los servicios públicos, han habido grandes cambios, que de alguna forma han permitido mayores incentivos a los funcionarios de la administración del Estado, como los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG), que buscan incentivar el mejoramiento de la gestión de las Instituciones públicas y lograr mayor eficiencia y eficacia de sus resultados, y que conllevan a un mejoramiento económico para los funcionarios por el cumplimiento de las metas, y además, los Servicios Públicos que han tenido un reconocimiento a través del Premio Nacional a la Calidad, que ha permitido a los organismos participantes, junto con hacer una evaluación diagnóstica de su gestión, introducir un modelo basado en la excelencia y orientar sus esfuerzos a los logros de los objetivos institucionales y gubernamentales.

El presente trabajo de tesis pretende analizar las políticas de personal de la ley 19.882 del Nuevo Trato Laboral, que crea La Dirección Nacional del Servicio Civil, que es una nueva institucionalidad en la gestión de Recursos Humanos, encargada de profesionalizar la gestión de personal en los Servicios públicos, incorporando las principales instituciones a esta nueva normativa, y en su modelo teórico, sus principales atribuciones, estructura orgánica, y su participación en el Sistema de Alta Dirección Pública o Gerencia Pública.

3.-PROPÓSITOS

3.1.- OBJETIVO GENERAL

Analizar las políticas de personal para los funcionarios públicos, contenidas en la Ley N° 19.882, Nuevo Trato Laboral.

3.2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 3.2.1. Identificar las principales leyes modernizadoras sobre políticas de gestión de recursos humanos, y pertinencia que dichas medidas han generado en los funcionarios del sector público.
- 3.2.2. Analizar las políticas de personal de la Ley 19.882 Nuevo Trato Laboral para los funcionarios Públicos, Dirección Nacional del Servicio Civil y Sistema de Alta Dirección Pública.
- 3.2.3. Pretender que la presente tesis, sirva de guía y orientación en torno a uno de los temas mas relevantes en el plano nacional, que es la Modernización de la Gestión Pública, en lo que respecta a políticas de Recursos Humanos.

4.- MARCO METODOLÓGICO DE ESTUDIO

La metodología de estudio consistirá en la recopilación, análisis y síntesis de diversos documentos que dan cuenta del Proyecto de Reforma y Modernización de la Gestión Pública, en materia de Gestión de Recursos Humanos, proyectos, avances, y la pertinencia de sus políticas en los funcionarios públicos.

Esta metodología de trabajo, esta fundamentada principalmente en fuentes legales (leyes, textos, prensa escrita, revistas especializadas, páginas web), que nos permitirá conocer los contenidos, avances de la Modernización de la Gestión de Recursos Humanos, que también propicia a comprender de mejor forma la gestión pública, los conocimientos necesarios sobre ella, determinar algunas características relevantes de la Administración pública, y de las transformaciones que ha tenido en los últimos años, fundamentalmente durante los gobiernos democráticos.

5.- MARCO TEORICO

5.1.- VISIÓN HISTÓRICA DE REFORMAS DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

Si hacemos un poco de historia, en lo que respecta a Chile, la depresión mundial de 1929 impactó profundamente en la economía chilena. El país fue forzado a disminuir sus importaciones lo cual a su vez redujo la producción nacional. Los ingresos disminuyeron y el gasto público creció. Esta situación provocó inestabilidad política.

El descontento de los trabajadores se manifestó en la elección presidencial de 1938. El candidato del Partido Radical, Pedro Aguirre Cerda (1938-41), triunfó con el apoyo de una coalición izquierdista. Su triunfo se debió al apoyo forjado por el Frente Popular que incluyó a los partidos Radical, Socialista y Comunista.

El programa de gobierno de Aguirre Cerda, incluyó políticas públicas tendientes a fomentar la producción industrial y la modernización del sector agrícola. Pilar fundamental de esta estrategia de desarrollo fue una política arancelaria y cambiaria que incentivó la sustitución de importaciones de bienes intermedios y manufacturados, fomentó la creación de líneas de crédito

de apoyo a la industria, la construcción de infraestructura y la instalación de industrias básicas, como la generación de energía eléctrica, el refinado de combustibles derivados del petróleo y la producción de acero, creándose en el año 1939 la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), para desarrollar la industria nacional, disminuir las importaciones y de este modo reducir el déficit comercial principalmente de productos de consumo y bienes intermedios.

Se puede decir que esta fue una de las primeras y grandes reformas modernizadoras para mejorar la gestión del Estado.

5.2.- LEY 249 DE 1973 ESCALA ÚNICA DE SUELDOS

En el ámbito de Recursos Humanos, y de acuerdo a la situación existente en materia de remuneraciones del sector público, que se traducía en el pago de muy diferentes rentas por un mismo trabajo, aún dentro de un mismo servicio, y en distorsiones de gran magnitud, entre las distintas entidades del sector público.

La falta de un sistema uniforme y la ausencia de normas que regularan los mecanismo de fijación de estas remuneraciones con un criterio único, provoca graves problemas, como la existencia de servicios postergados,

injusticias sociales que resultan de soluciones parciales y dispersas y desmotivación de los funcionarios afectados por tratos discriminatorios.

Ante estas necesidades, las autoridades de Gobierno decidieron enfrentar el problema en forma global, buscando una solución integral que permitieran conseguir los objetivos propuestos:

- Terminar con las diferencias de remuneraciones pagadas al personal que desempeña un mismo cargo, oficio o profesión, en las distintas instituciones del Sector público.
- Definir en forma clara y explícitamente la relación de remuneraciones que debe existir entre los diferentes cargos o escalafones de la administración pública.
- Simplificar los sistemas de pagos del personal público, con el objeto de evitar mediante modalidades muy especiales se vean favorecidos instituciones o grupos de funcionarios.
- Extender la aplicación de las normas del sector público en estas materias a otras entidades, en razón de su naturaleza, objetivos, financiamiento o gestión.

- Uniformar las jornadas de trabajo y algunos de los aspectos mas distorsionados en materias de personal.

Para conseguir estos objetivos propuestos, se creo la Ley 249 de 1973, que Fija Escala Única de Sueldos para el Personal de los Servicios Públicos

Este Decreto Ley, si bien cuando fue creado cumplía con las necesidades de ese entonces, actualmente no satisface los requerimientos actuales y necesarios de los funcionarios públicos, que se encuentran entrampados en una Escala de Sueldos, poco flexible y sin mucha posibilidad de escalar a través de ella.

5.3.- DECRETO LEY N° 575 DE 1974 REGIONALIZACIÓN

En el ámbito geográfico, en el año 1974, con el Decreto Ley N° 575, se dio comienzo a una reforma conocida como el proceso de Regionalización, como una simple división geográfica destinada a facilitar el proceso de organizar y planificar la gestión de los órganos administrativos que desarrollan actividades de servicio público. El regionalismo, enfoca a la región desde un punto de vista histórico-social, más allá de su vinculo con las actividades de la Administración.

Con la Ley de Regionalización, se crearon nuevas entidades administrativas y nuevas unidades de asesorías políticas y coordinación sectorial en cada una de las regiones. En el año 1981, se le traspasó a las municipalidades parte de la administración de los establecimientos educacionales, y consultorios de atención primaria.

El DL. 575, estableció que al frente de cada región habría un intendente regional, encargado de su gobierno y administración superior, de la exclusiva confianza del presidente de la República. Del mismo modo se formaba como un órgano del intendente regional el Consejo Regional de Desarrollo. (COREDE), integrado por los gobernadores provinciales y representantes de las principales actividades, organismos e instituciones públicas y privadas. A este órgano le correspondía participar en el estudio y aprobación de las políticas y planes de desarrollo y presupuestos regionales. De acuerdo a la ley, y establecer las normas generales sobre su organización y funcionamiento.

Con la Regionalización, se crearon las Direcciones Regionales de los Servicios Públicos, creándose en cada servicio, el cargo de Director Regional, a cargo de profesional de confianza exclusiva del gobierno.

Con la creación de las Direcciones Regionales a cargo de un Director Regional, los servicios públicos empezaron a tener una mayor autonomía en cuanto a sus funciones, como es el caso del servicio de Registro Civil e Identificación.

Si bien el proceso de regionalización, representa una descentralización del nivel central a lo regional, y adecuado para el gobierno de la época, actualmente no se pueden repetir las formas organizativas anteriores, es necesario revisar el contexto anterior, ya que hoy en día la sociedad chilena es otra, hay una tendencia a la autonomía regional, en busca de soluciones mas concretas de los problemas que afectan la vida cotidiana de las personas. Es necesario un análisis riguroso de las regiones, territorio, habitantes, recursos que cuenta cada una, la sustentabilidad que pueda tener cada una de las regiones, y efectuar los cambios de políticas que sean necesarias para mejorar el desarrollo regional.

5.4.- DECRETO LEY 3500 y 3501 DE 1980 PREVISION SOCIAL

En lo que se refiere a la Previsión Social fueron creadas las ISAPRES y las AFP.

El antiguo régimen se basaba en el principio que los trabajadores activos financiaban las pensiones de los pasivos. Los empleadores y obreros, cotizaban los fondos

cada mes con el fin de financiar la jubilación y montepíos de otros. Eran instituciones de este sistema:

- El Servicio de Seguro Social
- La Caja de Empleados Públicos y Periodistas
- La Caja de Empleados Públicos y Periodistas

Este sistema permitió situaciones de jubilaciones previligiadas, originando una crisis en el sistema previsional, producto de esto, en Noviembre de 1980 son promulgados los decreto ley 3.500, 3.501 y disposiciones reglamentarias por los cuales se implanta en Chile, a partir del 1° de Mayo de 1981, un régimen previsional basado en la capitalización privada y directa de los trabajadores, mediante empresas administradoras de fondos de pensiones (AFP) de carácter competitivo, las cuáles utilizarán los recursos del ahorro de los trabajadores en inversiones de capital. El ahorro que dispone la ley es de un 10% de las remuneraciones de cada trabajador, y contempla, además, la contratación de un seguro de invalidez.

Como una precaución para el uso de los fondos de pensiones, la ley prohíbe a las AFP utilizarlos en adquisición de acciones de sociedades anónimas, limitando su uso únicamente a operaciones.

Lo mismo ocurre en el año 1981, con la creación de las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRES), cuya finalidad era traspasar al área privada la atención de salud, restándole al Estado en esta reforma y a las personas una atención con características de seguridad social. Ambas reformas expresan la creación de un nuevo modelo económico social en el cuál se pretendió que el Estado sólo cumpliera un rol regulador dejándoles a los privados la iniciativa y el control de estas responsabilidades. Esto hace parte de la oleada de privatizaciones del régimen militar que identifica el nacimiento de un nuevo sistema político.

Posteriormente en el año 2000, a través de la ley N° 19.705 del año 2000, se crea un Segundo Fondo de Pensiones. La referida modificación se realizó pensando en las necesidades de los afiliados. Se estimó que los afiliados de menor edad desean que sus recursos se inviertan en instrumentos de renta variable que en el largo plazo son mas rentables, pero que en el corto plazo son mas riesgosos. Por el contrario, los afiliados cuyas edades se acerquen a aquélla de jubilar, (60 o 65 años de edad) así como también algunos pensionados prefieren que sus recursos se inviertan en instrumentos de renta fija , a fin de no arriesgar en el último momento , la rentabilidad obtenida en todos los años de cotizaciones.

Basándose en la misma idea y perfeccionándola, se dictó la ley N° 19.795, de 28 de Febrero del 2002, la cual volvió a modificar, entre otros , el artículo 23 del D.L. 3500.

El actual texto del referido artículo 23 señala que cada Administradora

1.- Deberá mantener 4 Fondos:

Fondo de Pensiones Tipo B

Fondo de Pensiones Tipo C

Fondo de Pensiones Tipo D

Fondo de Pensiones Tipo E, y

2.- Podrá mantener un Fondo adicional que se denominará Fondo de Pensiones tipo A.

En el caso de la Previsión Social, es importante profundizar, que esta es una de las mas controvertidas reformas modernizadoras que ha tenido el país, cuya finalidad era traspasar al área privada la atención de salud, restándole al Estado en esta reforma y a las personas una atención con características de seguridad social, Lo mismo ocurre con la creación de AFP. Ambas reformas expresan la creación de un modelo económico social, pretendiendo que el Estado sólo cumpliera un rol regulador dejándoles a los privados la iniciativa y el control de estas responsabilidades.

Tanto el sistema de salud como el sistema de AFP, son reformas que han perjudicado a muchos beneficiarios. El Estado buscó un modelo de desarrollo económico y social, buscó transformar el rol del Estado, pasando de un modelo mas cercano al de Bienestar a otro donde priman los intereses particulares, mas regulador y mas liberal.

Considero que el sistema de salud y de pensiones, no tendrían que haberse pasado jamás al área privada, son responsabilidades de Estado. La privatización no debe darse en los servicios claves como salud, educación y previsión. El Estado tiene que dar bienestar en las necesidades básicas de las personas, y todo lo relacionado con la seguridad y el desarrollo social son roles asumidos preferentemente por el Estado.

5.5.- LEY 18.834 DE 1989 ESTATUTO ADMIMNISTRATIVO.

En el año 1989, fue publicada la Ley N° 18.834, Estatuto Administrativo, que define a la Carrera Funcionaria como, un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantizan la igualdad de oportunidad para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad de las calificaciones en función del

mérito y de la antigüedad. Definición aplicable a todos los servidores públicos.

La ley N° 18.834 de Septiembre de 1989, Estatuto Administrativo. Esta ley define a la Carrera Funcionaria como, un sistema integral de regulación del empleo público, aplicable al personal titular de planta, fundado en principios jerárquicos, profesionales y técnicos, que garantizan la igualdad de oportunidad para el ingreso, la dignidad de la función pública, la capacitación y el ascenso, la estabilidad en el empleo, y la objetividad de las calificaciones en función del mérito y de la antigüedad. Definición aplicable a todos los servidores públicos.

5.6.- COMITE INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

En el año 1990 con el advenimiento de la democracia, el concepto de reforma se empezó a dar una connotación diferente, se fortalecieron políticas sociales, y solo en el año 1994, bajo el gobierno del Presidente Eduardo Freí, quién le dio un impulso sustantivo al tema de la modernización de la Gestión Pública, para ello creó el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, entidad responsable de impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los distintos Ministerios.

Además, de proponer al Presidente de la República, las políticas sobre el plan de modernización que debía ser centrado en una planificación estratégica y una administración por objetivos en todos aquellos servicios públicos interesados en modernizar su gestión.

Comité, "constituido por los ministros del Interior, Hacienda, Secretaría General de Gobierno, del Trabajo y previsión Social, y de Economía"¹.

El Proyecto de Reforma y Modernización del Estado (PRYME), es la expresión de la voluntad del Gobierno del Presidente Ricardo Lagos de avanzar resueltamente en la construcción de un Estado al Servicio de los Ciudadanos.

El diseño de este proyecto se inspira en los principios de la transparencia, la eficiencia, la equidad y la participación, como base principal para el funcionamiento de un Estado democrático. Consecuentemente, este proyecto es parte de un proceso que recoge y profundiza los esfuerzos realizados por los anteriores gobiernos de la Concertación en relación con el mejoramiento de la calidad de servicio a los usuarios del sector público.

Los principios orientadores del accionar del PRYME son:

- Estado democrático y participativo

¹ Programa de Modernización de la Gestión Pública, Documento Preliminar, Junio 1997 p.8.

La Reforma institucional se estructurará a partir de la idea de Estado democrático de derecho, por lo que se abordarán las modificaciones constitucionales necesarias para superar los obstáculos hoy existentes.

Asimismo, deberán diseñarse mecanismos concretos para asegurar el ejercicio de los derechos de los ciudadanos ante la administración, así como su participación en la gestión pública.

- Estado transparente

La naturaleza del nuevo Estado es tributaria de la profundización de la democracia. Uno de sus elementos claves es la transparencia de la actividad estatal como la base de la prevención de la corrupción del sector público; y como condición necesaria para obtener mayores niveles de participación ciudadana, la transparencia es una conducta que genera confianza en la gente.

- Estado unitario descentralizado

La propuesta de Reforma deberá fortalecer la regionalización y la descentralización de las decisiones, logrando una adecuada articulación entre el nivel nacional, el nivel regional y el nivel local.

- Estado solidario

El proceso de cambios debe lograr un Estado que se hace cargo y asume las desigualdades sociales y territoriales y los factores de desintegración social, tanto en materia económica para hacer llegar a todos los chilenos y chilenas a lo largo del país los beneficios del desarrollo, como en los distintos ámbitos culturales, asegurando la igualdad de oportunidades al conjunto de la ciudadanía.

- Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros

Se requiere un Estado adecuado a las características del desarrollo actual y futuro del país. En ciertos casos, se podrá reducir su tamaño, o en otros se podrá fortalecer y crecerá de acuerdo con las necesidades. Lo central en este punto es que las dimensiones del Estado serán una función de los requerimientos actuales y de los que en futuro se prevean, y no una imagen predeterminada de Estado pequeño o grande.

- Estado más eficiente y eficaz

El foco de las preocupaciones del Proyecto está puesto en la satisfacción del interés general, por lo que todas las acciones de transformación comprendidas en él se inspirarán en este principio, tanto en materia de rediseño de la institucionalidad, como de mejoramiento de la gestión para entregar un servicio público de calidad a la ciudadanía

Un lugar central en ello ocuparán las nuevas tecnologías de la información que acerquen los servicios a los ciudadanos y ciudadanas.

- Estado normativo y subsidiario

El Proyecto se hace cargo del cambio de rol del Estado en las últimas décadas. Se debe avanzar desde un estado productor de bienes y servicios a uno que fortalece su capacidad reguladora, normativa y fiscalizadora.

Recién en el año 1997, se estableció un plan de acción para el período de 1997 al 2000, los principios que sustentan este plan de acción, son los siguientes:

- Probidad y Responsabilidad²

Las personas que se desempeñan en el servicio público, deben observar una conducta laboral correcta basada en los valores de la honestidad, integridad, lealtad en el desempeño de su función y en concordancia con la misión institucional.

- Igualdad y no Discriminación

² Por un Estado al Servicio de la Gente, Programa de Modernización de la Gestión Pública, Documento Preliminar, Junio 1997.

No deben existir distinciones entre los usuarios en relación con el acceso al servicio público y a la calidad de la atención.

- Transparencia

Todo servicio público debe otorgar información sobre su organización y gestión. La transparencia es una condición de diálogo y de concertación con los usuarios.

- Accesibilidad y Simplificación

Se deben buscar los medios para simplificar trámites, disminuir tiempos de respuestas, agilizar procedimientos, ser creativos en la búsqueda de soluciones y procurar la existencia de normas y procedimientos claros y comprensibles para los usuarios.

- Participación en la gestión

Se deben generar espacios de participación de los funcionarios públicos y de los usuarios para mejorar los servicios y desarrollar la capacidad de responder satisfactoriamente a sus diversas necesidades.

- Eficiencia y Eficacia

La oportunidad, la accesibilidad, precisión y continuidad son elementos necesariamente presentes en la entrega de un buen servicio, de forma que cumpla su objetivo de dar solución efectiva a un problema o necesidad concreta.

También para el mismo período se establecieron las líneas de trabajo, definiéndose los proyectos para su implementación.

En materia de Recursos humanos se contemplaron los proyectos de:

- Formación de Gerentes públicos.
- Capacitación de funcionarios públicos.
- Remuneraciones, incentivos, profesionalización de la administración pública.
- Negociación gobierno funcionarios, Relaciones Laborales.
- Nuevos Reglamentos de calificaciones.

El Comité Interministerial de la reforma, durante sus primeros años, privilegió el desarrollo de una estrategia gradual orientada a incentivar redes de colaboración y a cambiar la cultura de la gestión pública.

Además, aparecen las primeras medidas para aplicarlas en Recursos Humanos en el sector público. Si bien es cierto, en este período surgen políticas aplicables al personal del estado, incentivos salariales vinculados a la calidad de la gestión, el intento en el aspecto de la de gerencia pública no se materializó.

5.7.- LEY N° 19.553 DE 1998 PMG.

También en el año 1997, durante el gobierno de Freí, en el contexto de la modernización del Estado, y continuado por el actual Presidente Lagos, se creó el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, que permitió a los participantes hacer una evaluación diagnóstica de su gestión.

Esto permitió aseverare que pese a la baja percepción ciudadana respecto a los Servicios Públicos, la participación de muchas Instituciones en el Premio Nacional a la Calidad, permitió mejorar la gestión.

Algunos organismos, como el Servicio de Registro Civil e identificación, Fondo Nacional de Salud, Instituto de Normalización Previsional, se han destacado por introducir reformas de fondo cuyos resultados han ido en directo beneficio de sus usuarios.

A través de la ley N° 19.553 de 1998, se implementó un sistema de incentivos vinculados a los resultados institucionales (PMG) e individuales en el año inmediatamente anterior, para lo cual se readecuaron los reglamentos de calificaciones del sector público.

Los PMG buscan incentivar el mejoramiento de la gestión en las instituciones públicas y lograr mayor eficiencia y eficacia de sus resultados, mediante la suscripción de compromisos de desempeño que premian con un incentivo económico institucional el cumplimiento de objetivos de gestión anual. Este programa se traduce en un compromiso de desempeño, en que se establece una serie de objetivos de gestión, ponderados según su importancia relativa y cuyo grado de cumplimiento se mide mediante uno o más indicadores de gestión asociados a cada objetivo. El grado de cumplimiento global otorga el derecho a un incremento por desempeño institucional para todo el personal del servicio en sus remuneraciones durante el año siguiente, pagadero acumulativamente cada tres meses.

Con la aplicación de esta ley, y por primera vez los funcionarios reciben incrementos salariales vinculados con su desempeño individual y con el desempeño de las instituciones a que pertenecen en función de metas previamente comprometidas, como se acordó con la ANEF en 1997.

Cabe mencionar que dicho acuerdo se firmó el 5 de Octubre de 1998. En ello se estableció una política salarial ligada al desempeño, a la responsabilidad y a la calidad del trabajo realizado; políticas de capacitación y entrenamiento laboral acordes con los desafíos que presenta el desarrollo del país y las políticas de Modernización. El mejoramiento del clima laboral y las condiciones de trabajo, destacándose el compromiso por mejorar los mecanismos de ascenso y movilidad vertical y horizontal a través de concursos basados en el mérito, un plan de retiro anticipado y otros beneficios sociales adicionales.

5.8.- LEY 19.653 DE 1999 PROBIDAD ADMINISTRATIVA.

En el año 1994 la Comisión de Ética Pública, elaboró un informe con cuarenta y una propuestas para el fortalecimiento de la probidad y la transparencia en el Estado de Chile, Algunas de estas dieron origen a la Ley N° 19.653 publicada en Diciembre de 1999, sobre Probidad Administrativa.

Aplicable de los órganos de la Administración del Estado, la que regulará en el futuro los actos de los funcionarios públicos. Esta ley dicta los procedimientos, inhabilidades e incompatibilidades para el ingreso a la administración pública, y la obligatoriedad de la declaración de intereses. Es un instrumento legal que ha

buscado ordenar la aplicación del principio de probidad administrativa en la Administración del Estado.

"El principio de Probidad Administrativa, consiste en observar una conducta funcionaria intachable, y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general por sobre el interés particular"³

En un marco muy general, las principales materias reguladas por este nuevo marco jurídico de la Administración del Estado son:

1.- En Materia de transparencia:

El establecimiento del derecho de los ciudadanos a acceder a información de la Administración.

La declaración de intereses de las autoridades y de determinados funcionarios.

2.- En materia de Probidad:

La regulación de las inhabilidades generales para el ingreso a la Administración del Estado.

El establecimiento de incompatibilidades en el ejercicio de la función pública.

³ Ley 19.653 Sobre Probidad Administrativa Aplicable de los Órganos de la Administración del Estado, fecha publicación 14-12-1999.

La descripción de conductas especialmente contrarias a la Probidad.

En Diciembre de 2001, el Gobierno y la ANEF suscribieron un acuerdo sobre Nuevo Trato en la Administración pública, con el objeto de desarrollar una política integral de personal de la administración central, basada en un modelo de servicio civil, y al mismo tiempo comienzan a surgir los problemas y las discrepancias respecto al tema.

5.9.- LEY N° 19.882 DE 20033. NUEVAS POLÍTICAS DE PERSONAL PARA LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS.

Dentro de este contexto, de mejorar la gestión de los servicios públicos, en Septiembre de 2002, el Presidente de la República, envía a la Cámara de Diputados el Proyecto de Ley sobre el nuevo trato.

En Junio de 2003, fue publicada la ley sobre el Nuevo Trato Laboral, una iniciativa que venía de un acuerdo suscrito entre el gobierno y la ANEF.

Considerando que el proceso de modernización de la gestión pública representa una tarea de envergadura que requería de un diseño de políticas y líneas de acción, así como la organización y movilización adecuada de todos los recursos materiales y humanos del aparato público.

6.- GERENCIA PÚBLICA

El éxito de una cultura de gestión pública se está convirtiendo en el problema central del desarrollo de los países.

El crecimiento de todas las actividades administrativas, públicas y privadas, está sobrecargando de manera extraordinaria los recursos asignables, financieros y humanos, y ya no pueden ser administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa.

Estamos viviendo una verdadera revolución, no solamente en las actividades humanas, materiales, desde las actividades del trabajador asalariado hasta las del empleado oficinista, sino también en el funcionamiento de los sistemas de relaciones de poder.

Las organizaciones se ven obligadas a funcionar dentro de un nuevo paradigma que pudiéramos llamar la cultura de gestión pública. El razonamiento tradicional, con la figura central del servidor público obediente, que ejecutaba las decisiones adoptadas mediante el debido proceso democrático, no se ajusta a la nueva realidad.

La aplicación de la Gerencia Pública, nace de la necesidad de poder llevar a cabo la llamada Modernización del Estado, debido a que la existencia de un mundo

globalizado exige una práctica eficiente, quizás no tan descentralizada en lo se refiere a la utilización de los recursos, ya que si bien es cierto, el objetivo es romper con el comportamiento tradicional, este no debe independizarse por completo de las articulaciones de lo que busca el Estado como ente público.

El concepto de Gerencia Pública, considera a quienes se desempeñen en cargos de gerencia de empresas y en las direcciones de servicios públicos. Excluyendo de esta categoría a quienes trabajan en gabinetes de ministerios, subsecretarías o en algún cargo político en general.

La razón principal para la implementación de un sistema de Gerencia Pública ha sido el carácter de sus funciones y responsabilidades y el impacto que tiene la calidad de quienes dirigen las instituciones públicas sobre los resultados obtenidos por ellas.

Se espera que esta Gerencia Pública busca dar respuesta a todas estas aspiraciones, que permitirá una gestión mas acorde a los tiempos actuales, y es ahí donde el concepto de gerencia toma importancia, ya que esta como forma de gestionar y dirigir, conlleva a una articulación tanto de los objetivos institucionales, los cuáles corresponden a cada institución en particular.

La Gerencia Pública en definitiva, busca sobrepasar lo simplemente directivo, para transformarse en un sistema activo en lo referente a los cambios que el Estado requiere, para cumplir con las necesidades y acercamiento que la ciudadanía necesita.

En los años 80 comenzaron los primeros bríos para satisfacer la necesidad de modernizar el Estado, sin embargo, fue en la década de los 90, el período en el cual se desarrolló en la mayoría de los países latinoamericanos, el avance en las políticas implantadas por los gobiernos de la época, los cuales, tenían como objetivo modernizar y mejorar el funcionamiento del sector público.

Si tomamos la experiencia de otros países, en lo que respecta a Modernización del estado, todos confluyen en que las transformaciones están destinadas a lograr una administración pública moderna, innovadora, participativa, eficiente y profesional, producto de esto, toma relevancia la implantación de un sistema de Gerencia Pública, conocida como Dirección Pública, el que basa su principalmente su potencial en la determinación de los perfiles y requisitos que deben tener las autoridades de las instituciones y servicios públicos, los cuáles deberán contar con capacidades personales especiales, recursos, atribuciones, legitimidad y reconocimiento necesario para el ejercicio de su función.

La Gerencia Pública, se enmarca como una forma de generar grandes modificaciones en lo referente a estructura, procesos y formas de liderar una organización, al interior de los servicios, en pro de la excelencia y en la búsqueda de la eficiencia y eficacia.

La estructura de un sistema que permita garantizar esta buena conducción de las instituciones del Estado es un factor decisorio para promover los cambios, que es a lo que apunta el sistema de gerencia Pública.

La Gerencia Pública, se refiere a una forma de dirección superior en la administración pública, la cuál tiene su ámbito legal en el que se desenvuelve, y que dado que es gerencial va ha tener características de homologación con la gerencia privada, de la cual se desea rescatar, aquellos aspectos que en el campo privado hacen que las empresas se desarrollen cumplan con prestar bienes y servicios más competitivos, de esta forma la Gerencia Pública, recoge los aspectos de gestión necesarios para incorporarlos en los servicios públicos.

“Un gerente público, ha de identificar con claridad los objetivos centrales de la empresa o entidad, y generar un sólido compromiso institucional; debe manejar en detalle las variables que inciden en el cumplimiento de los objetivos; mejorar las prácticas de gestión de personal buscando identidad con el proyecto societal;

enfoque gerencial con el uso de la planeación estratégica y operacional, y el manejo apropiado de los recursos y sistemas de control; por tanto ha de tener una visión del mediano y largo plazo.”⁴

En la práctica los profesionales llamados a ser gerentes Públicos, deben reunir características con tendencia a preferir perfiles con énfasis en “capacidades basadas en habilidades de administración, más que en conocimientos técnicos muy especializados. Así, como criterios centrales de selección, las habilidades más requeridas en la mayoría de los países son”⁵:

- Liderazgo y gran habilidad de trabajo en equipo.
- Visión, pensamiento y capacidad de planificar estratégicamente.
- Capacidad de iniciar y manejar procesos de cambio.
- Experiencia, competencia profesional y orientación hacia la obtención de resultados.
- Creatividad, criterio y capacidad intelectual.

⁴ González Gustavo, Ogliastri Enrique, La Gerencia Pública: ¿Asunto Privado? Gerencia Privada, Asunto Público. Ediciones Uniandes. Primera Edición. Año 1995. Pág. 167.

⁵ Gerencia Pública, Elementos para un Debate. Comité Interministerial de Modernización. 2º Edición Noviembre 1998. pág. 18.

- Habilidades generales de administración.
- Capacidades de administrar recursos humanos y de generar buenas relaciones interpersonales.
- Conocimiento de tecnologías de la información.
- Habilidades en comunicación.
- Conocimientos en administración de recursos financieros.

Si bien estas cualidades tienen que estar presentes en todos los cargos en mayor o menor medida, el grado en que cada componente es ponderado depende de cada puesto en particular.

"El gerente siempre tiene que administrar. Tiene que organizar y mejorar lo que ya existe y ya se conoce, pero también debe ser un empresario. Necesita reorientar los recursos de las áreas de resultados bajos o decrecientes a las de resultados elevados o crecientes. Tiene que desprenderse del pasado y hacer anticuado lo que ya existe y lo que ya se conoce. Necesita crear el futuro"⁶

⁶ Drucker Peter F. La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Editorial El Ateneo. 6º Edición 1998. pág. 33.

7.- LEY N° 19.882, NUEVAS POLÍTICAS DE PERSONAL PARA LOS
FUNCIONARIOS PUBLICOS

Publicada el 23 de Junio de 2003.

En los últimos años, nuestro país ha vivido un proceso innovador y reformador en cuanto a la forma de hacer gestión, principalmente en lo que respecta a su aparato público.

El Estado y las Instituciones Públicas, han comenzado a desplegar la atención cada vez más en sus Recursos Humanos, considerándolos un componente importante dentro la gestión estratégica, proporcionándoles las herramientas necesarias con el fin de que tengan un desenvolvimiento mas expedito y acorde con los requerimientos actuales.

La ley N° 19.882, publicada en el Diario Oficial del 23 de Junio de 2003, la cual fue aprobada por una abrumadora mayoría en ambas cámaras del Congreso Nacional, referida a la regulación de la nueva política de personal para los funcionarios públicos.

Esta Ley es uno de los grandes compromisos que asumió el gobierno dentro del marco de la modernización del Estado, y para ello fue necesario impulsar una nueva política de personal para los funcionarios públicos, mediante la entrega de mejores incentivos laborales,

además también una importante transformación de los mecanismos de selección de los altos directivos públicos.

En este marco legal se pretende entregar herramientas para un mejor funcionamiento de los servicios públicos, tomando en cuenta su materia prima, que son sus funcionarios, este ley ordena al Estado a trabajar con los funcionarios públicos, en base al cumplimiento de las metas por equipo lo que les traerá grandes beneficios económicos.

Las reformas expresadas en esta ley constituyen un hito en la evolución de la gestión de personal en el Estado chileno, buscando y terminar con los perjuicios y descalificaciones que pesan sobre los funcionarios públicos, facilita a los funcionarios del sector público para que sean actores y beneficiarios de un proceso de modernización.

Por otra parte el Sistema de Alta Dirección Pública dirigidos por profesionales competentes, líderes y animadores de una cultura organizacional.

Las Instituciones públicas, requieren estar orientadas a dar servicios de calidad a los ciudadanos, y ello significa reconocer a los funcionarios que se destacan por su dedicación y desempeño económico, y para ello es necesario que los servicios sean dirigidos por profesionales meritorios y eficientes, capaces de servir

mejor a las personas, especialmente a las de menores recursos.

Para cumplir con este propósito, la ley del Nuevo Trato Laboral, busca consolidar un sistema de Servicio Civil, a través de una carrera funcionaria basada en el mérito (capacitación, desempeño, aptitud para el cargo y experiencia certificada), un sistema de estímulos que fomente un mayor desempeño de los equipos de trabajo, y el fortalecimiento de la institucionalidad dedicada al desarrollo del personal de administración pública con la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Las reformas contenidas en esta ley, apuntan a fortalecer al Estado y no a debilitarlo. Todas estas reformas persiguen a desarrollar al máximo sus capacidades para cumplir de mejor forma las tareas que les están encomendadas o las que se deban asumir en un futuro próximo.

En síntesis, los objetivos y los principales cambios que involucra el Nuevo Trato Laboral para los funcionarios públicos, son los siguientes:

1.- Objetivos de esta ley son:

- Modernización y profesionalización de la carrera funcionaria.

- Perfeccionamiento de la política de remuneración del personal.
- Establecimiento de una nueva institucionalidad para administrar política de personal.

2.- Con respecto a la Carrera Funcionaria implica:

Ampliación de la carrera funcionaria a niveles jerárquicos, con el fin de reducir el número de funcionarios de confianza exclusiva y, así, evaluar mejor el desempeño de todos los trabajadores del Estado.

- Concursos internos para las plantas de directivos de carrera.
- Existirán procedimientos para realizar concursos internos en los que se evaluará la capacitación, el desempeño, la experiencia y la aptitud.
- Perfeccionamiento del sistema de calificación de funcionarios.
- Fortalecimiento y ampliación del sistema de calificación de funcionarios por medio de concursos con el fin de extender la transparencia.

- Establecer el empleo a prueba como parte del proceso de selección.

- Promover la inversión en capacitación funcionaria. Bonificación por retiro para estimular la rotación de personal.

3.- Con relación a las remuneraciones, el proyecto de ley establece:

- Incremento en un 8% de la asignación por modernización en un plazo de tres años.
- Reemplazo del incentivo individual por el colectivo. Premio anual de excelencia institucional al servicio público que se destaque por su productividad y calidad.
- Mecanismos de gestión que vinculen los salarios a la productividad.
- Bonificación especial para *funcionarios* de regiones apartadas.

El nuevo trato también contempla una nueva institucionalidad, que se refiere a la creación de la Dirección Nacional del Servicio Civil, cuyo objeto será la coordinación, supervisión y perfeccionamiento de las

funciones de personal en los servicios de la administración civil del Estado.

4.- Avances en materias económico-social

- Se eliminó el incentivo individual, creándose un nuevo incentivo Colectivo.
- Incremento en un 8% de la Asignación de Modernización.
- Aumento a un 40% viático de faena.
- Creación de un Premio por Excelencia.
- Bono de escolaridad Pre-Básica.
- Bono especial para zonas aisladas.
- Restitución de la Asignación Profesional para técnicos universitarios.
- Incentivo al Retiro.

7.1.- DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL

En el marco de modernización de la Gestión Pública, en los últimos años, la profesionalización en el ámbito de la administración pública, la creación de un sistema de servicio civil de carrera, ha sido objeto de atención y estudio, con el objeto de propiciar y fomentar en los servidores públicos, la vocación para el servicio público y realizar una auténtica carrera profesional dentro del sector.

Su aceptación y práctica es una realidad que está presente en muchos países desarrollados, donde se empieza a vislumbrar esta política gubernamental que, si bien es cierto ha obedecido a una iniciativa de la parte oficial, también constituye el resultado de una política pública sustentada en una ciudadanía más exigente de ser atendida con eficacia y eficiencia, con mayor honestidad y profesionalismo en su interacción con el ente administrativo.

En la gran mayoría de los países en los cuales se viene aplicando y desarrollando un cierto esquema de profesionalización en el servicio público y en otros ya un completo y complejo servicio civil de carrera, se han expuesto sus bondades y ventajas en el ámbito de las nuevas tareas que ha ido adquiriendo el Estado que demandan personal cada vez más competente y preparado.

En este sentido, la función del control y la evaluación en los distintos ámbitos de la administración pública, constituye una de esas nuevas tareas que no obstante tener un pasado remoto, ha adquirido especial importancia durante las últimas años, con el objeto de contar con un mejor y más óptimo sistema de control y evaluación de los resultados obtenidos.

El servicio civil de carrera se encuentra en países de los más variados sistemas de economías, costumbres, razas, etc. Por citar a algunos que cuentan con un sistema debidamente integrado están: Inglaterra, Alemania, Canadá, Estados Unidos, Suiza, Francia y Japón, con buenos resultados.

Dentro de los esquemas de administración pública de dichos países operan modelos con el fin de estimular la permanencia en sus cargos de los servidores públicos, obteniendo la continuidad en planes y programas, propiciando la generación y aprovechamiento de experiencias que se traducen en la consecución de metas y objetivos a plazos más cortos y con menores recursos.

El Servicio Civil en América Latina, en Colombia en el año 1962 fue cuando se constituyó el primer estatuto de Servicio Civil y se crea el Departamento Administrativo del Servicio Civil. La implementación de esta legislación, que busca asegurar por un lado, la selección, producción y estabilidad de funcionarios

públicos, y por otro lado, tratar de erradicar los vicios de la administración, como negligencia, favoritismos etc.

También en Uruguay, en el año 1959 se crea la Oficina del Servicio Civil, responsable de la capacitación del personal en función de las necesidades del país, así como de la implementación de la carrera administrativa, y de la Organización de la Administración Estatal. En el año 1976, se suprime la Oficina de Servicio Civil, sustituyéndola por oficinas sectoriales de servicio civil, y sus cometidos se distribuyen entre varios órganos gubernamentales, entre los que destaca la Secretaría de Planeamiento, rectora del Servicio Civil.

En Chile, el gobierno del presidente Ricardo Lagos asumió como uno de sus compromisos la modernización del estado. Para ello, era necesario impulsar la renovación de la política de personal de los funcionarios públicos mediante la entrega de mejores incentivos laborales, así como también la importante transformación de los mecanismos de selección de los altos directivos públicos.

Dentro de este contexto nace la ley del nuevo trato laboral, que busca dar trato justo y digno a los trabajadores del sector público, incorporando importantes avances en materia de modernización, profesionalización en la administración pública del Estado y en la Dirección Pública.

Para reforzar esta institucionalidad, se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, para operar como servicio público descentralizado, altamente tecnificado, con escasa dotación, y con énfasis en el diseño y aplicación de políticas de personal que impulsen iniciativas modernizadoras en la administración central.

Es un sistema integral de diseño de políticas en materia de recursos humanos, que busca dotar al Estado de Altos Directivos Públicos con un profesional, con reglas de ingreso, promoción y evaluación basadas en el mérito, idoneidad y probidad.

La Misión del Servicio Civil es, "Institucionalizar una nueva política de gestión directiva y desarrollo de las personas de la administración pública, basada en idoneidad, que contribuya a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios a la ciudadanía"⁷

"Este organismo será una entidad pública, descentralizada, dependiente del Ministerio de Hacienda que no será entendida como una superintendencia de personal, sino que busca mas bien dar institucionalidad al tema de los Recursos Humanos, mediante una estructura que permita generar políticas y profesionalizar a los Funcionarios del Estado. Esto permitirá desarrollar una política integral de personal basada en un modelo de

⁷ [http .www. servicio civil .cl](http://www.serviciocivil.cl)

carrera funcionaria profesionalizada, basada en el desempeño, la capacitación y la experiencia.”⁸

Para dirigir este sistema, la Dirección Nacional del Servicio Civil, considera en su estructura orgánica y funcional una Subdirección de Alta Dirección Pública. Sus atribuciones y tareas estarán directamente relacionadas con la consolidación de una gestión eficiente y eficaz, pero su principal misión será asegurar que los altos directivos públicos sean profesionales íntegros y de reconocida calidad.

Sus principales funciones

- Participar en el diseño de políticas de Administración de Personal.
- Proponer reformas y medidas para mejorar la gestión del personal.
- Prestar asesorías en materia de personal.
- Realizar estudios sobre personal.
- Apoyar la Profesionalización de las Unidades de Personal de los Servicios.

⁸ Arenas Alberto, Subdirector de Racionalización y Función Pública de la Dirección de Presupuestos. Entrevista publicada en el Diario La Nación del día 23 de Septiembre de 2002.

- Apoyar la interlocución con las organizaciones de Trabajadores.
- Fomentar la participación.
- Incorporar en las Políticas de Personal la variable de género y otras.
- Constituir Programas de Inducción.
- Administrar Fondos y Programas relacionados al desarrollo del personal.

El Servicio Civil de Altos Directivos Públicos, que estará integrado por Jefes de Servicio elegidos en un proceso de dos etapas, donde la primera se define por mérito. La segunda etapa es la presentación al Presidente de la República de la terna o quina de ganadores de la primera etapa

La primera etapa se crea, un Consejo de Alta Dirección Pública, entidad autónoma de 5 miembros, 4 de los cuales serán designados por el Senado a propuesta del Ejecutivo, y durarán 6 años en el cargo en forma inamovible. El quinto miembro será el jefe de la nueva Dirección Nacional del Servicio Civil, entidad que operará en el Ministerio de Hacienda y quien será designado por el Presidente de la República, que actualmente es doña Catalina Bau.

Además, "el servicio civil de Altos Directivos Públicos estará integrado por unos 1.500 directivos que colaboran directamente con esos 98 Jefes de Servicio. Ellos también serán seleccionados en un proceso de dos etapas, donde la primera se define por mérito. En la segunda etapa el Jefe de Servicio, quien a su vez fue elegido por mérito, elige dentro de la terna de ganadores de la primera etapa. La primera etapa estará a cargo de un Comité de Selección. Cada Comité estará integrado por un delegado del Consejo autónomo de Alta Dirección Pública, un delegado del Jefe de Servicio y un delegado del Subsecretario (el único estrictamente político)."⁹

La remuneración de cada puesto de Alto Directivo será definida por el Consejo, o por el Comité de Selección respectivo, según corresponda a su rango, la máxima prioridad la tiene el nombramiento de personas de calidad en el Consejo de Alta Dirección Pública y en la Dirección Nacional del Servicio Civil.

En el presente año, se están realizando todas las instancias que conllevarán a los representantes del Consejo, que son los que estarán a cargo de seleccionar los altos cargos de la administración pública, los que serán llenados por concurso y no por criterios políticos.

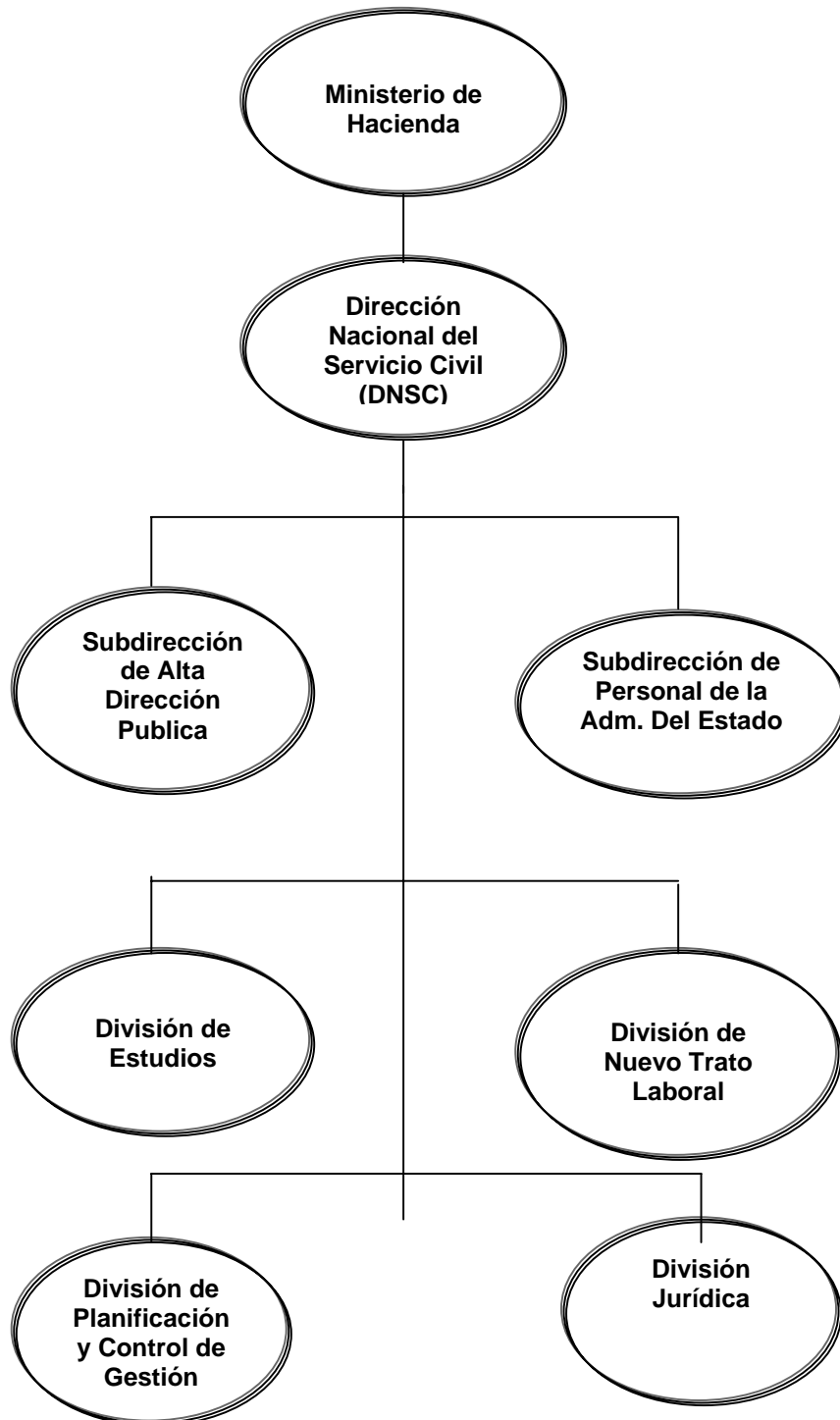
⁹ http://www.cepchile.cl/dms/lang1/doc_3221.

En el mes de Marzo del presente año, el Servicio Civil, obtuvo el segundo lugar en ranking de Servicios Civiles, en una reunión de la Red de Gestión y Transparencia, que se desarrollo en el marco del Diálogo Regional que regula las políticas Públicas. dedicada a revisar las experiencias latinoamericanas, y que realizada en Washington, además fue elegido como el mejor en materia de eficiencia y consistencia estructural en lo que se refiere a la institucionalidad dedicada a las labores de desarrollo del personal del sector público.

“La importancia de este ranking radica en que la proyección de los Sistemas de Servicio Civil tiene como fin último elevar la calidad de servicios a la ciudadanía y la evaluación realizada apunta a observar cuáles son los Servicios que más se han ido acercando al cumplimiento de ese objetivo.”¹⁰

¹⁰ <http://www.serviciocivil.cl>

7.2.- ORGANIGRAMA SERVICIO CIVIL



.3.- SISTEMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

El Nuevo Trato Laboral se complementa con la creación del Sistema de Alta Dirección Pública, mecanismo que perfecciona la selección de equipos directivos profesionales, motivados, jerarquizados, eficientes y con capacidad de trabajo en equipo, optimizando la gestión de las instituciones públicas en la entrega de bienes y servicios de calidad.

La Subdirección de la Alta Dirección Pública, es el área encargada de implementar el Sistema de la Alta Dirección Pública (SADP), que contempla la selección, evaluación y desarrollo de los altos directivos del Sector Público.

La Misión de esta Subdirección es, "Diseñar, implementar, desarrollar y difundir el sistema de Alta Dirección Pública en el sector Público chileno"¹¹

Este Sistema de Alta Dirección Pública, es un mecanismo que perfecciona la selección de equipos directivos profesionales, con el fin de dotar al gobierno central de Altos Directivos Públicos, competentes e idóneos, que optimicen la gestión de las instituciones públicas.

¹¹ [http .www. servicio civil. cl](http://www.servicio.civil.cl)

A este sistema están sujetos los funcionarios que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas, y cuyas funciones sean predominantes de ejecución de políticas públicas, y de provisión directa de servicios a la comunidad. En este sistema, el proceso de selección de los cargos será conducido y regulado por el Consejo de Alta Dirección Pública, ocupando criterios de selección como el mérito, probidad, transparencia e la idoneidad.

El Consejo de Alta Dirección Pública, es la institucionalidad creada por ley, y que tiene por objetivos:

- Asistir la toma de decisiones del presidente de la República, Ministros de estado y Jefes de servicios en la Provisión de Altos Directivos Públicos de exclusiva confianza, encabezando los procesos de selección de dichos directivos.
- Cautelar la no discriminación e imparcialidad de los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Cautelar la total confidencialidad en los procesos de selección.

Las funciones del Consejo de Alta Dirección Pública:

- Revisar y aprobar los perfiles profesionales de los candidatos.
- Convoca, conduce y regula los procesos de selección de cargos de I nivel.
- Resuelve la contratación de Empresas especializadas en selección de personas.
- Propone al presidente de la República, a través del Director Nacional del Servicio Civil, una nómina de entre 3.. candidatos seleccionados en un proceso de selección pública.
- Propone al Ministro de Hacienda la asignación de Alta Dirección Pública.
- Integra el Comité de selección del II nivel jerárquico.

El objetivo del sistema de Alta Dirección Pública, es establecer un proceso de selección de postulantes con garantías que privilegia criterios de profesionalización y objetividad para cargos de altos directivos.

Se aplicará a cargos que eran de confianza exclusiva y de libre designación del Presidente de la República y ahora tendrán un procedimiento especial de concursos, normas y remuneraciones definidos en la misma ley.

Este sistema disminuye las potenciales influencias políticas en la selección de postulantes, creado para ello un Consejo de Alta Dirección Pública, que propondrá de manera transparente y profesional una nomina de candidatos a la autoridad, para el nombramiento correspondiente.

El Sistema de Alta Dirección Pública, es un cuerpo de altos directivos públicos, que tiene la cualidad de combinar la selección por mérito en los más altos cargos de los servicios públicos, sin restar a los Ministros la posibilidad de elegir a personas de confianza. Esta selección por mérito se logra a través de un proceso que realizará un Consejo mayoritariamente independiente, quien aprueba los requisitos para el cargo, evitándose que éstos excluyan a personas idóneas y capaces por razones partidistas.

La responsabilidad de los Ministros no se diluye, porque éste tiene suficientes oportunidades para elegir entre un número amplio de candidatos y además puede remover a los seleccionados sin mayor fundamento que la pérdida de confianza.

Para evitar que lo anterior se traduzca en un desincentivo a que los buenos profesionales postulen al sector público se ha incorporado una asignación que ofrece remuneraciones razonablemente competitivas con el sector privado y se incorpora una indemnización en caso

de despido anticipado igual a un mes por año de servicio con tope de seis meses.

Estos altos directivos, previamente seleccionados en base a su mérito, y se les otorgará la posibilidad de seleccionar a su personal de confianza a través de un mecanismo similar.

La principal garantía de ello descansa en las atribuciones y funciones de este Consejo, que integrará un directivo de exclusiva confianza presidencial y un equipo de 4 miembros elegidos de a pares por el Presidente de la República y ratificados en votación conjunta por cuatro séptimos del Senado, más un representante sin derecho a voto del Ministro del área para el cual se busca una terna o quina de postulantes. Este Consejo no tiene total autonomía, no obstante su constitución, la inmovilidad de sus miembros y su liderazgo en el proceso de búsqueda y su necesaria aprobación de perfiles para los cargos.

Esto tiene la ventaja de que tendrá el respaldo del Ministerio de Hacienda, y la desventaja de tener mayor probabilidad de éxito en la medida que exista una comunidad de objetivos con dicho Ministerio. Si bien es un sistema creado dentro de la institucionalidad, que es el término acuñado desde el gobierno, que requiere de voluntad política, especialmente en su implementación, y del control ciudadano.

Con todo, es un instrumento necesario y muy poderoso que permite dar un salto en la modernización del Estado.

El más importante, y que le resta potencia al nuevo sistema de dirección pública, es la pérdida de flexibilidad en los cargos de jefatura de departamento. Estos que hoy son de exclusiva confianza presidencial se traspasan a carrera funcionaria con una modalidad especial de concurso. Un retroceso porque siendo de exclusiva confianza se podían traspasar a un sistema de concursos públicos de responsabilidad de estos nuevos directivos, sin pasar a llevar ningún derecho laboral de los trabajadores del sector. Sin embargo se optó por traspasarlos a un sistema de carrera funcionaria con importantes inflexibilidades que le restan capacidad de gestión a los nuevos directivos.

El Consejo de Alta Dirección Pública, que un órgano asesor creado con el objetivo de colaborar en la modernización del Estado, renovando la planta de los más altos cargos públicos (después de ministros y subsecretarios) de unos cien servicios del país. "Eso significará llenar por concurso el 80% del total de 3.114 cupos"¹² que han sido de exclusiva confianza del Presidente de la República. Los altos cargos serán asignados por méritos profesionales.

¹² Revista Que Pasa del día 23 de Julio de 2004.

Actualmente el Consejo de Alta Dirección Pública, actualmente esta integrado por la economista del Instituto Libertad y Desarrollo Rossana Costa, el doctor en ingeniería y especialista en manejo de recursos humanos Mario Waissbluth, la abogada y directora ejecutiva del Instituto Libertad, María Luisa Brahm, y el ex ministro de Defensa José Florencio Guzmán, designados por el jefe de Estado y ratificados por el Senado. Su quinta integrante, y quien lo preside es Catalina Bau, ex jefa de gabinete del ministro de Hacienda, quien fue elegida directamente por el presidente Ricardo Lagos y cuyo voto dirime en caso de empate.

Sus funciones son, entre otras, conducir y regular los procesos de selección de candidatos a cargos de jefes superiores del servicio del sistema, resolver la contratación de empresas especializadas en selección de personal para asesorar o realizar todo o parte de las labores involucradas en los procesos de selección, y proponer al ministro de Hacienda los porcentajes de asignación de Alta Dirección Pública para los jefes superiores de servicio del sistema.

Dentro del período 2004, ya fueron nombrados los primeros cargos a través de este sistema, y también se espera como tarea para el presente año 2005, el Consejo aprobó el desafío que se trazó el Servicio Civil de que la mayor cantidad de jefes de instituciones públicas sean

nombradas mediante el Sistema de Alta Dirección Pública, es decir a través de concurso.

" A partir del mes de Enero se pone en funcionamiento la concursabilidad para mil 716 cargos de tercer nivel jerárquico"¹³.

También para el próximo año se espera la puesta en marcha del Comité Consultivo del Servicio Civil, instancia que estará integrada por expertos en recursos Humanos y tendrá como misión diagnosticar y hacer propuestas en ese ámbito.

¹³ <http://www.serviciocivil.cl>

7.3.1. SERVICIOS PÚBLICOS DEL GOBIERNO CENTRAL INCLUIDOS EN LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA¹⁴

MINISTERIOS	SERVICIOS
MINISTERIO DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) - Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) - Fondo Nacional de la Discapacidad (FONADIS)
MINISTERIO DEL INTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina Nacional de Emergencia
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Nacional de Fronteras y Límites del Estado - Instituto Antártico Chileno
MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) - Instituto Nacional de Estadística (INE) - Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) - Servicio Nacional de Pesca - Fiscalía Nacional Economía - Superintendencia de Electricidad y Combustibles
MINISTERIO DE HACIENDA	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de Tesorería - Servicio de Compras y Contratación Pública (ex DAE) - Servicio Nacional de Aduanas - Unidad de Análisis

¹⁴ Página Web Gestión Pública.Gov.cl

	Financiero
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos - CONYCIT - Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) - Consejero de Rectores - Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)
MINISTERIO DE JUSTICIA	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Registro Civil e Identificación - Servicio Médico Legal - Superintendencia de Quiebras - Defensoría Penal Pública
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Administrativa del Ministerio de Defensa - Dirección Nacional de Aeronáutica Civil - Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA) - Dirección de Previsión de Carabineros de Chile (DIPRECA)
MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Fiscalía de Obras Públicas - Dirección de Contabilidad y Finanzas - Dirección de Arquitectura - Dirección de Obras Hidráulicas - Dirección de Vialidad - Dirección de Obras Portuarias

	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección de Aeropuertos - Dirección General de Aguas - Instituto Nacional de Hidráulica - Superintendencia de Servicios Sanitarios
MINISTERIO DE AGRICULTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Inst. de Desarrollo Agropecuario (INDAP) - Servicio Agrícola Ganadero (SAG) - Comisión Nacional de Riesgo
MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General de Crédito Prendario (DICREP) - Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) - Instituto de Normalización Previsional (INP) - Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones
MINISTERIO DE SALUD	<ul style="list-style-type: none"> - S.S. Aconcagua, Antofagasta, Araucanía Norte, Araucanía Sur, Arauco, Arica, Atacama, Aysen, Bío Bío, Concepción Coquimbo, Iquique, L. Bdo. OHiggins, Llanquihue-Chiloé-Palena, M. Central, M. Norte, Occidente, Sur Oriente, M. Sur, M. Oriente, Maule, Ñuble, Osorno, Talcahuano, Valdivia, Valparaíso-San Antonio, Viña del Mar-Quillota,

	<ul style="list-style-type: none"> - Sesma - Centro de Referencia de Salud de Peñalolen Cordillera Oriente - Centro de Referencia de Salud de Maipú - Hospital Padre Hurtado - Instituto de Salud Pública de Chile - Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud - Superintendencia de Instituciones de Salud Previsional
MINISTERIO DE MINERÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión Chilena de Energía Nuclear (CCHEN) - Comisión Chilena del Cobre (COICHICO) - Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN)
MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	<ul style="list-style-type: none"> - SERVIU REGIONES: I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII - SERVIU REGIÓN METROPOLITANA - Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) - Cooperación Nacional Forestal (CONAF)

8.- CONCLUSIONES

Vivimos una época intensa de transición hacia formas distintas de organización y convivencia social. Un nuevo tipo de sociedad irrumpe bajo el impacto de una revolución científica y tecnológica sin precedentes, estamos frente a circunstancias y desafíos inéditos. Los pueblos se liberan de formas de organización autoritarias, comunidades culturales y nacionales, exigen reconocimiento y respeto a su derecho de decidir su destino. La democracia se impone como modelo de convivencia social y de gestión pública.

El rol del Estado en una economía de mercado es el de proporcionar al público aquellos bienes y servicios de los cuales el mercado no provee en modo suficiente e influir en la economía para ayudar a una redistribución e rentas y riqueza, es decir, abordar el trabajo sobre la organización, desde el factor humano, hablar de organizaciones públicas vivas que lean, entiendan y actúen en y para su comunidad, de organizaciones de personas que piensan y que en el marco de un clima de equipo trabajan para dar la mejor respuesta posible a las necesidades e intereses de las personas.

El crecimiento de todas las actividades públicas, está sobrecargando de manera extraordinaria los recursos asignables, financieros y humanos, y ya no pueden ser

administrados con las herramientas tradicionales de la jerarquía administrativa.

Parte del proceso de modernización del Estado consiste en someter a las instituciones públicas al exigente y riguroso ejercicio de repensar o actualizar su misión institucional de cara a los nuevos desafíos políticos, económicos y sociales de nuestro tiempo. Este ejercicio debe, finalmente, traducirse en el diseño e implementación de planes de trabajo estratégicos que les permitan avanzar en la consecución de sus objetivos centrales. De fortalecer la experiencia de las metas ministeriales, metas e indicadores de gestión y compromisos de modernización, consolidándolos como instrumentos facilitadores del proceso de planificación y evaluación de la procesos y de la gestión de cada servicio.

También se busca coordinar cada uno de estos instrumentos entre sí, para así avanzar en la constitución de un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión de los servicios públicos.

Se esta viviendo una verdadera revolución, no solamente en las actividades humanas, sino también en el funcionamiento de los sistemas de relaciones de poder.

La Administración del Estado, se ve obligada a funcionar dentro de un nuevo paradigma que pudiéramos

llamar la cultura de gestión pública. Nuestro razonamiento tradicional, con la figura central del empleado público obediente, que ejecutaba las decisiones adoptadas de acuerdo a las normas establecidas, no se ajusta a la realidad actual, que requiere de personas, mas activas con gran capacidad de administrar y proyectarse a futuro.

El orden de todas las normas y leyes que rigen a la Administración del Estado, se ve muchas veces con un resultado demasiado engorroso para ser aplicado a la complejidad de las exigencias de las organizaciones actuales.

La Necesidad del cambio organizacional es el fenómeno no solo de la actualidad. El entorno siempre ha sido algo dinámico y las organizaciones han debido, a lo largo de la historia, ajustarse y adaptarse a él, la diferencia es la velocidad de los cambios, la complejidad y la globalidad del cambio actual.

Las organizaciones públicas, actualmente, viven enmarcadas por un contexto que presenta características muy diferentes a las dominantes hasta hace poco tiempo atrás. El entorno organizacional se presenta esencialmente cambiante, dinámico y con un alto grado de incertidumbre general. Dominan como características generales del contexto la globalización, las innovaciones tecnológicas, el cambio continuo, la velocidad, las

grandes cantidades de información, la complejidad, orientación al cliente y la mayor exigencia de calidad de servicios por parte de los usuarios.

En el desarrollo de una política de recursos humanos de la administración pública, es fundamental contar con una explícita política de capacitación orientada al cambio cultural que contribuya al desarrollo personal y al perfeccionamiento profesional y técnico de los funcionarios, que conlleva a mejorar las Remuneraciones, incentivos y profesionalización de la administración pública que busca estimular la adhesión e interés por el servicio público a través de políticas de incentivos al desempeño tanto individual como colectivo.

El gobierno debe fortalecer e impulsar esquemas de remuneraciones en los distintos ministerios y servicios públicos, que permitan preservar la excelencia en áreas claves de la gestión.

Sin embargo, el sector público debe mejorar su eficacia, es decir, su capacidad y eficiencia para hacer lo que la sociedad le ha encomendado, en este desafío uno de los obstáculos mas severos es la cultura predominante en los servicios públicos. Hoy La gestión de los funcionarios y de los Servicios, se orienta mayoritariamente a cumplir las normas y procedimientos que son la vara con la cual a su vez, es medido el desempeño de los funcionarios.

Ante esta realidad de modernizar la gestión Pública se debe tener en consideración que el elemento ordenador del trabajo debe ser la búsqueda de resultados en función de los usuarios, que por lo general se encuentran fuera de la organización, poner el acento en un estilo de gestión orientada a resultados, incorporar una cultura de la evaluación, son cambios profundos en el enfoque prevaleciente de la administración Pública y constituye por tanto un objetivo prioritario de la política de Modernización del sector público.

Es necesario que la administración pública este formada por servidores públicos profesionales, es decir, de aquellos que hacen de la prestación de sus servicios su propia forma de vida, pues la propia complejidad y tecnicismos de los objetivos que debe cubrir la administración pública exigen servidores públicos profesionales como una garantía de estabilidad y eficacia, que repercuta en beneficios inmediatos para la población.

La ley del Nuevo Trato Laboral para los funcionarios públicos, que viene a ser la política de gestión que se estaba esperando para dar respuesta a las necesidades de los servicios públicos, funcionarios y el Estado en general.

Si bien esta Ley, no contempla todas las necesidades y requerimientos de los empleados públicos, sí contempla políticas de personal mas flexibles e

innovadores, constituyendo un hito en la evolución de la gestión de personal, buscando terminar con los prejuicios y descalificaciones que pesan sobre los funcionarios públicos.

Además esta nueva política, de alguna forma se hace cargo de algunas percepciones efectuadas por los funcionarios públicos con relación a los aspectos mas valorados en los Servicios Públicos en Chile¹⁵

ASPECTOS	% DE MENCIÓN DE LOS	FUNCIONARIOS EN RESPUESTAS
	Aspectos que son mas valorados	Aspectos que deben ser más valorados
Puntualidad	56.3	20.3
Cumplimiento de		
Reglas	55.8	20.4
Eficiencia	40.2	63.6
Esfuerzo	38.1	68.5
Lealtad	30.8	32.2
Experiencia	27.2	41.0
Iniciativa	19.4	44.9

Este cuadro presenta la opinión de los funcionarios públicos, y su insatisfacción a las políticas de personal existentes, políticas que el nuevo trato a considerado y

¹⁵ Edición <http://www.anef.cl>

que apuntan a mejorar los aspectos mas valorados en esta encuesta.

Queda de manifiesto que los aspectos mas valorados de acuerdo a la encuesta, son la puntualidad y el cumplimiento de reglas, cuando deberían ser, la eficiencia, esfuerzo y la iniciativa, aspectos que realmente deberían estar en primer orden, y además son los que conllevan al cumplimiento de los propósitos de la organización, y no quedarse en otros aspectos que aunque igual son importantes, no se les debe dar mayor valor al que necesitan.

Estos resultados rompen un poco el paradigma de que en el sector público es imposible innovar debido a que en él existen normas muy establecidas y rígidas, además funcionarios que temen a los cambios y prefieren lo establecido.

La Ley del Nuevo Trato Laboral, involucra estos grandes cambios para los funcionarios del sector público, beneficios económicos, sociales, cambios en materia de carrera funcionaria y la Dirección del Servicio Civil, que busca dar institucionalidad al tema de los Recursos Humanos, que es un organismo que asegurará el eficiente y eficaz funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública, este sistema que es un mecanismo que perfecciona la selección de equipos directivos profesionales, para optimizar la gestión de las instituciones públicas en la

entrega de bienes y servicios de calidad. Perfil de directivo que corresponde a las mismas exigencias del directivo de la Gerencia Pública.

Los cambios en sus políticas que trae esta ley, como la carrera funcionaria, evaluación del desempeño, y las actitudes para el cargo, son estrategias para estimular que se fomente un mejor desempeño de los funcionarios, y el fortalecimiento de la Institución. Las reformas contenidas apuntan a fortalecer el Estado, y además persigue desarrollar capacidades para cumplir de mejor forma las tareas que se deban asumir a futuro.

El nuevo rol que se quiere dar al Directivo o Gerente Público, es el de dar vida y dinamismo a las organizaciones públicas, dotándola de esa necesaria flexibilidad interior que le permita suplir las carencias de recursos y de tiempos para poder continuar dando respuesta a las necesidades de su entorno, que es lo que pretende el sistema de Dirección Pública o Gerencia Pública, el cuál redefinirá y fortalecerá el rol y perfil de los directivos públicos privilegiando sus capacidades gerenciales por sobre su adhesión política.

La Gerencia Pública, dentro de la administración pública, debe proporcionar a los profesionales vinculados al sector público, conceptos de gestión actuales, que los habiliten para participar activamente en el proceso de modernización y dirección del sector.

También, entregar herramientas y técnicas específicas y actuales, orientadas a potenciar la capacidad de análisis, formulación de alternativas y adopción de decisiones bajo un enfoque estratégico y una visión integral, desarrollar destrezas y habilidades personales, a fin de incrementar sus competencias y trabajo en equipo. Deben asumir la responsabilidad social, deben cumplir con la misión de encauzar la sociedad, no olvidando el sentido trascendente de cada persona que integra esta sociedad.

La gestión de la administración del estado debe ser dinámica, porque la realidad es dinámica y cambiante, de aquí hay muchos que sostienen que se debería tener como referencia la imagen de un gerente para evocar la necesidad de readecuarse permanentemente o perecer el convulsionado mercado.

Cuando se habla de Gerente Público, se esta evocando el concepto de gerente privado. No hay que olvidar que la administración pública busca resultados sin fines de lucro, su finalidad es prestar un buen servicio a la comunidad, en cambio la empresa privada busca resultados con fines de lucro, y en beneficio de algunos pocos.

El gerente privado, tiene como tarea principal hacer una gestión dentro del ámbito de una organización con fines específicos y acotados, en donde la rentabilidad y por ende las utilidades son el principal indicador.

Se espera que estos Gerentes soluciones los problemas que existen y los que vayan surgiendo. ¿será esta la solución?, ya que la idea no es la creación de nuevos cargos, sino que los cargos existentes dotarlos de determinadas características para que sean mas eficientes y eficaces.

Cabe distinguir que no se puede comparar a las Instituciones del Estado con las Instituciones Privadas porque se trata, de instituciones en sentido estricto en las que su finalidad primordial es de servicio, no de producción; se centran en las relaciones humanas, en la trama simbólica e imaginaria donde éstas se inscriben, y no en las relaciones económicas. Operan con seres humanos a los que les posibilitan, vivir, trabajar, educarse, confortarse, etc.

Hoy en día los funcionarios públicos deben estar cada día mejor preparados, mejor informados, más conscientes de sus derechos y de sus obligaciones y por eso que también están mas exigentes. La profesionalización del servicio público puede entenderse como el establecimiento formal, público, abierto y competitivo del sistema de carrera administrativa con el propósito de que la función pública se desarrolle con base en reglas de certidumbre y permanencia, la función pública debe ser abierta, en cuanto que su acceso sea mediante reglas que aseguren equidad y estabilidad.

Es necesario reconocer que gracias a la profesionalización se logra que el Estado, por medio de su aparato público, realice las funciones que le son propias, no de una manera improvisada, inconsistente cambiante y discontinua. Se trata de que las realice utilizando la experiencia y formación profesional de aquellas personas consideradas como las más adecuadas, más idóneas en cada uno de los puestos encargados de llevar a cabo las decisiones y políticas conducentes a la prestación de los servicios que el estado proporciona a su comunidad.

También es posible, introducir una cultura de servicio público, es decir una cultura de neutralidad, de profesionalización, pero exige mucho tiempo y esfuerzo inclusive involucra generaciones de servidores públicos, es un proceso por tanto los resultados se tienen que ir dando a través del tiempo, pero es necesario comenzar lo antes posible, porque el medio así lo exige.

Los cambios estructurales en la administración pública pueden promoverse tomando en consideración los recursos humanos con que cuenta el gobierno pues en ellos reside el mayor potencial. Así la profesionalización de los funcionarios públicos permite dar continuidad a los programas de trabajo y facilita la capacitación; elemento indispensable para el mejor desarrollo y adaptación a cambios estructurales y tecnológicos, que es lo que pretende la ley del nuevo trato con la creación de la

Dirección Nacional del Servicio Civil y el Sistema de Dirección Pública.

Los elementos especiales para la profesionalización del servicio público deben ser la formación, la selección, la capacitación; la evaluación al desempeño efectiva, y un elemento muy importante es la permanencia en el empleo.

Todo esto debe estar en la gestión de recursos humanos de la administración de los servicios públicos, es decir, en la utilización inteligente por parte de ésta, de las asignaciones en los cargos, de forma que se mejore a través de la experiencia de los servidores públicos al realizar diversas funciones cada vez son más difíciles, o de más alto nivel.

Difícilmente se puede entender la Reforma del Estado, si antes no se cuenta con un arco que permita tener un ambiente favorable. En este sentido, resulta interesante ver que en el sector privado, cuando se habla de calidad total, se habla de que uno de sus elementos es el cuidado del ambiente laboral, del recurso humano, que es la base de la propia administración pública, por lo que lo descuidan, sino por el contrario constantemente buscan obtener la calidad y el bienestar de sus trabajadores.

Las organizaciones públicas también deben buscar en todo momento la calidad y bienestar de sus trabajadores,

no solo porque el sector privado así lo hace, sino como una herramienta indispensable, y que es la que permitirá lograr los objetivos y metas propuestas.

Se busca una mayor transparencia, en los procesos de selección, elegir al postulante con el perfil mas adecuado para el cargo, en forma objetiva, sin importar su afinidad política o militancia en un partido, sino al que reúna mayores competencias profesionales para el ámbito de la gestión.

Abriéndose de esta forma un camino a los profesionales que valorizan llegar al sector público, y que además sean los mejores.

Para seguir la dinámica modernizadora del Estado, existen varios caminos a seguir, siendo el mas importante las personas que trabajan en los servicios públicos, es necesario aprovechar al máximo este valioso recurso, y aprovechar las competencias individuales en beneficio de la institución.

Un directivo profesional a cargo de una institución, tiene que estar, persuadido del proceso de mejorar la gestión y orientar su servicio por la satisfacción que generara en los usuarios, y convencido en la comunicación franca, abierta entre directivos y funcionarios, mas bien, considero que el proceso de mejorar la gestión pública, dependerá significativamente en la capacidad de los máximos directivos, que tendrán que darle un sello

ejecutivo, innovador a su gestión, independientemente llámese Gerente Público o no, lo importante es la capacidad de liderar, entrega, compromiso con el proceso modernizador, por eso es importante que la selección de este directivo, sea por capacidades y competencias personales.

El Sistema de Alta Dirección Pública pretende incorporar, en alguna medida la competencia y el mérito a los cargos de la Administración del estado, y los jefes de servicios empezarán a ser gerentes públicos, personas técnicas con metas y remuneraciones de acuerdo a sus resultados.

Durante el año 2004 se incorporaron 52 servicios superando lo que la ley exigía, que eran 48, sin embargo haciendo uso de un artículo transitorio que dispone que los funcionarios que actualmente desempeñen cargos de dirección pública mantendrán su nombramiento con el nuevo sistema.

Así, los funcionarios que fueron nombrados según normas del antiguo sistema, de confianza en base a criterios políticos que de mérito, seguirán en sus cargos sin concursar hasta que decidan renunciar. Situación que no parece lógica esperar la renuncia de estos funcionarios para proceder ahí a los nombramientos de los nuevos jefes, más si estos tienen incidencia en la nominación de los cargos técnicos inferiores del servicio del cuál están a cargo.

Al respecto, también surgen muchas dudas, que este sistema sea realmente transparente y objetivo en su selección, que las personas que tienen la responsabilidad de aplicar el sistema, tengan la capacidad para darle neutralidad a estas decisiones y lograr mejorar la gestión pública que es lo que todos queremos.

Sin embargo los resultados obtenidos recientemente en una reunión de la Red de Gestión y Transparencia, que se desarrollo en el marco del Diálogo Regional que regula las políticas Públicas, dedicada a revisar las experiencias latinoamericanas, el Servicio Civil de Chile, fue elegido entre los primeros en materia de eficiencia, resultados que nos van dando la pauta que este sistema va siendo bien encaminado

En cuanto al desarrollo de estas políticas, hay bastante camino que recorrer, queda mucho por hacer, es un proceso que recién comienza, y como todo proceso los frutos no se ven todos de inmediato, se requiere de tiempo para ello, también a través del tiempo se podrán ir realizando algunas modificaciones al sistema, en las materias que no den los resultados esperados, lo importante es darse cuenta a tiempo para no perjudicar la transparencia y la confianza que los funcionarios han entregado en estas nuevas políticas.

Toda ley nace para beneficiar a la gran mayoría de las personas, es la finalidad del Estado, tenemos que lograr este objetivo, porque es beneficioso para todos, cada uno tiene que aportar en la medida que se pueda, porque estamos todos involucrados a participar en esta gran carrera que es la modernización de la Gestión Pública.

9.- BIBLIOGRAFÍA

- Programa de Modernización de la Gestión Pública. Documento preliminar, Junio 1997.
- Por un Estado al Servicio de la Gente. Programa de Modernización de la Gestión Pública. Año 1997.
- Ley N° 19.653 sobre Probidad Administrativa aplicable de los órganos de la Administración del Estado, fecha publicación 14-12-1999.
- Arenas Alberto, Subdirector de Racionalización y Función Pública de la Dirección de presupuestos. Entrevista publicada en el Diario la Nación del día 23 DE Septiembre de 2002.
- Ley N° 19.882, Nuevas Políticas de Personal para los funcionarios públicos, publicada en el Diario Oficial del día 23/06/2003.
- Revista Que Pasa del día 23 de Julio de 2004.

Páginas WEB

- [Http://www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)
- <http://wwwGestiónPública.Gov.cl>
- http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/doc_3221.html

AGRADECIMIENTOS

Se agradece:

*Al profesorado de la carrera Administración Pública,
Universidad Academia de Humanismo Cristiano, sede
Rancagua.*

A mi profesor informante don Juan Bravo Sandoval.

*Y en forma muy especial a mi profesor guía don Pablo
Butikofer Robles.*