



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO  
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTION

**Elementos de un Sistema de Gestión de Calidad para la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización de Transportes en la Región Metropolitana.**

**Alumnas: Susana Elizabeth Escárate Fuentes  
Verónica Isabel Flores Vega**

**Profesor guía: Mauricio Espinosa Cerpa**

**Tesis para Optar al Título de Administrador Público**

**Tesis para optar al Grado Académico de Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativa**

**Santiago 2014**

## Índice

### Dedicatoria y Agradecimientos

Introducción 4

**Capítulo I: Planteamiento del Problema..... 6**

1.1. Antecedentes Generales del Problema..... 7

1.2. Delimitación del Problema..... 13

1.3. Formulación del Problema..... 14

1.4. Objetivos del Estudio..... 14

1.4.1. Objetivo General..... 14

1.4.2. Objetivos Específicos..... 14

1.5. Justificación..... 15

**Capítulo II: Marco Teórico..... 17**

2.1. Estado y Administración Pública..... 18

2.2. Modernización del Estado..... 19

2.2.1. Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública..... 22

2.2.2. Principios del Plan Estratégico..... 23

2.2.3. Objetivos del Plan Estratégico..... 23

2.3. El Estado Orientado a Resultados..... 32

2.4. Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)..... 39

2.4.1. El Origen de los PMG..... 39

2.4.2. Las Áreas y Sistemas de PMG..... 41

2.4.3. Fases PMG..... 42

2.4.4. El Incentivo Monetario del PMG..... 43

2.5. Unidad de Recursos Humanos en la Modernización Actual..... 46

2.6. Modernización del Programa Nacional de Fiscalización..... 52

2.6.1. Programa Nacional de Fiscalización..... 54

2.6.2. Sus Principales Tareas..... 55

2.6.3. Objetivos Estratégicos..... 56

2.6.4. Organigrama con las Áreas del PNF..... 57

|  |            |
|--|------------|
| 2.6.5. Política de Calidad en el PNF.....  | 58         |
| 2.6.6. Objetivos de la Política de Calidad.....  | 59         |
| 2.6.7. Gestión de Calidad en el PNF.....   | 59         |
| 2.6.8. ISO en el PNF.....  | 60         |
| 2.6.9. Objeto y Campo de Aplicación del Sistema de Gestión<br>de La Calidad (SGC).....   | 62         |
| 2.6.10. Política de RRHH Subsecretaría de Transportes.....   | 64         |
| 2.6.11. Política General de Ingreso y Reclutamiento.....   | 65         |
| 2.6.12. Política General de Desarrollo de Los RRHH.....  | 73         |
| <b>Capítulo III: Marco Metodológico.....</b>   | <b>87</b>  |
| 3. Diseño de la Investigación.....   | 88         |
| 3.1. Tipo de Investigación.....  | 88         |
| 3.2. Delimitación Geográfica.....  | 89         |
| 3.3. Universo y Muestra.....   | 89         |
| 3.4. Métodos de Recolección de La Información.....   | 89         |
| 3.5. Entrevistas en Profundidad.....   | 91         |
| <b>Capítulo IV: Resultados y Análisis de Resultados.....</b>   | <b>94</b>  |
| 4.1. Introducción al Desarrollo.....   | 95         |
| 4.2. Resultados y Análisis de Resultados de Entrevistas a los<br>Funcionarios del PNF.....   | 95         |
| <b>Capítulo V: Conclusiones y Propuesta.....</b>   | <b>126</b> |
| 3.1. Conclusiones.....   | 127        |
| 3.2. Propuesta para implementar un Sistema de Gestión de Calidad para<br>la Unidad de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización..... | 130        |
| <b>Bibliografía.....</b>   | <b>145</b> |
| <b>Anexos.....</b>   | <b>148</b> |

## Dedicatoria

### ***Susana Elizabeth Escárate Fuentes***

*Dedico la presente tesis, a mis padres:*

*Luis Abel Escárate Tamayo y Delia Ivis Fuentes Pérez, por su entrega incondicional en formación, educación y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles; a mis amores Esteban y mi hijo Nahuel quien me alienta todos los días con su sonrisa y forma de vivir su amor por la danza y la música; a mis hermanas Ivonne, Luisa y Tamara; a mi compañera de tesis Verónica y a nuestro querido profesor guía Mauricio Espinosa Cerpa.*

*Agradecer a la Universidad y profesores; a todas aquellas personas que de alguna u otra forma nos alentaron para que esta tesis fuera posible Daniela, Myriam, Alejandra, Luchin, Pady y muchas personas.*

### ***Verónica Flores***

*A las personas que con disciplina, perseverancia y esfuerzo se logran las metas trazadas en nuestras vidas.*

*Agradecer en el plano académico a la Universidad por entregarnos las herramientas para ser un profesional integral; En lo personal agradecer a mi compañera de tesis con la cual compartimos muchos momentos para llegar a esta instancia y a mi Madre Rosa Vega Venegas quien diariamente me alentaba a terminar este proceso a pesar de los obstáculos que tuve que enfrentar.*

## Introducción

El Programa Nacional de Fiscalización (en lo adelante PNF) perteneciente a la Subsecretaría de Transportes del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que tiene por objetivo fiscalizar el cumplimiento de las leyes y normativas de transporte en la vía pública y en los establecimientos relacionados.

El énfasis en el tema de Recursos Humanos, se ha generado a partir de la certificación bajo la norma ISO 9001:2008 en que se encuentra el PNF.

Las auditorías internas hechas en el PNF han ayudado a establecer los procesos que se debe potenciar, también se evidenció que el Recurso Humano del Programa cumple un rol importante en el logro de los Objetivos, de entregar un servicio de calidad, por lo tanto surge la necesidad de fortalecer la Unidad de RRHH diseñando un sistema de gestión de calidad.

El propósito de la presente tesis; es una propuesta de Elementos de un Sistema de Gestión de Calidad para la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización de Transportes en la Región Metropolitana.

Para realizar este estudio, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a la Encargada de RRHH y a los funcionarios que laboran en el Programa Nacional de Fiscalización.

Este estudio se presenta de **cinco capítulos**, los cuales contienen lo siguiente:

El **primer capítulo** es el “**Planteamiento del Problema**”, en el cual se comenta el problema del estudio, los objetivos generales y específicos, justificación de la investigación, así como la delimitación y formulación del problema;

En el **capítulo dos** es el “**Marco Teórico**”, donde contiene los conceptos e ideas que ayudan a un mejor entendimiento del tema, las variables que se estudiarán, la modernización de la gestión pública, antecedentes de la institución en general, la descripción de la norma ISO:9001-2008 y su adecuación para realizar la tesis;

En el **capítulo tres** es el “**Marco Metodológico**”, donde contienen los pasos para lograr obtener una información adecuada con respecto al estudio;

En el **capítulo cuatro** se presentan los **resultados** obtenidos de la investigación, las entrevistas;

Por último, en el **capítulo quinto**, se presenta las **conclusiones por objetivo y propuesta**.

## Capítulo Uno

### Planteamiento del Problema

## 1.1. Antecedentes Generales del Problema

Los proyectos modernizadores del Estado<sup>1</sup> han supuesto que la transformación constituye un desafío impuesto por la necesidad de adecuar al Estado a las nuevas realidades tecnológicas, económicas y sociales, generadas como consecuencia de un período de radicales cambios;

En América Latina, el Estado Moderno surge como una necesidad para contribuir y profundizar la democracia, con ello, a la participación ciudadana, siendo esencial para garantizar una relación eficiente entre el Estado y el mercado para tener políticas públicas que respondan a las demandas y aspiraciones de los ciudadanos;

Es por lo anterior que impulsar y acelerar el proceso de Modernización del Estado sería una manera de reforzar las bases político-institucionales de la gobernabilidad democrática y el fortalecimiento de la sociedad civil;

En nuestro país, el ex Presidente de la República, Eduardo Frei Ruiz-Tagle (1994 - 2000) señaló que el objetivo fundamental del proceso modernizador de la Gestión Pública, impulsado durante su Gobierno, sería la renovación y recuperación de las instituciones públicas, para así prestar servicios a la ciudadanía bajo estándares establecidos de calidad, en forma oportuna y con especial cuidado en lo que dice relación al trato hacia los usuarios.

---

<sup>1</sup> WWW. Modernización Del Estado – Administración Pública – Administración Pública Chilena.

De esta forma, el proceso de Modernización impulsado por el Estado a través del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (ahora radicado en el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado o PRYME) habría buscado impulsar organizaciones actualizadas e insertas dentro del nuevo contexto nacional e internacional en el que se encuentra el país.

Cabe destacar aquí que el proceso de Modernización de la Gestión Pública<sup>2</sup> que se inició en 1994 durante el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle estuvo marcado por una visión gerencialista de la gestión pública, con énfasis en la eficiencia, en un estilo de gestión orientado a resultados, a criterios de evaluación de desempeño y en la aplicación de modernos principios de gestión de origen empresarial.

### **Antecedentes y Síntesis Histórica del Programa Nacional de Fiscalización<sup>3</sup>**

A fines de 1992, y con propósito de verificar el cumplimiento de las normativas del transporte en la vía pública y establecimientos relacionados, surge el Programa Nacional de Fiscalización dependiente de la Subsecretaría de Transportes. Nace la entidad que se encargará de hacer cumplir la normativa que regula los servicios de Transportes a nivel nacional, y controlar la adecuada circulación de los medios

---

<sup>2</sup> [www.cienciadelapolitica.wordpress.com/2012/08/03/la-modernizacion-del-estado-en-chile-proyectos-paradigmas-y-tendencias-futuras](http://www.cienciadelapolitica.wordpress.com/2012/08/03/la-modernizacion-del-estado-en-chile-proyectos-paradigmas-y-tendencias-futuras)

<sup>3</sup> Programa Nacional de Fiscalización, Conectando Chile, Síntesis Histórica 1992-2013. Pag. N° 13

de transporte público y privados, que con el paso del tiempo se pretende ir agregando mayores atribuciones en su quehacer diario;

Una de las primeras funciones que se le encomendó a esta entidad fue la fiscalización de las condiciones de operación establecidas en los primeros contratos de concesión de uso de vías, otorgados en la ciudad de Santiago. Una misión inicial a la que luego sumó, dados los altos niveles de contaminación de la capital, los controles de emisiones vehiculares, llegando a cubrir la capacidad operativa del entonces Departamento de Fiscalización. A estas labores, luego se agregaron: la verificación del correcto funcionamiento de las Plantas de Revisión Técnica, el control de las Escuelas de Conductores profesionales y clase B, y la fiscalización de la calidad y seguridad del transporte público de pasajeros;

Durante sus inicios también se contribuyó fuertemente a la fiscalización de las vías exclusivas y segregadas en la Alameda, lo que permitió mejorar los tiempos de desplazamiento del transporte público de ese entonces. Luego, el cambio que tuvo el transporte urbano de la capital a contar del año 2007, con la implementación del Transantiago, pasó a ocupar buena parte de las tareas del Programa Nacional de Fiscalización, el que comenzó a verificar el cumplimiento de los recorridos, evasión y frecuencias del sistema de transporte que recién partía;

En paralelo, la presencia de los fiscalizadores de transportes a lo largo del país se fue expandiendo. Se trató de un proceso gradual de incorporación de inspectores que hoy permite ofrecer una cobertura en las 15 regiones de nuestro país, para

verificar el cumplimiento de las condiciones de operación que los sistemas de transportes deben cumplir, de acuerdo a la realidad local de cada zona, contribuyendo así a mejorar las experiencias de viaje de los usuarios. Posteriormente, durante el año 2010, con la entrada en vigencia de los distintos programas contenidos en la ley de subsidio al transporte en regiones, también se incorporó al trabajo de los inspectores, la fiscalización de la operación de los servicios de transportes de pasajeros que empezaron a recibir financiamiento, aumento significativo no solo la cantidad de servicios que debían ser controlados, sino que también se amplió a modos que distintos al terrestre, como son el marítimo, lacustre, fluvial, e incluso aéreos y ferroviarios en algunas regiones del país;

El trabajo en terreno y en las diferentes sedes de fiscalización también se comenzó a nutrir en los últimos años con procesos anexos que fueron validando, modernizando y posicionando las diferentes tareas y labores que se llevan a cabo en el programa. Es así como la incorporación de tecnología pasó a jugar un rol primordial, poniendo en marcha una serie de sistemas e instrumentos para hacer controles más eficientes y eficaces;

De acuerdo al Proyecto de Reforma y Modernización del Estado y conforme al Plan Estratégico 2006-2010 se buscó modernizar y mejorar la gestión de este organismo público y fortalecer la función fiscalizadora del transporte en todo el territorio nacional.

El Programa Nacional de Fiscalización de la Subsecretaría de Transportes ha adoptado una serie de medidas modernizadora para gestionar de mejor manera los recursos humanos de los que dispone;

Dentro de estas medidas se encuentra la creación de la Unidad de Recursos Humanos, que se preocupa del personal, en aspectos tales como administración de contratos, pago de remuneraciones, otorgamiento de permisos y licencias médicas, entre otras. Con la finalidad de ser un nexo coordinador y facilitador para poder llevar un control interno dentro del Programa, con la Unidad de Personal de la Subsecretaría de Transportes y de esta forma dar respuesta a los distintos requerimientos de los usuarios internos del PNF;

Estas tareas estaban centralizadas en la Unidad de Personal de la Subsecretaría de Transportes, y en el PNF ni siquiera estaba la documentación de cada funcionario, lo que impedía tener un control administrativo sobre el personal de su dependencia;

Entre otras medidas que se están implementando, se encuentra la generación de sistemas de medición de gestión del personal que se desempeña en la organización;

Sumado a lo anterior, se debe considerar que el PNF se encuentra trabajando en la certificación de sus procesos bajo la norma ISO 9001-2008. Debido a que es parte del Sistema de Gestión de Calidad que se está implementando en la Subsecretaría de Transportes. Uno de los focos principales de la Norma es la de

los recursos humanos, estableciendo que el personal debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas, y como implicancia la organización debe determinar esas competencias, proporcionar formación mediante acciones eficaces que deben ser evaluadas, asegurar que el personal tome conciencia de la importancia de sus actividades para el logro de los objetivos de la calidad, y finalmente mantener los registros de la educación, formación, habilidades y experiencias;

las auditorías internas y el proceso de certificación en general, han sido útiles para estructurar y darse cuenta de las actividades necesarias orientadas a mejorar la gestión de recursos humanos, en lo referente a mantener ordenados y accesibles los registros, a centralizar la información de las capacitaciones, y generar indicadores de gestión;

De lo anterior, en la actualidad, los nuevos estándares de calidad exigidos con la entrada del nuevo Plan de Transporte de Santiago Transantiago, han planteado a los administradores de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización de Transporte, adoptar medidas que apunten a conformar un personal altamente calificado, debido a la gran recarga de trabajo y nuevos escenarios a los que son expuestos los trabajadores del PNF, es que hace imprescindible realizar los estudios pertinentes que nos permita descubrir las nuevas realidades que se dan en materia de gestión de RRHH, en entes estatales.

## 1.2. Delimitación del Problema

La unidad de Recursos Humanos, en sus inicios, no estaba inserta dentro de la estructura definida para el PNF dependiente de la Subsecretaria de Transportes, para poder enfrentar el gran volumen y de demanda de funcionarios, debió hacerle frente con lo que había y se tenía, generando innumerables vacíos y falencias en su funcionalidad:

- Inexistencia de información histórica tanto de la unidad como de sus trabajadores,
- Carencia de generar información de ambos ámbitos para la gestión y toma de decisiones.
- Faltan Manuales de procesos; Política de RRHH, Flujo gramas de tareas,
- Actualizaciones de perfil de cargos.

La actual dependencia económica y administrativa del PNF con la Subsecretaria del Transporte; se traduce en la entrega de dinero que realiza la Subsecretaria al PNF, este último debe compartir recursos con la CONASET (Comisión Nacional de Seguridad de Transito) y el Centro de Control y Certificación Vehicular (3CV); a pesar que el PNF es el más grande en cuanto a dotación y que denota una importancia social de mayor envergadura; En el tema administrativo la falta de autonomía de la Unidad de Recursos Humanos ha coartado la existencia de políticas de personal específicas para los funcionarios del PNF.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Cuáles son las características que debiera presentar la gestión de la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización para cumplir con las condiciones de Certificación de Calidad ISO 9001?

### **1.4. Objetivos del Estudio**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Identificar elementos de un sistema de gestión de calidad para la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización en la región Metropolitana.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Describir la gestión de la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización.
- Elaborar un diagnóstico de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización.
- Identificar debilidades claves de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización.
- Detectar y reconocer las fortalezas de la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización.

## **1.5. Justificación**

Una apropiada administración y gestión de los recursos humanos ha demostrado ser uno de los pilares del logro de los objetivos de las organizaciones en la actualidad.

En concordancia con lo anterior, la Justificación de la actual investigación entregará al Programa Nacional de Fiscalización conocer la percepción de los funcionarios que laboran en la Unidad y los que hacen uso de ella; con respecto al funcionamiento y utilidad de la Unidad de Recursos humanos del PNF.

Se hace necesario desde el punto de vista ciudadano saber los mecanismos utilizados por las instituciones públicas para generar recursos humanos; Estas personas quienes representan a las instituciones y cumplen roles tan importante como velar la calidad del transporte, como es el caso de los “Fiscalizadores”.

En este estudio se utilizará una metodología exploratoria, descriptiva de tipo cualitativo en la caracterización y descripción del modelo de gestión en la unidad de recursos humanos del PNF de la Región Metropolitana;

La metodología a utilizar y para poder obtener información, se utilizó la observación propia en la recolección de datos con funcionarios del PNF de distintas áreas desde fiscalizadores, administrativos profesionales y jefaturas. Se

analizaron y revisaron documentos de la unidad de recursos humanos, conversaciones para conocer más de la unidad de RRHH, entrevistas semi estructuradas, La investigación concluye cuando a partir de los resultados y análisis de los datos obtenidos a través de las herramientas utilizadas, nos encontremos en condiciones de elaborar las conclusiones y propuesta de este estudio.

Desde el punto de vista de las investigadoras el presente estudio, se justifica por ser un desafío personal en la motivación de conocer e indagar en la gestión de recursos humanos, se pretende contribuir con el proceso de modernización y poder aportar al mejoramiento del modelo de gestión de los RRHH del Programa Nacional de Fiscalización, con propuestas que sean útiles a la Unidad sin alterar lo que ya está establecido, con el objetivo de poder optimizar los recursos dar respuestas rápidas a los usuarios en los distintos requerimientos que demanda.

Y desde la disciplina, se justifica que la Universidad nos brinda una educación de excelencia e integral que nos permite desempeñarnos profesionalmente en diferentes ámbitos del quehacer de la administración y gestión entregándonos valores el desempeño laboral y los conocimientos adquiridos para poder llevar a cabo la elaboración y desarrollo de esta tesis.

## Capítulo II: Marco Teórico

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ESTADO Y ADMINISTRACION PÚBLICA

Para introducirnos en la presente investigación, comenzaremos por la importancia y definición del concepto Estado y Administración Pública, considerando que existen varias definiciones del concepto Estado, sin embargo definiremos una de ellas, se entiende que es la "unidad social organizada políticamente y en la actualidad, es la sociedad política más elevada y sus caracteres esenciales son la soberanía e independencia y la conservación del orden social mediante la declaración y aplicación del derecho"<sup>4</sup>;

De acuerdo a la definición anterior, el Estado<sup>5</sup> creado por los seres humanos como colectividad, debe ser dirigido por las autoridades a cargo de sus órganos máximos. En nuestro país, al frente del Poder Ejecutivo se encuentra el Presidente de la República "Quien es el jefe del Estado" y es a quien corresponde su Gobierno y Administración<sup>6</sup>, respecto al termino Administración Pública "Aún no se ha llegado a un consenso en torno a una definición de Administración".<sup>7</sup> Por lo que no solo se administra el Estado, también se administran las empresas y las instituciones privadas de diversas finalidades.

---

<sup>4</sup>Gran Enciclopedia Visual, 2005 Editorial Sol 90 SL, Tomo 5 Pág. N º 470 Estado.

<sup>5</sup>Manual de Teoría del Estado, Editorial Forja, noviembre del 2009, Marco Antonio Rocca, Pág., 167 y 168.

<sup>6</sup>Constitución Política de Chile. Artículo 24.

<sup>7</sup>Diccionario de Administración Pública Chilena.

En las Administraciones Públicas, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la sociedad, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto sino también por su contribución a la satisfacción de las necesidades de la sociedad y el grado de cumplimiento de sus objetivos<sup>8</sup>, ya que las organizaciones del sector público existen por razones distintas a las de las privadas. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos en modos que no pueden ser fácilmente valorados en términos monetarios.

## 2.2. MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

En el contexto de la Modernización de la gestión pública en sus distintas etapas el Recurso humano siempre fue considerado para asumir la responsabilidad de la modernización del Estado. Es así como el profesor Koldo Echebarría<sup>9</sup> considera como uno de los contenidos en la tendencia de la nueva gestión pública; Mejorar la gestión de Recursos Humanos (descentralización de la gestión y flexibilizar las

---

<sup>8</sup>Guinart, J. (2003) Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá

<sup>9</sup>Especialista Principal, División de Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil del Banco Interamericano de Desarrollo, Echebarría es Doctor en Derecho y Abogado-Economista de la Universidad de Deusto.

condiciones de trabajo). Para el autor el Recurso humano es el bien y preciado capital de toda empresa privada y/o pública, no basta con entregar las condiciones y herramientas para mejorar las organizaciones se debe contar además con el personal adecuado para llevar a cabo cualquier mejoramiento.

En el año 1994<sup>10</sup> se dio comienzo a la Modernización de la Gestión Pública con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, al inicio estaba constituido por los Ministros del Interior, de Hacienda y Secretario General de la Presidencia (éste último en calidad de presidente). Su estructura contaba con una Secretaría Ejecutiva y una Secretaría Técnica integrada por especialistas en materias de gestión y desarrollo organizacional. El Secretario Ejecutivo del Comité, era el señor Claudio Orrego. De acuerdo al marco legal del Comité<sup>11</sup>"Tendrá por misión coordinar a los distintos Ministerios dotados de competencias en el ámbito del perfeccionamiento, el desarrollo, la racionalización y la modernización de la función pública, con el fin de proponer a S.E. el Presidente de la República las políticas generales sobre la materia, y las acciones, proyectos e instrumentos necesarios para su implementación, seguimiento y evaluación. Para dicho efecto, el Comité promoverá la modernización de la gestión

---

<sup>10</sup> Año en que se marca el inicio del segundo gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia con el Presidente Eduardo Frei Ruíz-Tagle

<sup>11</sup> Instructivo Presidencial del 6 de Diciembre de 1994 crea el Comité Interministerial de Modernización de la gestión pública. MINSEGPRES (D.EJEC) 012

de los órganos del Estado y velará por la coherencia y articulación de sus planes de acción orientados hacia esa finalidad”

De acuerdo a la evaluación del Comité con respecto a la implementación de la Modernización de la Gestión del Estado no sería la más óptima, a pesar que los objetivos que se pretendían eran ambicioso, la poca voluntad o la falta de urgencia en el plano político, una baja prioridad en el Gobierno, falta de consensos y precariedad de diagnósticos adecuados, considerando que los grados de avance en materia de recursos humanos, o en lo relativo a gestión presupuestaria o participación ciudadana tuvo incipientes y dudosos resultados.<sup>12</sup>

Para suplir la falta de Diseño Modernizador que también se puede traducir como causal de la lentitud del avance del proceso de modernización del estado; En el año 1997 se publica un documento que contendría las líneas de acción propuestas para avanzar en estas materias siendo uno de los aspectos más importantes dentro del proceso la elaboración del **Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública**, publicado en octubre de 1997.

---

<sup>12</sup> En 1995, se expresaba que "los avances habidos durante los últimos años en este campo sólo han tenido un carácter parcial y fragmentario, surgiendo de iniciativas de determinados jefes de servicios con clara vocación y experiencia en una gestión moderna orientada por resultados". Para mayor información consultar el documento "Modernización de la Gestión Pública. Reunión de Trabajo" del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 16 de diciembre de 1994 y/0 Balance 1994-2000 del Comité interministerial de Modernización de la Gestión Pública (paginas 11-14)

Los resultados alcanzados durante los seis años entre 1997 al 2000 de trabajo del Comité en materia de gestión pública fueron:

- ⊕ Firma de compromisos de modernización con cuarenta y tres servicios públicos.
- ⊕ Ochenta y un servicios incorporaron indicadores de gestión y 128 servicios suscribieron 374 compromisos de modernización.
- ⊕ Se puso en marcha un Programa de Evaluación de proyectos gubernamentales.
- ⊕ Se presentaron y elaboraron proyectos para cautelar la probidad, la transparencia de la administración y para incentivar el desempeño funcionarios<sup>13</sup>

### 2.2.1. Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública

El Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública; establece que el principal norte del desafío modernizador **es optimizar la calidad de atención al usuario** para lo cual implicaría ocuparse de las modalidades y contenido de las prestaciones, la planificación de sus actividades y los resultados de las mismas. Además, se deja consignado que "La aspiración gubernamental es conferir un

---

<sup>13</sup> Resultados o avances ver el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública (1997-2000). El Estado al Servicio de la Gente; y el Balance 1994-2000.

carácter participativo a la modernización" lo cual supone impulsarla en acuerdo a la "formación de instancias de coordinación e interlocución" entre las "reparticiones públicas, funcionarios, representantes del ámbito privado, el mundo académico y político, y el conjunto de la sociedad civil<sup>14</sup>; Su estructura estaba compuesta por: Principios; Objetivos y Aspectos Innovadores y Líneas de Acción

### **2.2.2. Principios del Plan Estratégico**

- a. Igualdad y no discriminación
- b. Probidad y responsabilidad
- c. Transparencia
- d. Accesibilidad y simplificación.
- e. Gestión participativa
- f. Eficiencia y eficacia

### **2.2.3. Objetivos del Plan Estratégico**

- ⊕ Mejorar continua y permanentemente la certeza, seguridad, accesibilidad, receptividad y acogida que dan los servicios públicos y el gobierno a la ciudadanía.
- ⊕ Perfeccionar la Gestión Pública priorizando el logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y

---

<sup>14</sup> Plan Estratégico 1997; paginas 13 -14

tecnológicos, e incorporando en la Administración Pública una cultura de la evaluación.

- ✦ Garantizar a la ciudadanía la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.

De acuerdo a los **Principios y objetivos del Plan Estratégico** se implementaron líneas de acción para el periodo 1997 -2000 algunos ejemplos de ellos son:

**1. Recursos humanos;** Con un mayor desarrollo de las personas tanto del personal como de la Dirección para lograr una mejor atención a clientes y servicios:

**1.1. Incentivos vinculados a la calidad de la gestión;** Se implementó un sistema de incentivos salariales vinculado a los resultados institucionales Programa de Mejoramiento de la Gestión e individuales.

**1.2. Creación de un sistema de Gerencia Pública;** Pretende que los servicios públicos sean dirigidos por líderes capacitados, que reúnan un adecuado equilibrio entre los componentes políticos y técnicos que se requieren para servir los cargos de alta dirección en el Estado.

**1.3. Más oportunidades de capacitación;** desde el 1990 se comenzaron a recibir capacitación los funcionarios; Aumentando considerablemente el gasto en este ítem.

**1.4. Magíster de gerencia pública;** Participaron 25 directivos públicos La malla curricular se preparó pensando en un público objetivo de directores

de servicios o gerentes de empresas públicas, por lo que se procuró especialmente desarrollar habilidades gerenciales.

## **2. Calidad de servicio y participación ciudadana**

**2.1. Simplificación de trámites<sup>15</sup>**; Este proyecto tuvo como propósito racionalizar, simplificar o eventualmente, eliminar trámites de demanda masiva. Noventa y un servicios se comprometieron en 1999 a eliminar y simplificar 303 trámites en sus procedimientos, produciendo ahorros considerables en el tiempo de espera de empresas y ciudadanos.

**2.2. Cartas de derechos ciudadanos**; Compromisos públicos explícitos sobre las características que tendrán las prestaciones que el servicio entrega en cuanto a tipo de atención, forma de trato, tiempos de espera, de respuestas, etc. También se establecen las compensaciones que tendrán las personas en caso de no cumplimiento.

**2.3. Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos**; Reconoce y estimula el esfuerzo y desarrollo de los servicios por cumplir eficaz y eficientemente sus roles sociales en el marco de una gestión de calidad moderna.

**2.4. Premio Nacional a la Innovación en la Gestión Pública**; Premia

---

<sup>15</sup>Iniciativa respaldada por el instructivo presidencial N° 041 sobre Simplificación de Trámites y Establecimiento de Cartas de Derechos Ciudadanos, de 1999.

iniciativas innovadoras y/o soluciones creativas y novedosas, en la Administración Pública implementadas por Servicios, departamentos, unidades o secciones dependientes con el ánimo de replicarlas a lo largo del país.

### **3. Transparencia y probidad**

**3.1. Sistema electrónico de información de compras públicas;** Desde el 2 de Noviembre del 2002 se puso en vigencia el portal [www.compraschile.cl](http://www.compraschile.cl); Se buscaba favorecer la competencia; el acceso a la información y la adjudicación transparente y eficiente de bienes y servicios como nunca antes ha podido experimentarse, gracias a la incorporación de tecnologías de la información a la gestión estatal.

Cualquier ciudadano a través de internet conocerá los datos de todas las licitaciones y compras realizadas o por efectuarse, indicándose las características y condiciones del contrato, información sobre el organismo contratante y la empresa adjudicada; el objeto, precio, plazos del contrato y tipo de bienes o servicios que se licitan; y el procedimiento de contratación empleado, entre otros aspectos.

**3.2. Proyecto de Ley de Probidad Administrativa;** El Principio de Probidad y la transparencia de los actos de los órganos estatales, encuentra asidero constitucional con antelación a la reforma de 2005.

Con esta normativa, Chile se convirtió en unos de los pocos países del continente dotado de una legislación moderna en la materia. Se legisla sobre el acceso a la información administrativa, consagrando el carácter público de los actos administrativos de los órganos de la Administración del Estado; incorpora a la Ley de Bases de la Administración del Estado, un título nuevo relativo a la probidad administrativa, que busca garantizar una conducta funcionaria y un desempeño honesto y leal de la función o cargo; incorpora a la legislación un conjunto de inhabilidades e incompatibilidades administrativas para el ingreso como funcionario de la Administración del Estado; y obliga a las más altas autoridades y funcionarios del Estado a presentar una declaración pública de intereses al asumir el respectivo cargo, entre otras materias.

**3.3. Consejo de auditoría interna general de gobierno;** Es el Órgano asesor del Presidente de la República. Está encargado, entre otras funciones, de coordinar una política de auditoría y control para fortalecer el diseño organizacional del Control Interno del Ejecutivo, al incorporar en su modelo una institucionalización intermedia, de carácter reglamentario, orientada a la consolidación de una capacidad rectora del autocontrol en el ámbito

público. El Consejo coordina una red de Auditores Ministeriales encargados del control interno de la Administración desde una óptica preventiva y de apoyo a la gestión. Anualmente ha seleccionado un tema para realizar una auditoría general, encontrándose los informes disponibles en Internet.

**3.4. Implementación de Oficinas de Información y Reclamos;**<sup>16</sup> Las OIRS deben dar soluciones expeditas a los requerimientos de los ciudadanos recibiendo reclamos y sugerencia para mejorar la gestión de las instituciones e incorporar elementos de transparencia en la información para la ciudadanía.

**3.5. Portal del Estado;** A través de este sitio Web la ciudadanía accede a servicios del Estado en línea y a información de las instituciones públicas, siendo una señal contundente en orden a acercar el Estado a la gente, favoreciendo la transparencia y el libre acceso a la información pública.

#### **4. Gestión estratégica**

La planificación pública se realiza tanto a nivel estratégico como operativo y el nexo entre ambos, se establece a través de una gestión por objetivos.

**4.1.- Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG);** Buscan incentivar el mejoramiento de la gestión en las instituciones públicas y lograr mayor

---

<sup>16</sup> Ley de Presupuesto; año 2000 , setenta y dos servicios cuentan con esta Unidad

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, el cual se formaliza mediante un Decreto Supremo 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, de un: 3% de la remuneración mensual, si el grado de cumplimiento del servicio es mayor o igual a un 90%; 1,5% de la remuneración mensual, si el grado de cumplimiento es mayor o igual a un 75% e inferior al 90% y 0%, si el grado de cumplimiento es menor al 75 %.<sup>17</sup>

**4.2. Programa de evaluación de proyectos gubernamentales;** Esta iniciativa entró en operación en 1997 con el Sistema Integral de Evaluación de Programas, destinado a lograr una gestión moderna que responda a los principios de transparencia, eficiencia y efectividad.

**4.3. Planes Pilotos;** Quiso transformar el sistema de gestión presupuestaria actual el que atiende fundamentalmente a la pura ejecución del gasto en un

---

<sup>17</sup>Ley N°19.553

sistema que exprese el cumplimiento de los programas y planes de desarrollo, debidamente compatibilizados con las políticas públicas y con las metas ministeriales y políticas que son generadas por los Ministerios respectivos, bajo la coordinación y responsabilidad del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Las **dimensiones** clásicas abordadas para medir el **desempeño institucional** en términos de evaluación e indicadores son:

**Economía**, mide la capacidad de un servicio para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros necesarios para el adecuado cumplimiento de su misión institucional;

**Eficacia**, que corresponde al grado de cumplimiento de los objetivos planteados con independencia de los recursos asignados para tal efecto;

**Eficiencia**, mide la relación entre los insumos utilizados para generar un bien y/o servicio y la producción física o nivel alcanzado de éste y,

**Calidad**, que permite observar la capacidad del servicio para responder en forma rápida, directa y oportuna a las necesidades de los usuarios en términos de accesibilidad, precisión en la entrega, comodidad y cortesía en la atención otorgada.

## **5. Descentralización e Institucionalidad**

**5.1.- Compromisos de Desconcentración;** Desde el año 1993 existen en Chile Gobiernos Regionales, un alto porcentaje de la inversión pública es decidida por las propias regiones y no por el nivel central, en temas de descentralización y desconcentración, esta es una de las esferas donde más se observan tareas pendientes, todas y cada una de las iniciativas ejecutadas parecen insuficientes para avanzar de manera concreta, toda vez que el proceso de Modernización tuvo un notorio carácter centralista

**5.2.- Institucionalidad reguladora;** Se propuso a través de un informe los aspectos de la Modernización de la institucionalidad reguladora las que debieron traducirse en Leyes<sup>18</sup>

## **6.- Eficiencia y aplicación de nuevas tecnologías de información en la administración pública.**

**6.1. Comisión Nacional para las nuevas tecnologías de información y comunicación;** Su misión fue elaborar una visión prospectiva sobre las tendencias e impactos del desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones en nuestro país y elaborar una propuesta para potenciar la difusión de las nuevas tecnologías y redes a lo largo del país. El informe contiene un conjunto de recomendaciones e iniciativas (61 medidas).

---

<sup>18</sup> Ley 19.603- 19.610 - 19.549 -19.542 – 19.496 – 19.479

**6.2. Decreto supremo que valida el documento electrónico y firma digital en el Estado;** Esta iniciativa permitirá que el Estado de Chile ingrese plenamente a la era digital, incorporándose gradualmente las reparticiones públicas a partir de un plan piloto; El Decreto<sup>19</sup> valida dentro de la Administración Pública el documento electrónico y la firma digital.

**6.3. Creación de una intranet gubernamental y la implementación de un sistema nacional de comunicación de videoconferencias;** Esta iniciativa se implementó durante el año 2000 a través del Decreto Supremo<sup>20</sup> junto con permitir una conexión sustancialmente mejor para todos los servicios públicos a lo largo de Chile, abriéndose tremendas posibilidades para mejorar la gestión pública. De igual forma, permitiría implementar sistemas de videoconferencia en todas las regiones del país.

### **2.3. El Estado Orientado a Resultados**

El Estado orientado a los Resultados<sup>21</sup> se inserta en el actual escenario donde la ciudadanía que demanda y exige que el Estado este a la altura de los tiempos donde ya no basta entregar el servicio a través de una determinada repartición

---

<sup>19</sup> Decreto Supremo publicado en el Diario Oficial el 26 de junio de 1999

<sup>20</sup> Decreto Supremo N° 5.996 del Ministerio del Interior, el 12 de noviembre de 1999.

<sup>21</sup> Marshall Jorge; Reforma del Estado en Chile: Una oportunidad

pública, debe ser un servicio de calidad que satisface las demandas de los ciudadanos.

La Gestión de las políticas públicas incorpora crecientemente una orientación hacia los resultados efectivos para los ciudadanos. Esto significa establecer criterios de éxito de las políticas y la evaluación de su impacto. Para avanzar en esta dirección es necesario contar con más flexibilidad en la gestión, para la cual la Alta Dirección Pública es clave, pero necesita ser complementada con otras iniciativas para atraer talentos, aplicar incentivos, y actualizar los sistemas de control.

Un paso para aumentar la orientación a resultados es definir las metas y realizar las evaluaciones. Sin embargo, cuando se producen servicios con poca estandarización las metas son difíciles de controlar y evaluar. La salud pública, la calidad de la educación, la amabilidad del entorno urbano son bienes demandados por la población, pero difíciles de estandarizar. Aun considerando estas complejidades, hay numerosos programas que no tienen siquiera una medición cuantitativa de impacto directo y menos aún de impacto de largo plazo.

Gestión por Resultados<sup>22</sup>; Es una de los cinco elementos de la Modernización de la Gestión Pública, promoviendo una nueva visión sobre la gestión pública, cambiando el foco de atención desde los procesos hacia los resultados. Haciendo una gestión flexible, responsable y hacia un uso adecuado de los escasos recursos públicos.

En el tercer gobierno de la Concertación, del Presidente Ricardo Lagos se asumió en uno de sus compromisos la Modernización del Estado. Para ello, es necesario impulsar una renovación de la política de personal de los funcionarios públicos mediante la entrega de mejores incentivos laborales, así como también una importante transformación de los mecanismos de selección de los altos directivos públicos. Dentro de este contexto nace el Nuevo Trato Laboral, proyecto aprobado por el Congreso y publicado como Ley N° 19.882 el 23 de Junio de 2003.

A través de la Ley de Nuevo trato Laboral 19.882 se norma y establece un sistema de Alta Dirección Pública, el cual dispone que “estarán sujeto los funcionarios de la exclusiva confianza de la autoridad competente que se señalarán, que desempeñen cargos de jefaturas en la dirección de órganos o servicios públicos o en unidades organizativas de éstos, y cuyas funciones sean predominantemente de ejecución de políticas públicas y de provisión directa de servicios a la

---

<sup>22</sup> Ferrada Dávila Cristian; Mejora Continua de Sistemas de Gestión; Edición 2004

comunidad. Para los efectos de esta ley, estos funcionarios se denominan *Altos Directivos Públicos*<sup>23</sup>. Este sistema estará a cargo del Servicio Civil, el cual, a través de la “Subdirección Nacional de alta Dirección” responderá a las demandas públicas.

La Ley del Nuevo Trato Laboral buscaba dar trato justo y digno a los trabajadores del sector público, instaurando importantes avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del Estado y en la Dirección Pública. Para reforzar esta institucionalidad se crea la Dirección Nacional del Servicio Civil, servicio público descentralizado, altamente tecnificado, pequeño en dotación, con énfasis en el diseño y aplicación de políticas de personal que impulsen iniciativas modernizadoras en la administración central. Este sistema busca dotar al Estado de Altos Directivos Públicos con una administración profesional, con reglas de ingreso, promoción y evaluación basadas en el mérito, idoneidad y probidad. Esta administración profesional es autónoma e imparcial en su funcionamiento subordinada a la dirección política del Presidente de la República. Su objetivo final es prestar los mejores servicios a la ciudadanía con un Estado moderno, eficaz y eficiente.

El Sistema de Alta Dirección Pública; Quienes encabezan el desarrollo de la modernización del Estado son los Directivos Públicos, siendo ellos quienes

---

<sup>23</sup> Ministerio de Hacienda. Ley 19.882 de Nuevo Trato Laboral, Título VI, párrafo 1º, Artículo Trigésimo Quinto.

sustentan el compromiso, la participación y sobre todo el liderazgo en la gestión pública. Por este motivo el trasfondo del proceso de Modernización requiere plenamente que se establezcan un conjunto de medidas que permitan profesionalizar los cargos de altos directivos en la Administración Pública.

La esencia de la propuesta de Gerencia Pública es Orientar la gestión gubernamental hacia los resultados, las dificultades que se presentan con la medición de los resultados en entidades de servicio que no tienen fines de lucro, como son los servicios públicos. Es diferente medir el resultado de un hospital en términos de “Buena Salud”, que en términos de cuantos enfermos son atendidos al mes, o de cuantas operaciones se realizan. Los desafíos para la Planificación Estratégica en el sector público son enormes, pero también lo son los beneficios potenciales. Esto permitiría avanzar a lo largo del tiempo en forma realista.

El Servicio Civil tiene como fin promover y contribuir a la Modernización del Estado y al mejoramiento de la Gestión Pública mediante el impulso y asesorías a servicios, organismos y autoridades de gobierno de la gestión estratégica de personas de la administración civil del Estado. Mediante la Subdirección de Alta Dirección Pública, desarrolla e implementa acciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública y la selección y reclutamiento en base al mérito de directivos para el sector público. A través de

Subdirección de Desarrollo de las Personas, diseña e implementa acciones y políticas para avanzar hacia una Gestión Estratégica más eficiente de los recursos humanos de la Administración Civil del Estado.

Actualmente el Director Nacional del Servicio Civil y Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública es el señor Rodrigo Egaña Barahona.

La misión del Servicio Civil es: Fortalecer la Capacidad de los Servicios Públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, para aumentar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la ciudadanía, completando con su visión que es construir un Estado de personas al servicio de las personas.<sup>24</sup>

En la actualidad con la alternancia en el poder lo que se traduce en cambios en el gobierno se pone en duda las ventajas que entrega el Servicio Civil si los cambios de gobiernos dejan un alto porcentaje de despidos en el primer nivel jerárquico sumándose a esta situación la alta dotación de funcionarios públicos trabajando a honorarios y que el Servicio Civil solo se haga cargo de la línea de Directores y no

---

<sup>24</sup> [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

de todos los funcionarios que trabajan en el Estado.<sup>25</sup>Estos últimos son responsabilidad de las Unidades de Recursos Humanos.

Además de la participación de los Directores en nuestros servicios e instituciones también es importante el resto de los funcionarios; de ahí la importancia de las áreas, unidades, departamentos, oficinas, etc.de Recursos Humanos.

#### **2.4. Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)**

El Objetivo de los Programa de Mejoramiento de la Gestión, es mejorar la gestión global de las entidades públicas de Chile. Se basa en el desarrollo de sistemas de gestión básicos y transversales a todo el sector público.

Su estructura consta de cinco áreas; las que están compuestas por 1 a 3 sistemas, que suman 11 sistemas. El Programa además comprende etapas de desarrollo para cada una de los sistemas estructuradas en forma secuencial. El cumplimiento de las etapas comprometidas por cada sistema en cada año permite que los funcionarios accedan a un incentivo monetario.

---

<sup>25</sup>Juretic Castro Yerco; Columna diario La Segunda, Abril 2014

#### **2.4.1.- El Origen de los PMG**

En el año 1990; El primer gobierno de la Concertación en Chile crea la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), para coordinar el proceso de modernización del Estado; El Ministerio de Hacienda inició en varios servicios públicos la aplicación de la planificación estratégica y el uso de indicadores de desempeño.

En 1994; Se crea el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública para impulsar y coordinar los esfuerzos modernizadores de los ministerios y servicios del Estado. Se sientan las bases de un Sistema Integral de Gestión Pública que incorpora en la Administración Pública los instrumentos de planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y cumplimiento de metas y objetivos institucionales, además de la rendición de cuentas. Las líneas de acción quedaron establecidas en el Plan Estratégico de Modernización 1997-2000.

En 1997; La ANEF (Agrupación Nacional de Empleados Fiscales) y el Gobierno alcanzaron un acuerdo para la modernización de la gestión pública vinculado con la protección y el mejoramiento de las condiciones laborales de los

funcionarios.<sup>26</sup> Por Primera vez en la historia del país los funcionarios públicos han recibido incrementos salariales vinculados con su desempeño individual y con el desempeño de las instituciones a que pertenecen en función de metas previamente comprometidas, a través del acuerdo con la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF). El acuerdo fue firmado el 5 de octubre de 1997 y en este se plantean 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 representan el desarrollo del país y las políticas de modernización; y el mejoramiento del clima laboral y las condiciones de trabajo (se destaca el compromiso por mejorar los mecanismos de ascenso y movilidad vertical y horizontal a través de concursos basado en el mérito; un plan de retiro anticipado y otros beneficios sociales adicionales). El acuerdo tuvo una vigencia de dos años a partir del 1º de enero de 1998.<sup>27</sup>

En 1998; El acuerdo introdujo mecanismos de bonificación por desempeño institucional. Se sancionó la Ley 19.553, que instituyó formalmente el PMG.

En 2000; Se pone en marcha el "Proyecto de Reforma y Modernización del Estado" que continúa con las iniciativas que estaban en desarrollo. Se reformula el

---

<sup>26</sup> DIPRES; Uña Gerardo; Principales características del Programa de Mejoramiento de la Gestión en Chile, 2008

<sup>27</sup> Ramírez Alujas Álvaro Vicente; El Proceso de Reforma y Modernización de la Gestión Pública en Chile; Diciembre 2004

PMG, pasando de un esquema de formulación de metas e indicadores por parte de las entidades relativas a sus procesos, productos y resultados al actual esquema de mejora de los sistemas de gestión transversales. El PMG no es un instrumento aislado, con objetivos solamente circunscritos al mejoramiento de la gestión (Política de Modernización del Estado); Es además uno de los instrumentos del Sistema de Control de Gestión de la DIPRES ligado al Presupuesto Basado en Resultados que se aplica en Chile. El Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG promueve la generación de información de gestión clave para el ciclo presupuestario. (Política Control de Gestión) y tiene una incidencia directa en la Política de Recursos Humanos mediante la Implementación del incentivo monetario asociado a su cumplimiento

El PMG combina tres ámbitos de Políticas Gubernamentales: Política de Modernización del Estado; Política Control de Gestión y Política de Recursos Humanos.

#### **2.4.2. Las Aéreas y Sistemas del PMG**

- ⊕ Área: Recursos Humanos; Sistema: Capacitación; Evaluación de Desempeño; Higiene, seguridad y mejoramiento de Ambientes de trabajo.
- ⊕ Área: Calidad de Atención a usuarios; Sistemas: Sistema Integral de atención al cliente, usuario y beneficiario.

- ⊕ Área: Planificación / Control / Gestión Territorial; Sistemas: Planificación y control de gestión, auditoría interna y Gestión Territorial
- ⊕ Área: Administración Financiera; Sistemas: Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público, financiero contable.
- ⊕ Área: Administración Financiera; Sistemas: Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público
- ⊕ Área: Enfoque de Género; Sistema: Enfoque de genero

### 2.4.3.- Fases del PMG

El PMG se realiza en dos fases: Programa Marco Básico y Programa Marco Avanzado

#### Fase I – Programa Básico

Etapas básicas de los sistemas:

**Etapas 1:** Elaboración de un *diagnóstico* que analiza la situación del servicio respecto al sistema.

**Etapas 2:** Elaboración de un *plan y programa de trabajo*, que puede incluir cronograma, metas, indicadores y responsables de la implementación.

**Etapas 3:** Implementación y seguimiento del plan de trabajo.

**Etapas 4:** Evaluación de los resultados de la implementación e identificación de recomendaciones.

Algunos sistemas establecen las etapas 5 y 6 con la siguiente estructura

**Etapa 5:** Perfeccionamiento de sus planes mediante elaboración de modelos exitosos, agregación de objetivos y priorización de indicadores.

**Etapa 6:** Implementación y análisis de los cambios de la etapa 5 y evaluación

**Fase II – Programa Marco Avanzado:**

- Comenzó a implementarse en el 2005
- Tiene como objetivos reforzar la credibilidad y consistencia del programa y asegurar un “punto de no retorno” en las mejoras alcanzadas.
- Para ello se realiza una certificación externa de los sistemas del Marco Básico mediante la Norma ISO 9001:2000.

**ETAPAS:**

- **Etapa 5 / 7.** Proceso de preparación para la certificación.
- **Etapa 6 / 8.** Certificación de los procesos del sistema.
- **Etapa 7 / 9:** Mantenimiento de la certificación I.
- **Etapa 8 / 10:** Mantenimiento de la certificación II.

#### **2.4.4. El Incentivo Monetario del PMG**

Chile cuenta con diferentes tipos de incentivos monetarios para los funcionarios públicos a través de los Programas Mejoramiento de Gestión:

Tipos de incentivos monetarios

1. Institucional; se paga a todos los funcionarios o a todo un estamento de un servicio, generalmente asociado al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional.
2. Colectivo; Se paga a grupos o unidades de trabajo dentro de una institución, generalmente asociado al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo.
3. Individual; se paga a un porcentaje de funcionarios de cada estamento asociado al resultado del proceso de evaluación del desempeño.
4. Especiales; mecanismos adicionales a los anteriores que se han establecido para algunas instituciones y que no están asociados al cumplimiento de metas<sup>28</sup>.

El PMG utiliza un incentivo de tipo institucional

| Porcentaje de Incentivo por Desempeño Institucional 2007 -2010 |       |      |      | Porcentaje de Cumplimiento Metas del PMG |
|--|-------|------|------|--|
| 2007   | 2008  | 2009 | 2010 |  |
| 5,7%   | 6,3%  | 7,0% | 7,6% | 90% - 100%                               |
| 2,85%  | 3,15% | 3,5% | 3,8% | 75% - 89%                                |
| 0%   | 0%    | 0%   | 0%   | < 75%                                    |

Fuente: División de Control de Gestión, DIPRES

<sup>28</sup> Fuente: División de Control de Gestión, DIPRES

La información del PMG retroalimenta el diseño de los sistemas; ha contribuido a incrementar la eficiencia de los servicios públicos logrando una asignación más eficiente de los recursos públicos, mediante la incorporación de estándares de calidad comunes para sistemas clave de soporte a la gestión, la calidad alcanzada debiera ser percibida por el cliente final que es el ciudadano al hacer uso de los servicios públicos.

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) es un instrumento de apoyo a la gestión de los servicios públicos basados en el desarrollo de áreas estratégicas de la Administración Pública, y que incorpora un estándar externo con el fin de promover la excelencia en estos Servicios. A través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad las organizaciones se incorporan al proceso de Certificación; Más allá del carácter obligatorio impuesto por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda en relación a la Norma ISO 9001 al cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la gestión y por ende, al incentivo monetario relacionado a su cumplimiento; Los beneficios que se obtienen con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se comprende que la gestión de la calidad va más allá del cumplimiento de un requisito para acceder a un beneficio monetario.

En la formulación de los PMG correspondientes al año 2005 se introdujeron los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos reconocidos internacionales, a través de las normas ISO<sup>29</sup>.

## 2.5. Unidad de Recursos Humanos en la Modernización Actual

El objetivo que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Toda organización necesita de sus procesos administrativos que le permitan gestionar de mejor manera sus recursos humanos. La importancia del RRHH para el Servicio Civil<sup>30</sup> considera que lo más idóneo que debiesen considerar las Unidades de RRHH que se modernizan en la gestión, es lo siguiente:

Se propone un Modelo idóneo o perfil de la Unidad de RRHH posible de alcanzar al mediano plazo, se deberá considerar tres componentes:

1. **Recursos;** Corresponde a insumos básicos para el nivel de desarrollo alcanzado por los Subsistemas de Recursos Humanos, que condicionan el nivel de desarrollo de la Unidad.

---

<sup>29</sup> Norma ISO 9001:2008 Ver Anexo N°1

<sup>30</sup> Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos, Segunda parte Perfil de la Unidad de Recursos Humanos idónea Dirección Nacional del Servicio Civil.

2. **Subsistemas de RRHH;** Los Subsistemas son los procesos que permiten administrar y gestionar las personas del servicio. Los Subsistemas identificados como relevantes son: Planificación de RRHH, Ciclo de Vida Laboral, Gestión del Desempeño, Remuneraciones, Servicios y Prestaciones al Personal, Capacitación y Formación, Administración del Personal, Comunicaciones Internas y Prevención de Riesgos.
3. **Perfil del Directivo de la Unidad de RRHH;** Se refiere al grado de incidencia relativa de la Unidad de RRHH al interior del servicio, lo que se traduce en la posición jerárquica que la URH ocupa en la organización, y en el acceso a la toma de decisiones, en especial, de su Directivo.

Para efecto del tema que nos convoca desarrollar y los procesos que integraran la Propuesta de Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad solo será explicitado en este Modelo el ámbito de Contratación, Capacitación y Evaluación de Desempeño.

Comenzando con el **Subsistema Ciclo de vida laboral** que contiene al proceso de reclutamiento y selección que son previos al de Contratación y que si o si se deberán ejecutar para culminar con la **Contratación del funcionario**, luego se preparará y tramitará el contrato con el encargado (a) de la gestión interna contenido en **Subsistema Administración de Personal**.

El funcionario durante su ciclo laboral será beneficiario de capacitaciones al interior del servicio público, las capacitaciones estarán sujetas a las directrices del **Subsistema de Capacitación y Formación** y al someterse a su Evaluación de Desempeño deberá regirse a lo planificado por el **Subsistema de Gestión del Desempeño**.

### **Subsistema Ciclo de Vida Laboral**

Se hace cargo de la gestión de los eventos asociados a personas del servicio, desde su ingreso, hasta su egreso de la institución.

✦ **Reclutamiento:** Atiende los procesos de reclutamiento, con uso de medios de comunicación escritos, según normativa (Diario Oficial/diario de circulación nacional), vía WEB y vía intranet, según sea el caso, aplicando control y análisis de resultados.

✦ **Selección:** En los procesos de selección, para los cargos de planta, contrata y honorarios, las personas contratadas pasan de manera exitosa por un proceso de selección formal, quedando los informes de los contratados y no contratados en una base de datos para futuros procesos. Se incorpora perfiles de competencias como criterio para el proceso de selección, y son aplicadas pruebas psicométricas y/o técnicas, con participación de las áreas demandantes.

## **Subsistema Administración de Personal**

Vela por el sistema de información que sustenta las decisiones de recursos humanos, manteniendo actualizados los registros de personal. También brinda información relevante al personal respecto a la situación administrativa de cada uno. Sustenta todos los procesos administrativos del área de recursos humanos, incluyendo el control de presencia, feriados y vacaciones.

✦ **Control presencial del personal** (ausencias, licencias médicas, vacaciones, días administrativos, permisos especiales): La Unidad de RRHH cuenta con procesos de control que entregan información oportuna para la toma de decisiones, de las cuales son un insumo, como por ejemplo: Subsistema Remuneraciones.

✦ **Expediente del Funcionario:** La Unidad de RRHH cuenta con un procedimiento formal de registro de la información de los funcionarios, a cargo de un responsable de administrarla y de otorgar información en la medida que se demande.

✦ **Servicios de gestiones internas** (resoluciones, contratos, cometidos funcionarios, licencias, vacaciones): La Unidad de RRHH cuenta con estándares de respuesta de las gestiones internas, y controla su cumplimiento coordinando las áreas que participan en el proceso. Existe un responsable para cada categoría de las gestiones internas.

## **Subsistema Capacitación y Formación**

Da cuenta de los esfuerzos realizados en materia de capacitación y desarrollo de habilidades, para el mejor desempeño del cargo actual o de las aptitudes de las personas que desempeñan en el servicio, así como para preparar a las personas para ascensos y promociones.

✦ **Formulación del Plan Anual de Capacitación:** La Unidad de RRHH colabora para que el Plan Anual de Capacitación esté orientado en una visión de mediano plazo y corresponda a una detección de necesidades.

✦ **Comité Bipartito de Capacitación:** La Unidad de RRHH a través del responsable de capacitación forma parte del Comité Bipartito de Capacitación. El Comité permite la participación activa de los funcionarios, y constituye una instancia técnica y de apoyo a la dirección del servicio.

✦ **Compra de servicios de Capacitación:** La Unidad de RRHH elabora metodologías específicas para la compra servicios de capacitación y selección de proveedores.

✦ **Selección de beneficiarios de Capacitación:** La Unidad de RRHH desarrolla un sistema depurado para la selección de beneficiarios de capacitación que contiene criterios difundidos y socializados en el servicio (a través de la Web, guías informativas, charlas, entre otros), esta selección de beneficiarios se encuentra alineada con los otros Subsistemas de Recursos Humanos, como

con los resultados de la evaluación del desempeño, los perfiles de selección, etc.

- ✦ **Evaluación de la capacitación:** La Unidad de RRHH desarrolla un sistema de evaluación de la capacitación en base a la medición del grado de satisfacción del participante con el programa (reacción) y de los cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del participante (aprendizaje).

### **Subsistema de Gestión del Desempeño**

Permite planificar, medir y gestionar el desempeño de los miembros del servicio, asegurando su aporte para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

- ✦ **Planificación del Desempeño:** La Unidad de RRHH genera condiciones que permiten alinear a los funcionarios en la definición de compromisos de gestión individual, para ello se realizan programas de capacitación que entregan herramientas útiles a directivos y funcionarios para concretar compromisos de gestión individual acordes a las necesidades del servicio.
- ✦ **Gestión del Desempeño Institucional:** La Unidad de RRHH colabora en el alineamiento de los compromisos de desempeño institucional y metas de desempeño individual, contribuyendo a que existan canales de comunicación entre ambos, en la formulación, monitoreo y evaluación de ellos.

- ✦ **Evaluación del Desempeño:** La Unidad de RRHH genera condiciones e instrumentos de diálogo formales en los procesos de evaluación, que permiten la entrega de retroalimentación al funcionario, por parte del evaluador, en torno al cumplimiento de sus compromisos, con el fin de potenciar sus fortalezas y superar sus deficiencias, y contribuir al desarrollo de la organización en el ámbito del mejoramiento de la gestión interna.
- ✦ **Calificación del Desempeño Individual:** La Unidad de RRHH genera condiciones para un proceso de calificación que incorpora, entre otros, como base de su criterio de evaluación algunas competencias transversales definidas previamente.

## 2.6. Modernización del Programa Nacional de Fiscalización

Las instituciones públicas poseen la particularidad de compartir objetivos entre sí, deben asumir, que su misión es parte de un proyecto común, por lo que se convierten en colaboradores y clientes simultáneamente, en el caso del PNF, éste depende de la Subsecretaría de Transportes, del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, así contribuye a cumplir con los objetivos estratégicos vinculados con la fiscalización al transporte, de estas instituciones, colaborando a la vez con otras entidades relacionadas como las Secretarías Regionales

Ministeriales de Transportes y Telecomunicaciones (SEREMITTS) y la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), entre otras.

El plan de Modernización del Estado “Gobierno Electrónico”, tiene como objetivo impulsar en los servicios públicos la implementación de tecnologías de información y comunicación, que permitan ofrecer servicios más ágiles, eficientes y de calidad. En este contexto, el PNF, desarrolló un Sistema de Información de Fiscalización de Transportes en Plataforma Web, denominado “SIFT”, para los procesos de “Denuncias”, “Programación de Recursos”, “Fiscalización en Terreno de Transportes” y “Procesamiento Legal”.

Debido a que el ámbito de acción del PNF, es bastante amplio y dinámico, además cuenta con cobertura a nivel nacional y con personal en las 15 regiones del país, surgió la necesidad de implementar una solución informática integral que entregara información en línea. Para alcanzar este objetivo, se diseñó una solución basada en Internet para la fiscalización que se realiza en la vía pública en la Región Metropolitana, dejando para futuros desarrollos la fiscalización a establecimientos y otras regiones.

El principal objetivo que persigue el proyecto, es implementar herramientas de software que apoye la automatización de los procesos del PNF, así como la

información que éstos generen y la gestión que se pueda hacer de la misma. Junto con lo anterior, se implementaron soluciones incrementales, estableciendo un diseño escalable, que permita incorporar los casos de fiscalización de las distintas unidades, no incluidos en estas etapas y los que podrían surgir en un futuro. Todo lo anterior, resguardando el cumplimiento de las políticas de desarrollo de software indicados por la Subsecretaria de Transportes.

### **2.6.1. Programa Nacional de Fiscalización**

EL PNF<sup>31</sup> es un organismo dependiente de la Subsecretaria de Transportes del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones<sup>32</sup>, tiene por objetivo fiscalizar y controlar el cumplimiento de las normativas de transporte en la vía pública y en los establecimientos relacionados, con profesionalismo y compromiso con el servicio público. Fue creado el año 1992 con el propósito de verificar el cumplimiento de los contratos de concesión de vías en Santiago, desde entonces ha tenido una presencia permanente y preponderante en todo el territorio nacional.

Los pilares centrales para lograr estos objetivos son tres: un transporte de calidad; contribuir a la seguridad de los pasajeros durante sus trayectos; e información y empoderamiento de los usuarios. Se trata de objetivos establecidos

---

<sup>31</sup>Memoria Programa Nacional de Fiscalización 2006 -2010

<sup>32</sup> [www.ministerio de transportes y telecomunicaciones](http://www.ministerio de transportes y telecomunicaciones).

como primordiales y que se conjugan entre ellos para dar a la ciudadanía mejores experiencias de viajes y servicios de transporte de calidad.

#### **2.6.2. Sus principales tareas consisten en:**

- 1.- Controlar las emisiones de contaminantes de los servicios de transporte terrestres remunerado de pasajeros, público y privado y transporte de carga.
- 2.- Fiscalizar la documentación y las condiciones técnicas de los vehículos de transporte de pasajeros y carga y el correcto cumplimiento de los contratos de concesión de vías.
- 3.- Verificar en terreno las denuncias (verificables) que realizan los usuarios y de los servicios de Plantas de Revisión Técnica a través de la Unidad de Denuncias y de Establecimientos respectivamente.
- 4.- Fiscalizar el cumplimiento de la normativa en las Plantas de Revisión Técnica, Escuelas de Conductores Profesionales y no profesionales, Talleres Diesel; Centro BIP!, Gabinetes Psicotécnicos Municipales y los Organismos Técnicos de Capacitación de Conductores (OTEC).
- 5.- Vías exclusivas y pistas solo buses infraccionando a los vehículos particulares que transitan por estas vías con el fin de ayudar a mejorar el tiempo de desplazamiento de los buses del sistema de transporte público.
- 6.- Fiscalización de pago de tarifas en buses urbanos (evasión)

## **Visión**

Nuestro afán es mejorar día a día la calidad de vida de la comunidad, siendo una institución que vele por el desarrollo de un sistema de transporte eficiente, eficaz y económico, que entregue a la población medios de movilización de calidad y seguridad en armonía y respeto con el medio ambiente.

## **Misión**

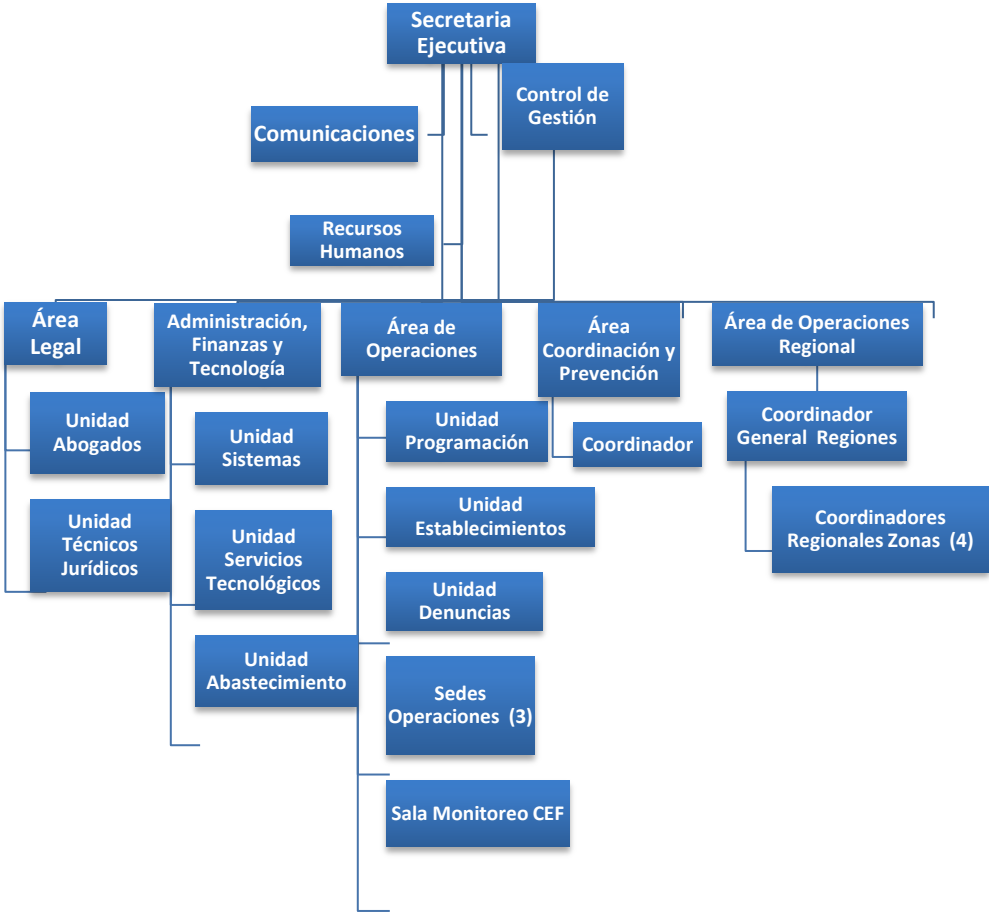
Consolidar al Programa nacional de Fiscalización como una institución profesional, transparente, idónea, comprometida con el servicio público y en permanente perfeccionamiento.

### **2.6.3. Objetivos Estratégicos**

- Fiscalizar el cumplimiento de la normativa de transportes
- Homologar la forma de fiscalización en el país
- Mejorar continuamente la calidad de nuestros procesos y servicios
- Identificar, evaluar e implementar nuevos procesos y servicios de fiscalización
- Mejorar el posicionamiento (visibilidad, valoración y reconocimiento) del Programa nacional de Fiscalización respecto a la sociedad en su conjunto.

El Programa Nacional de Fiscalización, pertenece a un conjunto de programas dependientes de la Subsecretaría de Transportes y está orientado a satisfacer aquellas necesidades de fiscalización que puedan nacer dentro de la Subsecretaría. Anualmente compromete un Plan de Controles para la Región Metropolitana con la SEREMIT.

**2.6.4. Organigrama con las Áreas del Programa Nacional de Fiscalización**



Fuente: [www.fiscalizacion.cl](http://www.fiscalizacion.cl)

El Programa Nacional de Fiscalización de Transporte en la Región Metropolitana está compuesto por el Centro Estratégico de Fiscalización (CEF) que es un centro tecnológico que integra información de distintas fuentes para apoyar en la supervisión y fiscalización en terreno y donde operan las cinco áreas del programa; y tres sedes que dirigen la fiscalización en terreno.

#### **2.6.5. Política de Calidad en el Programa Nacional de Fiscalización**

Con el objeto de mejorar los mecanismos de control, el PNF de Transportes ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2008, mejorando continuamente sus procesos para:

- Contribuir a mejorar la calidad y la seguridad de los sistemas de transporte a través de la fiscalización del cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Tránsito y que dicte el MTT.
- Comunicar y hacer partícipe a las personas que trabajan en el Programa, en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas.
- Mejorar los canales de comunicación con clientes relacionados y con la ciudadanía.
- Cumplir con todas las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

#### **2.6.6. Objetivos de la Política de Calidad:**

- Estandarizar los procedimientos de fiscalización a nivel nacional;
- Profesionalizar las competencias de los Funcionarios del PNF; y
- Mejorar los procesos, actividades, procedimientos y productos de la fiscalización.

El año 2009 comenzó el proceso de implementación y certificación bajo el estándar internacional de la norma ISO 9001, que en la actualidad mantiene certificados los procesos del PNF a nivel nacional. Este avance además puso al Programa como uno de los organismos públicos pioneros en certificar sus procesos operativos, convirtiéndolo en una entidad enfocada en la excelencia operacional y en aportar a la mejora en la calidad de vida de los ciudadanos. Actualmente este Sistema de Gestión de Calidad ha sido reconocido hasta el año 2006.

#### **2.7.8. Gestión de Calidad en el PNF**

Es un proceso sistémico de gestión liderado por la dirección superior de la organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros, que tiene como objetivo el éxito a largo plazo, que utiliza el método

científico para mejorar continuamente el desempeño de los procesos de la organización, con el objeto de alcanzar y en lo posible exceder permanentemente las expectativas de los clientes, para el beneficio de todos los miembros de la organización y de la sociedad.

#### **2.6.8. ISO en el PNF**

Deteniéndonos en la norma ISO 9001 la cual especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una Organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables y que aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

La Unidad de Ingeniería y Proyectos del PNF cuenta con 4 áreas temáticas principales, una de ella es ISO 9001-2008, Proyecto de Certificación del Programa de Fiscalización para la Unidad de Establecimientos en la Región Metropolitana, además de las fiscalizaciones en vía pública y establecimientos en 8 regiones del país: III, IV,V,VI, VII, X, XIV.

En el mes de septiembre del 2009, se realizó la Auditoria de certificación a la Unidad de Establecimientos de PNF, certificando en la Norma ISO 9001:2008; En esta etapa se evaluó el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con los estándares internacionales ISO 9001, describiendo la Política de Calidad, su organización, procesos y los recursos aplicados para planificar, controlar, asegurar y mantener la calidad del servicio que presta a sus clientes en forma continua. Cabe señalar que los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad son la “Planificación, Ejecución y Control de la Fiscalización de Plantas de Revisión Técnica, OTEC, Centros BIP, talleres Diesel, Escuela de Conductores Profesionales y No Profesionales y Gabinetes Psicotécnicos de Región Metropolitana”

El proceso de pre-auditoria y auditoria de certificación fue llevado a cabo por la empresa ICONTEC, empresa de origen colombiano, de gran prestigio internacional, miembro activo en los organismos internacionales de los Comités ISO y de IQNET, uno de los organismos de certificación más grandes y reconocidos en el ámbito mundial.

Cabe destacar que en el proceso del Marco de la calidad de la Subsecretaria de Transportes, el Programa Nacional de Fiscalización, es el primer Programa que certifica en la norma ISO 9001:2008.

El PNF se encuentra implementando el Sistema de Gestión de Calidad en regiones, para la fiscalización de establecimientos y para la fiscalización en vía pública. Durante el año 2010, se logra la certificación en la Norma ISO 9001:2008 en las regiones de Valparaíso (V) y del General Libertador Bernardo O'Higgins (VI), ya implementadas, y además implementar y certificar las regiones de Atacama (III), Coquimbo (IV), La Araucanía (IX), Los Ríos (XIV) y Los Lagos (X). Esta auditoría de certificación fue llevada a cabo por la empresa Bureau Veritas.<sup>33</sup>

#### **2.6.9. Objeto y Campo de Aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad SGC**

El Programa Nacional de Fiscalización ha decidido implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de acuerdo al estándar internacional ISO 9001:2008 con el objetivo de asegurar que:

- La ejecución de procedimientos de fiscalización se realice de manera transparente,
- Los procedimientos de fiscalización sean ejecutados de la misma manera en todo el territorio nacional.
- Los fiscalizadores mejoren continuamente sus competencias.
- Los procesos de fiscalización se encuentren controlados para su mejora continua.

---

<sup>33</sup> Memoria Programa Nacional de Fiscalización 2006-2010

Para lo cual, en forma paulatina, se han ido incorporando los procesos de bienes y servicios del Programa Nacional de Fiscalización en el SGC, así como también los procesos de soporte y estratégicos que apoyan en el cumplimiento de los objetivos.

**a) Alcance**

En el alcance del SGC del Programa Nacional de Fiscalización, se identifican los procesos misionales que se encuentran actualmente certificados, estos procesos además tienen un alcance geográfico, de este modo se ha definido un alcance general del SGC y uno específico para cada Unidad/Región:

**b) Alcance General del SGC:**

Planificación Operacional, Implementación del Plan y Generación de Reportes de Fiscalización de Establecimientos, Fiscalización de Vía Pública, Fiscalización de Subsidios, Fiscalización de Servicios y Evaluación y Seguimiento del Plan Operacional.

## 2.6.10. Política de Recursos Humanos Subsecretaría De Transportes

La Subsecretaría de Transportes<sup>34</sup> (SUBTRANS) fue creada mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 88 del 12 de mayo de 1953, dependiendo en un primer momento del Ministerio de economía y Comercio. A contar de julio de 1974, esta Subsecretaría pasa a formar parte del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. En la actualidad está integrada por las divisiones de Estudios y Desarrollo, Normas y Operaciones, Administración y Finanzas, Legal, Subsidios, el **Programa de Fiscalización y Control**, el Centro de Control y Certificación Vehicular (3CV), la Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito (CONASET), Unidad Operativa de Control de Tránsito (UOCT), Transantiago y quince Secretarías Regionales Ministeriales.

Su principal **función** apunta a generar políticas, condiciones y normas para desarrollar un sistema de transporte eficiente, seguro y amigable con el medioambiente, otorgando un acceso equitativo a los distintos modos de transporte y, de esta forma, resguardar los derechos de los usuarios. Colabora directamente con el Ministro de Transportes y Telecomunicaciones, en conformidad a las políticas sectoriales y a las instrucciones que éste imparta.

**Objetivos** de la Política de Recursos Humanos y sentido de su existencia en relación a la calidad de la vida laboral y su eficiencia.

---

<sup>34</sup>Política de RRHH, Subsecretaria de Transportes

- Ser congruentes con la misión, objetivos y plan estratégico del servicio.
- Mejorar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de la organización y de las personas que la integran.
- Orientar las funciones desempeñadas dentro de la organización.
- Lograr que las funciones desempeñadas por las personas, sean llevadas a cabo con eficiencia y oportunidad.

### **2.6.11. Política General de Ingreso y Reclutamiento**

#### **a) Reclutamiento y Selección:**

La SUBTRANS a través de la Unidad de Capacitación y Desarrollo Organizacional (UCYDO), velará por el cumplimiento de la normativa vigente en materia de reclutamiento y selección, la cual está reflejada en el DFL 29 de 2005 que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo<sup>35</sup> y por medio del Decreto N° 69 “Reglamento sobre Concursos del Estatuto Administrativo” de 2004 ambos del Ministerio de Hacienda. En dichos cuerpos legales se hace alusión a los siguientes concursos:

- Concursos Públicos de Ingreso a la Planta de los Servicios Públicos.
- Concursos Internos de Promoción.

---

<sup>35</sup>Ley 18.834, Estatuto Administrativo

- Concursos para Proveer Cargos de Jefes de Departamento y Niveles de Jefaturas Jerárquicos Equivalentes.
- Concurso Interno de Encasillamiento.
- En este sentido el Decreto N° 69 establece procedimientos comunes para todos los concursos, a saber:
  - El concurso consistirá en un procedimiento técnico y objetivo aplicado a los postulantes del mismo, que contemplará la evaluación de los antecedentes que se presente y la aplicación de otros instrumentos de selección.
  - Tanto las evaluaciones como los demás instrumentos que se apliquen en los concursos deberán expresarse en sistemas de puntajes.
  - Se deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación e igualdad de condiciones y su calidad técnica. Manteniendo en secreto la identidad de los postulantes y el resultado final será la sumatoria de los puntajes obtenidos.
  - El concurso será preparado y realizado por un comité de selección, pudiendo declararse total o parcialmente desierto por falta de postulantes idóneos.
  - No podrán producirse distinciones, exclusiones o aplicarse referencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo. Por lo anterior en

ningún proceso de selección podrá exigirse alguna de las condiciones antes enumeradas.

- Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les produzca impedimento o dificultades en la aplicación de los instrumentos de selección, deberán informarlo en su postulación, para efectos de adaptarlos y así garantizar la no discriminación.
- Cuando la ley no disponga una ponderación específica, ningún factor de evaluación a considerar en un concurso podrá tener una ponderación superior a 40% ni inferior a un 10% de la puntuación máxima total.
- Cabe hacer presente que las disposiciones establecidas en el Estatuto Administrativo y en el Decreto N° 69 vienen a regular los concursos para proveer los cargos en las plantas de los Servicio Públicos, por lo tanto, dejando al margen consideraciones referidas al ingreso a la Administración Pública del personal a contrata y personal a honorarios.
- En ese sentido por medio del Instructivo Presidencial N° 2, con fecha 15 de junio del año 2006, se instaura el Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL) para toda la Administración Central del Estado.
- En cuanto a la directriz que dice relación con los procesos de reclutamiento y selección, el código busca asegurar condiciones de igualdad y transparencia en los concursos de la administración pública, ampliando su alcance no solo a los cargos de planta, sino que también a los cargos a contrata y personal a

honorarios, es así como se establecen elementos que se condicen con la normativa existente en torno al reclutamiento y selección:

- Aplicar procedimientos basados en el mérito y la idoneidad, conocidos por los (as) funcionarios (as), para el ingreso de personal a contrata y honorarios
- Determinar perfiles de competencia, basados en las exigencias del cargo, excluyendo requisitos de carácter discriminatorio.
- Determinar bases de concurso, fundadas en el perfil de competencias del cargo.
- Aplicar la normativa contenida en el DS. 69, Reglamento sobre concursos del Estatuto Administrativo.
- Definir un formato de Currículum Vitae, en el que se solicitan sólo los apellidos del postulante, un número telefónico, casilla electrónica o similar, sin otro tipo de identificación y cuenta con un procedimiento para su administración.
- Definir procedimientos en las bases de concurso para el caso de tener postulantes que presenten alguna discapacidad, con el objeto de adecuar los instrumentos de selección.

**b) Inducción:**

La incorporación de un nuevo integrante a la SUBTRANS debe estar respaldada por una orientación adecuada, a través de la entrega oportuna de información del Servicio como de las funciones que desempeñará.

El proceso de inducción, permite al nuevo integrante sociabilizarse de mejor manera con su nuevo entorno. En la inducción se debe explicar temas tales como: misión, visión, objetivos e historia de la organización; políticas de la institución, horarios laborales, días de descanso y pago; programas especiales, servicio de bienestar, entre otros puntos.

Es importante que el programa de inducción se implemente en todos los Programas dependientes de la SUBTRANS, y a todo el personal sin discriminar por niveles jerárquico y/o calidad jurídica, ya que este proceso ayudará a producir en el/la funcionario/a y personal a honorario una sensación de pertenencia y aceptación, lo que a su vez ayudará a crear entusiasmo y a elevar su nivel de interés por el trabajo.

Es importante tener en cuenta los beneficios que obtenemos al implementar un proceso de inducción:

- Cuanta más información tengan los nuevos integrantes en relación con la organización, tanto más fácil será el proceso de socialización.
- Cuanto más se involucre a los nuevos integrantes en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento.
- Construir un sentimiento de pertenencia y permanencia en la organización.
- Reducir la rotación hacia ofertas exteriores a la institución.
- Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.

- Facilitar el aprendizaje.
- Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos integrantes.
- Reducir los costos de la puesta en marcha.
- La SUBTRANS cuenta con un Procedimiento y Manual de Inducción de amplio acceso, el cual debe aplicarse a todas las personas que ingresen a la Institución.

**c) Remuneraciones:**

La función remunerativa debe siempre formar parte de las funciones primarias o medulares de toda Organización que pretenda ser moderna e inteligente. En la SUBTRANS, la finalidad de la Política de Remuneraciones consiste en la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, a los/las funcionarios/as y personal a honorarios, por la labor cumplida en el desempeño de sus actividades, tareas y funciones, exigidas por el cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales, formalmente establecidas, para lograr así una leal integración e identificación de sus funcionarios/as y personal a honorarios con los intereses del Servicio, que son también los suyos, y alcanzar (o sobrepasar) los objetivos estratégicos institucionales establecidos.

En toda organización, cada función o cada cargo tienen su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de éste con respecto a los demás y también su relación con la situación del mercado. La Política de Remuneraciones, se define como el conjunto de normas y

procedimientos tendientes a establecer y mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas en relación a los siguientes criterios:

- Remunerar a cada funcionario/a y personal a honorario de acuerdo con el cargo que ocupa y/o función que realiza, propendiendo al equilibrio interno de estos salarios, el cual se determina mediante informaciones obtenidas a través de los Perfiles de Cargo.
- Propender a que los salarios con respecto a los mismos cargos de otros Servicios Públicos, que se rijan por la Escala Única de Sueldos, Sean equilibrados.
- Con el establecimiento y/o mantenimiento de las estructuras de salarios equilibradas, la Política de Remuneraciones se propone alcanzar los siguientes objetivos:
  - Recompensar adecuadamente a los/las funcionarios/as y personal honorarios por su desempeño y dedicación.
  - Atraer y retener los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos.
  - Ampliar la flexibilidad de la organización, ofreciéndole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.

- Obtener de los/as funcionarios/as y personal a honorarios la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la organización.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los/as funcionarios/as y personal a honorarios.

**d) Calidad de Vida Laboral y Bienestar:**

La SUBTRANS pretende contribuir al bienestar de los/as funcionarios/as y de sus grupos familiares, otorgando la mayor cantidad de beneficios dentro de sus posibilidades legales y presupuestarias, a través del Servicio de Bienestar, Sistema de Higiene y Seguridad, Departamento de Desarrollo de Personas.

Todo/a funcionario/a de planta o contrata, activo/a o jubilado/a, tiene derecho a afiliarse voluntariamente al Servicio de Bienestar, para tener acceso a los beneficios que a través de este servicio la institución otorga. Para ello, la SUBTRANS velará porque exista información clara y oportuna respecto a los mecanismos de ingreso y áreas de beneficio; además del desarrollo de planes y programas que proporcionen a los funcionarios y funcionarias beneficios educacionales, financieros, médico-hospitalarios y de seguridad social.

La SUBTRANS a través del Sistema de Higiene y Seguridad garantizará las condiciones ambientales y materiales de trabajo, capaces de mantener un nivel de salud adecuado de las personas que se desempeñan al interior de la institución.

Será un compromiso constante con el resguardo de la salud e integridad física de sus funcionarios/as, por lo que estará pendiente de generar actividades orientadas

a la seguridad y prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales, manteniendo una preocupación por el estado de inmuebles, equipamientos y mobiliario de acuerdo a las normas de seguridad establecidas. Para ello, se potenciará constantemente el rol de los Comités Paritarios de nuestra institución, y se velará por internalizar una cultura de prevención en los funcionarios/as.

Por otro lado se buscará promover una cultura de comportamiento saludable que prevenga enfermedades profesionales y promueva una adecuada salud física y mental. Con el fin de propender al mejoramiento continuo del clima laboral en el cual se desenvuelven las personas.

Será un aspecto relevante de la gestión el desarrollo de actividades tendientes al mejoramiento de la calidad de vida del personal. Buscando fortalecer las distintas actividades orientadas a la recreación y desarrollo del personal, que permitan, además una mayor integración del personal que se desempeña en la SUBTRANS sin que ello implique descuidar la excelencia en el desempeño institucional.

#### **2.7.12. Política General de Desarrollo de los Recursos Humanos**

##### **e) Capacitación:**

Para la política de capacitación la SUBTRANS velará por el cumplimiento de la normativa vigente a través de la Unidad de Capacitación y Desarrollo

Organizacional (UCYDO), la cual se encuentra reflejada principalmente en el DFL 29 de 2005 que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo en donde se define a la capacitación como el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los/as funcionarios/as desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.

Procede que a las personas contratadas a honorarios se les paguen los cursos de capacitación cuando ese beneficio ha sido estipulado expresamente en el respectivo contrato.

Se establecen que existirán los siguientes tipos de capacitación, que tendrán el orden de preferencia que a continuación se señala:

- La capacitación para la promoción, que corresponde a aquella que habilita a los/as funcionarios/as para asumir cargos superiores. La selección de los/as postulantes se hará estrictamente de acuerdo al escalafón. No obstante, será voluntaria y, por ende, la negativa a participar en los respectivos cursos no influirá en la calificación del funcionario.
- La capacitación de perfeccionamiento, que tiene por objeto mejorar el desempeño del funcionario/a en el cargo que ocupa. La selección del personal que se capacitará, se realizará mediante concurso.

- La capacitación voluntaria, que corresponde a aquella de interés para la institución, y que no está ligada a un cargo determinado, ni es habilitante para el ascenso. El/la Jefe/a superior de la institución, el/la Secretario/a Regional Ministerial, según corresponda, determinará su procedencia y en tal caso seleccionará a los interesados, mediante concurso, evaluando los méritos de los/as candidatos/as.
- Los estudios de educación básica, media o superior y los cursos de post-grado conducentes a la obtención de un grado académico, no se considerarán actividades de capacitación y de responsabilidad de la institución.
- Los/las funcionarios/as y personal a honorarios seleccionados/as para seguir cursos de capacitación tendrán la obligación de asistir a éstos, desde el momento en que hayan sido seleccionados, y los resultados obtenidos deberán considerarse en sus calificaciones para el caso de los/las funcionarios/as. Lo anterior, implicará la obligación de los/las funcionarios/as de continuar desempeñándose en la institución respectiva o en otra de la Administración del Estado a lo menos el doble del tiempo de extensión del curso de capacitación.
- El/la funcionario/a que no diere cumplimiento a lo mencionado anteriormente, deberá reembolsar a la institución que corresponda todo gasto en que ésta hubiere incurrido con motivo de la capacitación. Mientras no efectuare este reembolso, la persona quedará inhabilitada para volver a ingresar a la

Administración del Estado, debiendo la autoridad que corresponda informar este hecho a la Contraloría General de la República.

- Actualmente la SUBTRAS cuenta con un Sistema de Capacitación certificado bajo la Norma de Calidad ISO 9001:2000, dentro del marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), donde se asegura con cumplir ciertos niveles de calidad como:
- Constitución y funcionamiento del Comité Bipartito de Capacitación (CBC); en el cual son representados los/las funcionarios/as y la autoridad.
- Formulación de una Política de Capacitación.
- Elaboración de un diagnóstico de competencias laborales.
- Elaboración de un Plan Anual de Capacitación (PAC), el cual se elabora en relación a las necesidades reales del personal, y es difundido y conocido por todo el personal.
- Llevar registro de las actividades de capacitación realizadas en el Sistema Informático de Capacitación
- Evaluar los resultados de la implementación del PAC, difundiendo los resultados de la gestión a fines de cada año a todo el personal.
- Además la SUBTRANS ha trabajado en implementar las medidas contenidas en el Código de Buenas Prácticas Laborales (CBPL), en cuanto a la directriz que dice relación con el desarrollo de carrera y acceso a la capacitación:

- El servicio ha definido criterios y condiciones de capacitación para asegurar, según las necesidades de capacitación detectadas, igualdad en el acceso a actividades de formación y capacitación. El CBC de la SUBTRANS ha definido una planilla de evaluación para las postulaciones realizadas; con ella se ha podido definir criterios objetivos en la asignación de los cursos.
- El servicio ha definido que las acciones de capacitación se realicen dentro de la jornada laboral y/o ha determinado que en caso de no ser factible, existan procedimientos para facilitar el acceso a la capacitación. Como criterio para realización de los cursos, estos son acordados con las empresas capacitadoras dentro de la jornada de trabajo, de no ser posible que cursos específicos se realicen en la jornada laboral se dará al funcionario/a derecho a compensación de horas.
- El servicio considera dentro de su PAC actividades relacionadas a la temática sobre no discriminación e igualdad de oportunidades. Como parte del PMG de Capacitación se incorpora dentro del PAC actividades relacionadas con no discriminación e igualdad de oportunidades.

**f) Evaluación del Desempeño:**

La SUBTRANS, buscará fomentar la Evaluación de Desempeño como un Instrumento de Gestión Institucional, a través del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que promueva el desarrollo de los/las funcionarios/as, a través de herramientas eficaces que permitan alcanzar los objetivos Institucionales

mediante el mejoramiento continuo de sus procesos; así como promover un espacio de retroalimentación, diálogo, respeto y colaboración mutua.

El objetivo principal será definir las directrices que guiarán el actuar Institucional en materia de Evaluación de Desempeño y la definición de la herramienta a implementar para gestionar competencias que permitan el óptimo desempeño del Recurso Humano. De esta manera se:

- Facilita el alineamiento del desempeño individual y de los equipos de trabajo, con los objetivos organizacionales que resultan claves para la ejecución estratégica.
- Desarrolla y mejora competencias para el desempeño.
- Generan relaciones de confianza y mayor participación entre los miembros del equipo, especialmente entre Precalificador y Evaluados, donde a través de la Entrevista de Retroalimentación se puedan identificar y abordar aquellas situaciones del Clima Organizacional que logren afectar el desarrollo del desempeño de los integrantes del equipo.
- Provee de información que permita diferenciar los niveles de desempeño entre los funcionarios, en lo referente al logro de objetivos.
- Evalúa el desempeño, estableciendo parámetros de diferenciación para estimar el desarrollo del funcionario/a y promover las competencias de este.

- Para poder dar cumplimiento a estos objetivos, la política de evaluación del desempeño se basa en los siguientes principios relativos al desempeño individual:
- Compromiso y Responsabilidad basados en participación e información: Las personas pueden establecer compromisos y tomar total responsabilidad por sus decisiones cuando éstas están basadas en suficiente información y adoptadas en un entorno de participación.
- Cada persona es responsable de su desempeño: El único responsable del desempeño es quien adopta los compromisos, siendo su responsabilidad los niveles de logro de objetivo y la actuación demostrada.
- Cada persona es responsable de la adecuada utilización de las herramientas disponibles: Las herramientas, roles y procedimientos disponibles en un proceso de evaluación del desempeño están a disposición de cada persona, quien es responsable de obtener de ellas la máxima utilidad para contribuir con los objetivos organizacionales.
- Legitimidad y Confiabilidad: La evaluación debe respaldarse en evidencia del desempeño del funcionario.
- Información Transparente y Oportuna: El SED debe ser conocido por todos los miembros de la organización en su metodología y aspectos a evaluar. Se pretende que cada funcionario/a identifique los desempeños evaluados de modo de orientar sus prioridades de mejoramiento y de desarrollo.

- Participación, Respeto y Confianza: La participación conjunta y el respeto recíproco son claves, tanto para el/la evaluado/a como para el/la Precalificador/a. Los contenidos específicos abordados en el proceso deben enmarcarse en un ámbito de confidencialidad, facilitando la comunicación y confianzas mutuas.
- Mejoramiento Continuo y Adaptabilidad: El SED debe ser capaz de ajustarse a las distintas realidades de las áreas de trabajo, a las necesidades y proyección de metas que ha establecido la SUBTRANS. Asimismo, el sistema debe aceptar las correcciones que sean pertinentes en una lógica de mejoramiento continuo.
- La Evaluación del Desempeño es un proceso, en el que intervienen diversos actores con roles bien definidos y específicos. Los actores principales del Proceso de Evaluación del Desempeño son la Junta Calificadora; los/as Precalificadores/as y la Unidad de Personal, responsable de la gestión del SED.
- Las orientaciones básicas que rigen la Evaluación del Desempeño se describen a continuación:
  - Objetividad: Es la objetividad con la que debe contar el/la Precalificador/a. Lo anterior permite afianzar el Sistema y hacerlo creíble a los/as funcionarios/as que son calificados/as.
  - Retroalimentación y Medición Continúa: Debe existir información de retorno. El/la funcionario/a debe conocer cómo se va desarrollando su labor, para establecer una relación entre el desempeño y el resultado alcanzado.

**g) Promoción y Traslado:**

Será política de la SUBTRANS considerar la movilidad interna como práctica organizacional que contribuya al desarrollo y mejoramiento de las condiciones contractuales, ya sea para promoción y/o traslado de unidad o región.

La SUBTRANS generará las instancias para detectar las potencialidades y actitudes positivas hacia el trabajo. En este sentido se buscará promover al personal de mayores méritos, que se distinga por su eficiencia y calidad.

Se evaluarán las recontrataciones en grados superior, considerando aspectos tales como aumento de responsabilidades y la complejidad del trabajo desempeñado, antigüedad en el grado actual, criterios de equidad respecto a funciones similares y factibilidad presupuestaria.

Se priorizará buscar al interior de la institución, personal interesado en trasladarse de unidad y/o región, cada vez que se genere una vacante en un cargo.

**h) Desvinculación:**

La desvinculación forma parte del ciclo de vida laboral, es necesaria e inevitable para las personas y la institución; la SUBTRANS a través del Departamento de Desarrollo de Personas, deberá asegurarse que sea un proceso transparente y sistemático, asociado a la evaluación del desempeño, a las necesidades propias del servicio o derivadas de sus procesos de cambio, al comportamiento funcionario y a las decisiones o eventos personales de estos.

Cuando la desvinculación es producida por decisiones de la organización, ésta se informará al funcionario con al menos un mes de anticipación, con excepción de los cargos de confianza y aquellos casos estipulados en el artículo 125, letras a, b, c, d, e y f del Estatuto Administrativo. Esta decisión es comunicada por la Jefatura directa y formalizada por el Departamento de Desarrollo de Personas.

Cuando la desvinculación es producida por la jubilación, la SUBTRANS generará condiciones y mecanismos de apoyo al personal pronto a retirarse, estableciendo equipos encargados de guiar el proceso de desvinculación, cualquiera sea la modalidad de retiro. La institución reconoce y valora que sus funcionarios/as tienen una perspectiva de vida futura que debe ser atendida al momento de su retiro de la SUBTRANS. Por lo mismo, se orientará a la persona para asegurar el adecuado cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes a cada caso.

**i) Investigación de Gestión y Aprendizaje:**

La evolución natural del Estado, así como el entorno social y cultural del país, demuestran la conveniencia y la necesidad de introducir una política de investigación de gestión, al interior de la SUBTRANS, con el propósito de hacer aportes reales y válidos al desarrollo del conocimiento en materia de Recursos Humanos.

Ello presupone un proceso, en base al análisis de nuestro desempeño histórico institucional, a la revisión de la realidad de la administración pública y de la

sociedad actual, a las fortalezas reales y prospectivas con que contamos, en función de nuestra situación como Servicio Público.

La SUBTRANS busca mejorar sustancialmente la posición del servicio, dentro del aparato estatal. Buscamos, también potenciar su productividad y su competitividad, para ello, se promoverá el diseño y la presentación de proyectos, la formación de equipos interdisciplinarios, la inserción de nuestro personal en diversos tipos de redes de investigación, entre muchas otras acciones.

La misión fundamental, consiste en contribuir efectivamente al desarrollo de la SUBTRANS, mediante una reorientación integral, efectiva y ordenada de sus actividades de investigación, mismas que deberán conducir a la generación continua de nuevo conocimiento y a la transferencia del mismo, con una clara orientación hacia el fortalecimiento de la calidad de vida laboral.

El objetivo general de esta política es el de reordenar y optimizar la contribución real de las actividades relacionadas al Recurso Humano, hacia la solución de sus necesidades en relación con los objetivos de la SUBTRANS, buscando aumentar sostenidamente la calidad de su aporte a la sociedad.

La priorización de nuevas áreas temáticas y de un nuevo enfoque de trabajo exige un proceso permanente de capacitación y actualización del personal, con un verdadero potencial para investigar, desarrollar, transferir conocimiento y el aprendizaje, compartiendo y recreando continuamente como base de su dinámica competitiva, impulsando y sosteniendo redes de colaboración a todos los niveles,

tanto en el interior del servicio como en su entorno de la Administración Pública. La SUBTRANS deberá asegurar un perfil profesional que refleje las cambiantes demandas de conocimiento nuevo y creativo por parte de las organizaciones modernas, enfocadas en la calidad y la mejora continua de sus procesos.

**j) Cultura Organizacional:**

La Cultura Organizacional, es entendida como la manera que las organizaciones realizan su gestión desde un sentido común compartido, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas del servicio.

Condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el arraigo y permanencia del personal, generando en él eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.

Es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, por ello la SUBTRANS definirá programas y acciones que desarrollen los elementos culturales que impiden que el recurso humano logre identificarse con el servicio y establecer un clima de trabajo motivante.

Para lograr un alto nivel de cumplimiento de las metas planteadas, es necesario trabajar en ambientes altamente participativos y con un personal altamente motivado e identificado con el servicio, es por ello que el personal debe ser considerado como un activo vital dentro de la SUBTRANS, por lo que las Jefaturas deberán tener presente en todo momento la diversidad de las personas que

trabajan en el servicio, para poder alcanzar índices de eficacia y eficiencia necesarios, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas; con lo que deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Independencia: Se refiere al grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
- Favorece al buen clima el hecho de que los/las funcionarios/as y el personal a honorarios disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- Condiciones físicas: Se refiere a las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los materiales, etc.
- Liderazgo: Es la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrecen un trato respetuoso a la medida de cada funcionario/a, permiten generar un clima de trabajo positivo y coherente con la misión del servicio.
- Relaciones: Es la cantidad de redes de colaboración y de desarrollo personal que se establecen dentro de la organización, y la cohesión entre los diferentes subgrupos, lo cual favorece a un mejor clima organizacional; al contrario de

quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen en la misma unidad, lo cual afecta la calidad de vida laboral, personal y de quienes conforman la unidad en que se trabaja.

- El grado de Madurez: Es la manera de comunicarse unos con otros, para lograr la colaboración e impedir la falta de compañerismo, así mismo fortalecer los vínculos de confianza y evitar la normalización de relaciones de desconfianza.
- Implicación: Es el grado de entrega de los empleados hacia el servicio.
- La Subtrans a través del Departamento de Desarrollo de Personas, generará las medidas necesarias para dar cumplimiento a la normativa vigente y a ésta política de recursos humanos, evitando que se den irregularidades en los procesos de reclutamiento y selección, la selección del personal que asiste a las capacitaciones, las expectativas de promoción, la seguridad en el trabajo, los horarios, el servicio de bienestar, entre otros factores que afectan el clima laboral y la motivación de nuestros/as funcionarios/as y personal a honorarios.

## Capítulo III: Marco Metodológico

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.- Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter exploratorio de tipo cualitativo.

**Carácter Exploratorio;** En esta investigación se optó por este diseño porque el tema no ha sido lo suficientemente estudiado y porque nos permitió indagar más en el contenido, ya que no se había abordado antes en el Programa. Se destaca la opinión de los funcionarios del Programa Nacional de Fiscalización y el poder acceder a la información que nos guio al presente estudio.

**Tipo Cualitativo;** Como indica Pérez Serrano, la Investigación de tipo Cualitativa no intenta llegar a la generalización de los datos, si no que se caracteriza por estudiar en profundidad la situación concreta, de forma sistemática.<sup>36</sup>

Los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones: “Un estudio cualitativo busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (como se vive, se comporta y actúa la gente; que piensa; cuáles son sus actitudes, etcétera)”.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Pérez Serrano, G. (1994). Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Tomo II Técnicas y análisis de datos. Editorial La Muralla S.A. Madrid.

<sup>37</sup> Hernández; Sampieri; Metodología de la Investigación, tercera Edición.

### **3.2.- Delimitación Geográfica**

La Investigación se realizará en la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización del Transporte en la Región Metropolitana; Ubicado en calle Miraflores N°178 piso 4.

### **3.3. Universo y Muestra**

La Investigación recae en todos aquellos funcionarios que manejan la información, la percepción de su cliente interno, los funcionarios del Programa Nacional de Fiscalización del Transporte de la Región Metropolitana; enfocada en recopilar información para diseñar un sistema de gestión de calidad para la Unidad de Recursos Humanos.

### **3.4. Métodos de Recolección de la Información**

Las técnicas de recolección de Datos utilizados son las que se presentan a continuación:

- a) Revisión de fuentes escritas de la Unidad de Recursos Humanos y del Programa Nacional de Fiscalización, Pagina Web, Memoria Institucional 2006-2010 PNF.

b) Entrevista; El desarrollo de esta fase pretende instaurar un espacio de acercamiento y conocimiento, en donde el traspaso de vivencia y las conversaciones francas, se pueda obtener mayor información de la percepción que tienen los funcionarios del PNF de la Unidad de RRHH. Para este estudio se optó por utilizar la Entrevista Semiestructurada.

- Para diseñar las preguntas se consideraron los objetivos del estudio y las variables:

| OBJETIVO GENERAL  | VARIABLES  | INDICADORES  |
|---|--|--|
| Diseñar un sistema de gestión de calidad para la Unidad de RRHH del PNF | Gestión del Desempeño de la Unidad de RRHH             | Reclutamiento y Selección<br>Inducción<br>Perfiles de cargo<br>Evaluación de Desempeño<br>Compensaciones |
|   | Gestión del Desarrollo de la Unidad de RRHH            | Capacitación<br>Movilidad Interna<br>Conocimiento Institucional  |
|   | Gestión del Cambio Organizacional de la Unidad de RRHH | Clima Laboral<br>Comunicaciones y Relaciones Interpersonales   |
|   | Control del Personal de la Unidad de RRHH              | Modulo de RRHH (Intranet)<br>Sistema de Seguimiento de Documentos (Sisedoc)<br>Reloj Control Biométrico  |

Fuente: Elaboración propia, Susana Escárte Fuentes y Verónica Flores Veas.

### 3.5.- Entrevistas en Profundidad

Se aplicaron dos formatos de entrevistas, la primera a la profesional encargada de la Unidad de Recursos Humanos del Programa Nacional de Fiscalización

❖ Sra. Daniela Fuentes Molina

#### FORMATO DE ENTREVISTA N° 1

- 1.- ¿Cómo caracteriza usted la gestión de la Unidad de RRHH en el Programa Nacional de Fiscalización?
- 2.- ¿Cómo relaciona el objetivo tanto general como específico del Programa Nacional de Fiscalización con la Unidad de RRHH?
- 3.- Desde su gestión, se propusieron y/o aplicaron Políticas de RRHH en el Programa Nacional de Fiscalización asociadas a los Procesos de Gestión de Personal.
- 4.- ¿Qué importancia le asigna usted a las funciones de la Unidad?
- 5.- De las tareas asignadas y realizadas en la Unidad de RRHH ¿Cuál de ellas considera usted que es más relevante?, y por qué?
- 6.- De acuerdo a su experiencia en el Programa y a la información que usted maneja cuáles son las ¿Fortaleza y Debilidad que caracteriza a la Unidad de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización?
- 7.- ¿Cuál es el carácter que usted desea promover a la Unidad de RRHH, y por qué?

**El segundo formato de Entrevista en profundidad, se aplica a los siguientes funcionarios:**

- ❖ Sr. Acosta Lobos Osvaldo  
Profesional del Área Gestión - Ingeniería y Proyectos
- ❖ Sra. Alarcón Villalobos Silvia  
Encargado SIG
- ❖ Sr. Antilef Sánchez Julio  
Coordinador Regional
- ❖ Sr. Cereño Fuentes Marcelo  
Fiscalizador y Operador, Centro Estratégico de Fiscalización CEF
- ❖ Sr. Díaz Estay Ericson  
Profesional del Área Gestión - Administración y Abastecimiento  
Ejecutivo de control de gasto
- ❖ Sr. Escanilla Benavides Luis  
Dirigente de la Asociación de Funcionarios Públicos de la Subsecretaría de Transportes
- ❖ Sra. González González Magaly  
Ejecutivo Administración y Abastecimiento
- ❖ Sr. Gutiérrez Núñez Patricio  
Encargado de Área Coordinación y Prevención
- ❖ Srta. Napolitano Imperatore Angélica  
Profesional de Apoyo
- ❖ Sr. Ñancuqueo Millar Alfredo  
Coordinador Regional

- ❖ Sra. Pavez Torres Myriam  
Profesional de la Unidad de Recursos Humanos
- ❖ Sra. Pérez Herrera Sylvia  
Profesional, Asesor ISO
- ❖ Srta. Toro Arias Magdalena  
Técnico jurídico

## FORMATO DE ENTREVISTA N<sup>a</sup> 2

- 1) ¿Cómo evalúa usted la realidad actual de los procesos en la unidad de RRHH en relación a su Gestión y su mejora continua?
- 2) Desde su comentario ¿Los contenidos de los planes de capacitación y formación se vinculan plenamente con el desempeño del programa?
- 3) ¿Qué indicadores visualiza usted, que se podría implementar en el mejoramiento del clima laboral, en la medición y gestión de las condiciones del trabajo y la gestión de las comunicaciones y las relaciones interpersonales del funcionario en el Programa?
- 4) ¿Las herramientas utilizadas como el Módulo de RRHH y el Sistema de Seguimiento de Documentos, responden a las necesidades actuales en relación a los procesos de gestión de personal?

**CAPITULO CUATRO**  
**Resultados y Análisis de Resultados**

#### **4.1. INTRODUCCION AL DESARROLLO**

En este capítulo se detalla el estudio de cada variable, con su respectivo indicador extraídos desde las entrevistas efectuadas a los funcionarios del Programa de Fiscalización. Se analizan los resultados del estudio exploratorio-descriptivo.

Para el desarrollo de la investigación, se analizó, evaluó cada variable junto a los adecuados y correspondientes contenidos.

#### **4.2. Resultados y Análisis de Resultados de Entrevistas a los Funcionarios del PNF.**

- ❖ Resultado de Entrevista Abierta realizada a la Encargada de la Unidad de RRHH del PNF.

Sra. Daniela Fuentes Molina

1. ¿Cómo caracteriza usted la gestión de la Unidad de RRHH en el Programa Nacional de Fiscalización.

##### **Análisis de Respuesta o Resultado de la Pregunta 1**

Considerando las variables de la investigación, la encargada de la Unidad de RRHH es consultada por la Gestión de la Unidad, para dar cumplimiento a los

objetivos específicos con la información recopilada se elaborara un diagnóstico de la Unidad de RRHH del PNF.

De acuerdo a la información entregada por la entrevistada respecto a la Gestión, señala la falta de respaldo legal en la conformación de la Unidad de RRHH del PNF, partiendo de esa base se observa la falta de autonomía con respecto a la Subsecretaria de Transporte para tomar decisiones con respecto a los funcionarios que laboran en PNF, La Unidad de RRHH nace al alero de un Programa Presupuestario, uno de los más grandes que sostiene la Subsecretaria de Transporte.

La Unidad de RRHH no cuenta con una estructura definida, desde sus inicio ha realizado los procesos que va naciendo de la necesidad de realizarlos y como estos no están documentados antes y/o después de ejecutarlos, situación que impide mejorarlos (gestionar), planificarlos, etc.

En este ámbito da cuenta de la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad para no desaprovechar las oportunidades de mejorar los procesos ejecutados en la Unidad de Recursos Humanos.

## **2. ¿Cómo relaciona el objetivo tanto general como específico del Programa Nacional de Fiscalización con la Unidad de RRHH?**

### **Análisis de Respuesta o Resultado de la Pregunta 2**

El objetivo de la Unidad de RRHH en relación al Objetivo del PNF se centra en el servicio que le otorgan a los funcionarios que laboran en terreno- al fiscalizador- es el funcionario que realiza la labor específica para la cual fue creado el Programa que es fiscalizar el transporte.

De acuerdo al objetivo para la cual fue creada esta Unidad de RRHH, y a lo indicado por la Encargada de la Unidad es coherente con lo que señala Idalberto Chiavenato; La Administración de RRHH, el objetivo de una Unidad de RRHH consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales-Una vez cooperativos, otras veces conflictivos- tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., para alcanzar, de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

La encargada de la Unidad manifiesta tener conciencia que las Instituciones públicas tienen la legalidad y responsabilidad de dar bienestar hacia los clientes y/o ciudadanos a través de sus instituciones y funcionarios, estos últimos con un alto compromiso por el servicio público demostrado a través de un trabajo eficiente; Desde la Modernización de la Gestión Pública a través del Plan Estratégico se explicitaba desde las líneas de acción contar con funcionarios; con

un mayor desarrollo a nivel del personal como de la Dirección para lograr una mejor atención a clientes y servicios.

**3. Desde su gestión, se propusieron y/o aplicaron Políticas de RRHH en el Programa Nacional de Fiscalización asociadas al Ciclo del Funcionario en sus respectivos Procesos.**

### **Análisis de Respuesta o Resultado de la Pregunta 3**

**Las políticas de RRHH** propuestas y /o aplicadas en el PNF asociadas al Ciclo del Funcionario y sus procesos la Encargada parte mencionando características de los procesos que desarrollan; La Mejora continua; Desarrollar los procesos que son exclusivos de RRHH, los Procesos que efectúan siempre responden a mejorar la información, la calidad de vida al interior de la institución y la información en ambas direcciones tanto hacia los jefes como a los funcionarios, estos son explícitamente requisitos para instaurar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008. Pero a la vez indica que los procesos ejecutados no se encuentran consignados en ninguna parte (Libro, Manual, etc.); Con esto da cuenta la falta de procedimientos y flujogramas de las tareas.

En relación al **Proceso de Reclutamiento** manifiesta que: “Se utilizan dos fuentes: A través de una página Web y recepcionando currículum traídos por los funcionarios, apostando por sus candidatos evitando hacer contrataciones

directas”. El Reclutamiento desarrollado en la Unidad de RRHH es ejecutado correctamente de acuerdo a los Medios de Reclutamiento especificados por **Idalberto Chiavenatto** pudiendo ampliar estas fuentes a Escuelas y Universidades; Oficinas Municipales (OMIL), etc. Es conveniente no realizar contrataciones directas para respetar la Ley de Transparencia (Ley N°20.285) que debe velar en toda institución pública.

En relación al **Proceso de Capacitación**; La Encargada indica que se realiza un levantamiento de las necesidades de capacitación en todas las áreas del Programa para quedarse con la necesidad más solicitada. Lo que no se especifica si este levantamiento se realiza con todo el personal o solo con los jefes o encargados de cada Unidad; Esto es contradictorio con lo expresado por los funcionarios quienes reconocen que los fiscalizadores son los beneficiarios de las capacitaciones.

Se entenderá por **Capacitación**: “El Conjunto de Actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias<sup>38</sup>.

Lo ideal que en el proceso de Capacitación se diseñe considerando los distintos tipos de evaluación: Encuestas de reacción al participante; Evaluación del nivel de desarrollo de las competencias alcanzado y Evaluación de impacto.

---

<sup>38</sup> Artículo N°26; Párrafo 3 De la Capacitación; Ley N°18834 Actualizada 15 Octubre 2013

**Evaluación de Desempeño;** La Encargada indica que la situación contractual de la mayoría de los funcionarios del Programa es honorarios, aplicándose el proceso de Evaluación de Desempeño solo a funcionarios de planta y Contratas, siendo el 10% a contrata, dicho proceso lo ejecuta la encargada de la Unidad de RRHH.

La razón principal de la calidad o situación contractual del 90% de los funcionarios del Programa responde al marco que regula el Programa, que es un Programa Presupuestario, lo que significa que este se crea para hacer frente a la contingencia y luego que se estabiliza el Programa cumple su tarea y se termina; A la fecha este Programa está vigente por las diversas necesidades que ha demandado el transporte público con la puesta en marcha y desarrollo del Transantiago. Más que visualizar que este Programa llegara a su término muy por el contrario el Programa ha crecido considerablemente.

El Sistema de Calificación tendrá como objeto evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendidas las exigencias y características de su cargo, y servirá de base para la promoción, los estímulos y la eliminación del servicio<sup>39</sup>.

Todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, deben ser calificados anualmente, en alguna de las siguientes listas:

---

<sup>39</sup> Artículo N°32; Párrafo 4 De las Calificaciones; Ley N°18834 Actualizada 15 Octubre 2013

Lista N°1; De distinción

Lista N°2; Buena

Lista N°3; Condicional

Lista N°4; De Eliminación

El Jefe Superior de la Institución será personalmente responsable del cumplimiento de este deber.

La Entrevistada reconoce que la Evaluación de Desempeño los funcionarios la asocian a beneficios, para ella es más plausible cambiar o ofrecerles otra calidad jurídica, la Contrata, que comenzar a evaluarlos, aunque esta última depende del marco regulatorio que está inserto el Programa.

**Desvinculación;** Con respecto a este proceso la entrevistada es clara con respecto a la relación de la calidad jurídica en la que están los funcionarios, en cualquier minuto se puede prescindir de sus servicios, menciona una de las causales en caso de desvinculación, que es el rol que cumple el “Fiscalizador” en terreno y como este en ese momento se transforma en la cara visible de una Institución pública por lo que se les demanda una conducta intachable, más invocadas en la desvinculaciones ha sido por falta a la probidad.

Además agrega que entre los años 2011 y 2012 hubo una alta rotación por el bajo sueldo de los fiscalizadores, esta rotación cesó una vez que en el 2013 hubo un alza y estabilización de los sueldos en este cargo.

De la Cesación de funciones; El funcionario cesara en el cargo por las siguientes causales:

- a) Aceptación de Renuncia
- b) Obtención de Jubilación;
- c) Declaración de vacancia por problemas de salud, Calificación deficiente
- d) Destitución
- e) Supresión del empleo
- f) Termino del periodo legal por el cual se es designado,
- g) Fallecimiento

**4.- ¿Qué importancia tiene para usted el Proceso Administrativo para su gestión diaria en la Unidad?**

**Análisis de Respuesta o Resultado de la Pregunta 4**

La entrevistada le otorga una importancia altísima al Proceso Administrativo en su gestión partiendo de la premisa que se debe mantener un orden metódico en este proceso para luego gestionar.

El Proceso Administrativo puede estar ordenado en algún Sistema de Información de Recursos Humanos; “Un Sistema de Información es un conjunto de elementos interdependiente subsistemas, asociados lógicamente para que su interacción genere información necesaria para la toma de decisiones”

El punto de partida de un Sistema de Información de RH es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las jefaturas información acerca del personal. Por definición un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información, de manera esquematizada ordenada, esta información sirve de ayuda en el proceso de toma de decisiones.

En el área del RRHH; las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad como:

- a) Datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal
- b) Datos sobre los ocupantes de cada cargo, que forman un registro de cargos,
- c) Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que forman un registro de secciones.
- d) Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración,
- e) Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios,
- f) Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Administración de Recursos Humanos; ; Parte VII Subsistema de control de Recursos Humanos- Base de datos y Sistemas de Información; Idalberto Chiavenato

5. De las tareas asignadas y realizadas en la Unidad de RRHH ¿Cuál de ellas considera usted que es la más relevante? Y por qué?

#### Análisis de Respuesta o Resultado de la Pregunta 5

La Encargada de la Unidad con respecto a las tareas asignadas y realizadas le da mayor relevancia a la de tramitar “los contratos” traduciendo con eso el pago o no pago de una remuneración por los servicios prestados.

El ítem de la compensación financiera directa es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El Salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo.

Mantener los contratos en el tiempo prudente tiene como finalidad no generar preocupaciones anexas a los funcionarios entorpeciendo sus labores diarias, en especial aquellos que realizan labores en terreno: Fiscalizadores y Supervisores.

**6. De acuerdo a su experiencia en el Programa y a la información que usted maneja ¿Cuáles son las Fortaleza y Debilidad que caracteriza a la Unidad de RRHH del Programa de Fiscalización?**

**Análisis de Respuesta o Resultado de la Pregunta 6**

Se le solicita identificar las debilidades claves del Proceso Administrativo de la Unidad de RRHH, información importantísima para mantenerla presente en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad que se implementara en la Unidad RRHH, las debilidades encontradas serán trabajadas para mejorándolas y evitar que estas se repliquen.

Además deberá detectar y Conocer las fortalezas de la Unidad de RRHH; Mantenerlas para considerarlas en el diseño del Sistema Gestión de Calidad que se pretende desarrollar en la Unidad de RRHH.

Las fortalezas reconocidas por la encargada es el orden administrativo alcanzado y espera que este siga mejorando, si hacemos una comparación con años anteriores 2012 -2011 donde la tramitación de un contrato a personal honorario se demoraba aproximadamente más de un mes generando atraso en el pago del funcionario contratado, situación desfavorable para crear y mantener un buen clima laboral; Esta tarea que ha mejorado y acortado el tiempo de tramitación a un mes, refleja la preocupación actual que tiene la Unidad de RRHH del PNF con los

funcionarios. Otras de las fortalezas reconocidas es el buen manejo de la información que se ha alcanzado con este orden administrativo; La información es crucial en una institución para la toma de decisiones; El apoyo de la Secretaria del PNF es considerado por la encargada como una fortaleza.

Las debilidades reconocida por la encargada es el hecho de sentir la responsabilidad como PNF de haber dejado de lado a los funcionarios que no laboran en terreno, de acuerdo al giro del Programa el foco esta en los fiscalizadores y las políticas son creadas pensadas en ellos, del total de los funcionarios 300 realizan trabajos en terreno; Otras de las debilidades es lo pequeña que es la Unidad para todas las tareas que desean ejecutar y algunos procesos que son netamente de la Unidad de RRHH no se han desarrollado totalmente como es el caso de la Inducción.

**7. ¿Cuál es el carácter que usted desea promover a la Unidad de RRHH? Y porque?**

**Análisis de Respuesta o Resultado de la Pregunta 7**

El Carácter que desea promover la Encargada a la Unidad; que siempre está a disposición del PNF y de sus funcionarios, su preocupación es la calidad de vida del funcionario; mejorando el uniforme a los inspectores, sin perder el foco que la

Unidad pertenece a un Programa que se desarrolla bajo una visión, misión y objetivos siendo coherente sus políticas a través de sus políticas implementadas a pesar de componerla solo de 3 personas para atender a los 470 funcionarios aproximadamente.

#### ❖ **Resultados de Entrevistas a los Funcionarios del PNF**

Antes las siguientes consultas, las entrevistas coinciden en promedio lo siguiente.

**1) ¿Cómo evalúa usted la realidad actual de los procesos en la unidad de RRHH en relación a su Gestión y su mejora continua?**

Los funcionarios que participaron de las entrevistas consideran que se ha avanzado en relación a los procesos, desde el inicio de la unidad de RRHH del PNF a la fecha; sin embargo coinciden que es limitada su gestión al pertenecer a la Subsecretaría de Transportes, porque dependen de las decisiones del nivel central, si bien sus procesos los tienen claros, no lo consideran como un proceso expedito, al contrario, lo consideran que es truncado, que no permite que los procesos sean fluidos, lo que se traduce en la falta de información y comunicación desde la subsecretaría hacia la Unidad de RRHH, Indican que aún falta por avanzar en temas como:

**Reclutamiento y Selección de Personal**, los funcionarios indican la falta de transparencia en la selección de personal debido a que cuando se provee un cargo se llama a concurso interno y externo, a la vez no sienten que sean considerados para hacer promoción dentro de la misma organización; los funcionarios internos se generan una frustración, porque cualquiera puede optar al cargo del concurso, desconocen las políticas de RRHH del Programa y que capacidades para el cargo se está evaluando, además no se aplican instrumentos de evaluación: test, pruebas y entrevista con el psicólogo etc.

**En los Perfiles de Cargo**, concuerdan que este proceso es deficiente debido a la incongruencia que existe del perfil con respecto a la persona que se necesita que realice la función (proceso de selección), indican que los Perfiles de Cargo están focalizados a las habilidades blandas y muy poco a lo técnico.

**De la Inducción**, opinan que es escasa y de lo que se imparte existen falencias, como la falta de difusión respecto de los derechos y deberes del funcionario, la forma de trabajar y los riesgos que se van a exponer; se cuestionan cuáles van a hacer sus tareas y las condiciones que comprende el cargo; al ingresar el trabajador al Programa no se realiza de forma inmediata la Inducción deben esperar demasiado tiempo para ser instruidos y coinciden en que no se toman el tiempo suficiente de poder inducirlos en temas técnicos y de conocimiento del Programa.

En la **Evaluación de Desempeño**, coinciden e indican que es deficiente que debiese ser más efectiva y en relación a los evaluadores indican que debiesen estar en constante retroalimentación; que los resultados son analizados pero no se toman medidas necesarias.

De las **Compensaciones**; coinciden en que es deficiente, los honorarios no tienen ningún resguardo previsional porque no existe una política de equidad de los salarios apuntando a las diferencias de sueldos; la sobreexplotación de trabajo que no se refleja en subir los sueldos y sus expectativas, a esto se puede agregar el aumento de contrataciones de personas con bajos sueldos, sumado a la discriminación de género.

**En el Aspecto positivo de la Modernización en la gestión de personal de RRHH**, indican que es favorable se reconoce que existe un mayor control y agilidad en las solicitudes que se realizan en la Unidad de RRHH del Programa a través de la incorporación del módulo de RRHH en la intranet de la Subsecretaría de Transportes y algunas tareas primordiales, la efectividad de las capacitaciones que está en proceso, el plan de inducciones y capacitaciones en proceso junto con la implementación de un módulo e-learning, indican que está en su primera etapa para contar con un real Instituto de Fiscalizadores. Sin embargo coinciden en que no se debe olvidar la capacitación para el resto del personal, en los temas de su competencia y otros generales.

**De los Aspectos a mejorar la gestión de personas si existiera un Manual de Procedimientos**, indican que la Unidad de RRHH del Programa no cuenta con un Manual de Procedimientos, coinciden en que si existiera mejoraría las comunicaciones respecto al personal y una mayor coordinación con la unidad de RRHH del Programa y de la Subsecretaria de Transportes, se descentralizaría los documentos del nivel central, el manual de procedimientos facilitaría los tiempos de protocolos.

**De las debilidades que presentan la Unidad de RRHH del Programa, Respecto a las debilidades**, indican que carece de autonomía por la dependencia que tiene con la Subsecretaria, la poca o nula posibilidad de potestades con respecto a mejoras del personal, coinciden en que falta personal y más contacto con las regiones para el nivel de trabajo a desarrollar y por último no se consideran los sobre tiempos de trabajo al ingresar a laborar entrada y salida.

**De las fortalezas que tiene la Unidad de RRHH**, coinciden e indican lo siguiente:

- El conocimiento del equipo de la Unidad RRHH del Programa, sobre los procesos de RRHH de la Subsecretaria,
- Buena disposición del equipo de RRHH a solucionar los problemas que se presentan,
- El equipo de RRHH Posee y tiene el conocimiento del PNF,
- La calidad del equipo que presta servicio en la unidad,
- las Respuestas idóneas y el Control de los medios tecnológicos existentes,

- El compromiso y dedicación en sus labores diarias en el buen trato hacia el personal.
- Y por último, el espíritu de servicio que tiene el equipo que componen la unidad de RRHH.

### **Análisis de los Resultados de Entrevistas Pregunta N°1**

Al analizar el resultado de las entrevistas, se observa que el **Reclutamiento y Selección** de Personal del PNF se realiza a través de la Unidad de Recursos Humanos de acuerdo a la Política de Coordinación de Organización y Personas de la Subsecretaría.

El Reclutamiento y Selección de Personal en el PNF, es el que debe garantizar a través de procedimientos claros y transparentes e informar y publicar los resultados en los medios que corresponda.

No obstante, según la entrevista realizada a la Encargada de la Unidad de RRHH del PNF indica que para el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, se utilizan dos fuentes:

- a) a través de una página Web y,
- b) recepcionando currículum traídos por los funcionarios.

“Como somos una Unidad que trabaja por Voluntad, efectuamos un reclutamiento que se informa al departamento Coordinación de Personas de la Subsecretaría de

Transportes, se recogen todos los Currículum desde el Portal Trabajando.com de las personas que buscan trabajo y que cumplen el perfil, se hace una evaluación curricular, la etapa de entrevistas para llegar al seleccionado, evidentemente existen ocasiones en que se hacen contrataciones por trato directo pero son las menores”.

Al comparar la respuesta de los funcionarios entrevistados con la respuesta de la encargada de RRHH del PNF., se contradice, en el sentido de poder alinear la información respecto del Reclutamiento y Selección de Personal, por un lado los funcionarios desconocen la política de RRHH e indican que los procesos son pocos claros y transparentes en comparación con lo manifestado por la encargada de RRHH en el párrafo anterior.

Para el Servicio Civil. “El ingreso al Servicio se realizará a través de procesos de selección, independiente de la calidad jurídica de contratación, asegurando el cumplimiento de las normativas y en base a criterios técnicos, objetivos, transparentes, que valoran el mérito y que resguardan la equidad del proceso, de acuerdo al perfil de cargo definido; garantizar la transparencia, definir técnicas de evaluación y definir una Comisión Evaluadora El Servicio, una vez resuelto el proceso de selección, **publicará e informará los resultados** del mismo, en el portal [www.empleospublicos.cl](http://www.empleospublicos.cl) medios oficiales de la institución, asegurando que tanto la persona seleccionada como aquellas no seleccionadas, reciban oportunamente esta información”.

**En los Perfiles de Cargo,** deben contener información de los cargos determinados, para poder ser desempeñado de una forma adecuada, respecto a las competencias del personal y la formación necesaria, el que debe ser apoyado en lo referente a describir los cargos del personal, tener toda la documentación necesaria para respaldar las descripciones realizadas, estableciendo que el personal debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, y como implicancia el Programa debe determinar esas competencias, proporcionar formación mediante acciones eficaces que deben ser evaluadas y asegurar que el personal tome conciencia de la importancia de sus actividades.

**En la Inducción,** Los funcionarios que ingresan por primera vez al PNF, deben ser instruidos de manera de poder garantizar y asegurar el conocimiento y las funciones que realizarán de acuerdo a la Política de RRHH de la Subsecretaría de Transportes; que estable que todos los Programas bajo su dependencias apliquen a todos los funcionarios nuevos al ingresar, la Inducción sin discriminar a nadie por estamento, cargos y calidad jurídica sean contrata o honorarios. El proceso de inducción, lo que permite al nuevo integrante es sociabilizarse de mejor manera con su nuevo entorno. Indica que en la inducción se debe explicar la misión, visión, objetivos e historia de la organización; políticas de la Institución, horarios laborales, días de descanso y pago; programas especiales, servicio de bienestar, entre otros puntos.

De acuerdo a lo señalado en el Marco Teórico por el Servicio Civil, indica que la Inducción debería ser de la siguiente forma:

La inducción debe facilitar la incorporación de las personas que se integran al Servicio, independiente de la relación contractual o su calidad jurídica, con el fin de generar sentido de pertenencia.

El Servicio define la inducción como un proceso intencionado y planificado, que permite optimizar el tiempo de inserción y alineamiento de las personas; que facilita su incorporación de manera más efectiva a sus nuevas funciones; que contribuye al logro de los resultados de desempeño y que posibilita que las personas se sientan parte y se identifiquen con el Servicio y dirijan todas sus potencialidades hacia el logro de los objetivos institucionales.

El Servicio Civil deberá disponer de un Programa de Inducción dirigido a todas las personas que se integran a la institución para asumir un cargo/función determinada, independiente de su calidad jurídica, nivel jerárquico, o experiencia laboral anterior.

**De la Evaluación de Desempeño;** Se observa que se evalúa el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, en la calificación participan todos los funcionarios de la Subsecretaría de Transportes de planta y contrata, con más de 6 meses de desempeño la calificación es anual y no aplica para los funcionarios a honorarios.

Frente a la Evaluación de Desempeño y de acuerdo al Marco Teórico, el Servicio Civil Plantea lo siguiente:

En la Gestión de Desempeño Individual, El SGD deberá disponer de instrumentos que permitan contribuir a su mayor objetividad y transparencia, entre los que destacan:

Definición de Metas Individuales; Entrevista de Retroalimentación; Diseño y Seguimiento de Planes de Desarrollo Individual; Autoevaluación; los cuales deberán estar a disposición y ser conocidos por todo el personal, y especialmente, por parte de las jefaturas.

**De las Compensaciones;** Todas los funcionarios que laboran en el PNF son esenciales por ende se les debe garantizar y asegurar su pago correspondiente al mes. Las compensaciones, los salarios y remuneraciones, contienen los incentivos que motivan al personal a realizar bien sus tareas diarias, se debe garantizar la equidad en los salarios y remuneraciones dependiendo de los cargos a desempeñar y reflejar una política organizacional.

De acuerdo a la Política del Servicio Civil indica que debería ser lo siguiente:

Las remuneraciones de las personas que ingresen al Servicio serán informadas en el proceso de selección respectivo, y estarán en directa relación con el perfil de cargo convocado y con las definiciones y criterios que el Servicio ha establecido en la materia, para garantizar la equidad y coherencia interna.

**De los Aspectos a mejorar la gestión de personas si existiera un Manual de Procesos;** Los funcionarios del Programa son los que realizan a diario las

funciones y las tareas, el acceso a la información deben estar garantizadas a través de un Manual de Procedimientos, de esta forma mejoraría las comunicaciones respecto al personal y simplificaría los trabajos en automatizar y unificar los procedimientos de información respecto del personal.

La Política de Gestión de Personas del Servicio Civil, planteada en el Marco Teórico indica que debe contar con:

- a) Objetivos Estratégicos Del Servicio Civil,
- b) Objetivos De La Política De Gestión De Personas y
- c) Marco Referencial

**De lo positivo de la Modernización en la gestión de personal de RRHH;** y de acuerdo al Programa de Gobierno 2014-2018 de la Presidenta Michelle Bachelet, plantea lo siguiente:

La modernización Un Nuevo Trato para el empleo público. Aspiramos a un sector público que se identifique con una gestión de calidad, que disponga eficientemente de los recursos que se le asignan y en permanente proceso de innovación, para lo que resulta fundamental que los funcionarios públicos trabajen en condiciones de dignidad. Para ello, evaluaremos la institucionalización de la negociación colectiva en el sector público, estudiando mecanismos que se hagan cargo de sus especiales particularidades. En relación al personal a contrata estudiaremos esquemas que ofrezcan mayor estabilidad a estos trabajadores. También

evaluaremos la situación de los trabajadores con contratos a honorarios, revisando aquellas situaciones que puedan ser consideradas funciones permanentes.

Un empleo decente debe permitir a los funcionarios de mayor edad, retirarse dignamente de la función pública. Para ello impulsaremos planes especiales de retiro que faciliten el cumplimiento del objetivo señalado.

En el ámbito de la capacitación, los Planes Anuales de Capacitación serán indispensables para lograr mejores resultados en el desempeño de los funcionarios, cuya pertinencia y vigencia serán evaluadas periódicamente por los comités bipartitos de capacitación recibiendo más recursos cuando sea necesario para su mayor eficacia.

**De las Debilidades de la Unidad de RRHH del Programa;** Se le solicita identificar las debilidades claves de la gestión de la Unidad de RRHH, información importantísima para mantenerla presente en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad que se implementara en la Unidad RRHH, las debilidades encontradas serán trabajadas para mejorándolas y evitar que estas se repliquen.

**Fortalezas que tiene la Unidad de RRHH;** Además deberá detectar y Conocer las fortalezas de la Unidad de RRHH; Mantenerlas para considerarlas en el diseño del Sistema Gestión de Calidad que se pretende desarrollar en la Unidad de RRHH.

2) Desde su comentario ¿Los contenidos de los planes de capacitación y formación se vinculan plenamente con el desempeño del PNF?

Los funcionarios indican que se entregan **capacitaciones y formaciones vinculantes** al programa, en especial al cargo operativo, **“fiscalizadores”**, quienes son los que salen a terreno y considerados como la cara visible del Programa.

Los fiscalizadores reciben capacitación en habilidades blandas para mejorar sus competencias e interactuar con la ciudadanía, prestando una función pública que sea efectiva y no cuestionada por el usuario a quien se le fiscaliza.

Se da cuenta que también existe capacitación en el área más técnica del PNF, en el Centro Estratégico de Fiscalización (CEF), en el uso de equipos, programas computacionales, actualizando y modernizando los resultados del área.

La falencia en capacitación esta en los profesionales del Programa, los profesionales que son encargados de áreas o cargos técnicos quienes indican que desde el 2008 no reciben capacitación del PNF en relación al puesto de trabajo que desempeñan, solo se abocan al trabajo en equipo en jornadas más recreativas que de capacitación propiamente tal, debido a esta situación algunos de ellos se capacitan a través del Chile Compras.

**En cuanto a la Movilidad interna;** la percepción de los funcionarios es bastante dispersa desde que no existe movilidad interna hasta que ellos se encuentran en

determinado puesto de trabajo gracias a una Movilidad interna del PNF; En las áreas operativas se ha evidenciado esta Movilidad, entre los fiscalizadores, quienes de Fiscalizador ascienden a Supervisor; También se considera Movilidad Interna a los cargos de Operador CEF a Fiscalizador por demanda de puestos de trabajo en terreno.

Se hace mención a dos ejemplos de Movilidad Interna, uno de ellos no fue satisfactorio por el tema de la remuneración, no fue incrementada en relación a la nueva responsabilidad asumida y el segundo ejemplo de movilidad es de una funcionaria que comenzó como digitadora, luego fue administrativa de RRHH, actualmente es ejecutiva de compras.

**Las buenas prácticas** específicas del Programa son conocidas por algunos funcionarios a través de una circular o afiche que en algún momento lo observaron promocionando la “buena onda” en el trabajo y los que conocen la circular se hace énfasis en no citar a reunión en horarios que complique al funcionario, como es en horario de almuerzo o en horario de salida, destacan que en la generalidad las jefaturas en el Programa son bastante empáticas.

## **Análisis de los Resultados de Entrevistas, Pregunta N°2**

Las capacitaciones del PNF mayoritariamente son para “Los Fiscalizadores”, funcionarios que laboran en terreno y son el pilar que sustenta a este Programa,

aún así el acceso a la capacitación debe estar asegurado a todas las personas que laboran en la institución y destinarla prioritariamente a actividades que permitan fortalecer su desempeño, en base a criterios técnicos y de calidad, asegurando igualdad de oportunidades, transparencia y no discriminación. A diferencia de los funcionarios la Encargada de la Unidad de RRHH indica que las áreas son consultadas previamente para entregar capacitación, como una acción clave para desarrollar Directrices en la Gestión del Desarrollo. La definición de acciones de Capacitación/Formación deberá estar fundamentada a través de un proceso de detección de necesidades de capacitación que podrá considerar diversas metodologías para identificar objetivamente las necesidades de capacitación individual, según áreas de trabajo, y en virtud de los desafíos, estrategias y metas institucionales.

Una vez expuesta la argumentación de la información entregada por los funcionarios y la encargada de la Unidad de RRHH se genera la necesidad de contar con criterios de selección de los participantes de las acciones de Capacitación/Formación, considerando aspectos tales como la función, niveles de competencia, prioridades institucionales, brechas de competencias entre otros *propiciando la participación de todos los estamentos.*

La baja **movilidad** Interna da cuenta del corto tiempo que el Programa ha sido testigo de cambio y/o modificaciones por la puesta en marcha del Transantiago, desde el 2007; La movilidad dada por la necesidad de puestos en terreno de

Operador CEF ha Fiscalizador se hace hincapié que esta movilidad tiene una baja en la remuneración, el funcionario no tiene la responsabilidad de la falta de dotación que mantiene el servicio.

La **movilidad** de los funcionarios en una institución es a través de Concursos Internos; Subrogación; Reemplazos en funciones directivas o de jefaturas.

El PNF algunas directrices como son las **“buenas prácticas”** la ha plasmado solo en el papel sin promoción, ponerlas en práctica generara un ambiente o un buen clima laboral el que favorecería y facilitaría la obtención de resultados del Programa, considerando que los funcionarios se encuentran en un buen clima laboral debido a que el promedio de ellos reconoce que sus jefaturas son bastantes empáticas con los trabajadores.

**3) ¿Qué indicadores visualiza usted, que se podría implementar en el mejoramiento del clima laboral, en la medición y gestión de las condiciones del trabajo, de las comunicaciones y las relaciones interpersonales del funcionario en el Programa?**

Los indicadores visualizados por los funcionarios es en el ámbito de la “transparencia”, que exista más transparencia en algunos procesos como es: En la Selección, Capacitación, Movilidad Interna, Concursos internos y externos realizados en el PNF y en la Subsecretaría. Cantidad de funcionarios que

postularon y accedieron a mejores puestos, midiéndose a través de número de reclamos por concursos para llenar una vacante, cantidad de postulantes con cantidad de seleccionados.

Medir la satisfacción del funcionario con respecto a las funciones que realizan, condiciones laborales, relaciones interpersonales, desarrollo profesional, trabajo en equipo,

También se considera importante el ámbito de **“La Comunicación”** para extraer indicadores debido a las falencias que esta presenta en el Programa; la forma que llega la información a los funcionarios y viceversa como la información llega a las jefaturas. La comunicación transversal entre las distintas áreas del Programa.

En cuanto al **compromiso de los funcionarios con el PNF** indican sentirse comprometidos por el trabajo que realizan, que les gusta lo que hacen, pero no se sienten motivados por distintas razones laborales como la baja remuneración, la falta de dotación en las áreas, la no ejecución de ideas o innovaciones que plantean.

### **Análisis de los Resultados de Entrevistas, Pregunta N°3**

**(Clima Laboral, Medición, gestión de las condiciones del trabajo, de las Comunicaciones)**

Consultados los funcionarios el promedio considera que los indicadores deben ser extraídos desde el ámbito de “La Transparencia” y “La Comunicación”.

La transparencia en los procesos que a ellos les afecta directamente como son los procesos Reclutamiento y Selección, Capacitación.

Desde el ámbito de la Comunicación consideran que es precaria, debido a que cada funcionario se atomiza en su puesto de trabajo sin tener mayor interacción con las demás unidades, inexistencia de canales formales desde el estamento más bajo hacia las jefaturas y viceversa, la información llega filtrada a su destino.

Considerar una buena comunicación al interior del PNF, es compatible con los buenos climas y ambientes labores que favorecen y sustentan relaciones respetuosas entre su personal, equipos y jefaturas a través de una buena comunicación contribuyendo a la eficiencia y eficacia Organizacional.

La importancia de las Comunicaciones Internas contribuye a facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de pertenencia, la motivación, el compromiso y la claridad de las personas con el Servicio. Las comunicaciones internas estarán dirigidas a las personas, equipos y áreas se refieren a las materias propias de gestión de personas del Servicio y del quehacer institucional en este ámbito.

**4 ¿Las herramientas utilizadas como el Módulo de RRHH y el Sistema de Seguimiento de Documentos, responden a las necesidades actuales en relación a los procesos de gestión del personal?**

Los funcionarios en general indican que se carece de conocimiento de procedimientos para resolver problemas concretos que afectan a los funcionarios en: asistencia, atrasos, evaluación profesional, remuneraciones, entre otros; coinciden que el reloj control tiene fallas, el lector no reconoce la marca de la huella digital de entrada y salida, la inconsistencia de la información en el detalle de horarios que arroja el registro; en cuanto a las Licencia médicas, liquidaciones de sueldos, permisos administrativos y certificados en general, indican que no están ingresados en el modulo de RRHH de la intranet.

**Análisis de los Resultados de Entrevistas, Pregunta N°4**

En el PNF existen herramientas tecnologías para uso de los funcionarios que son: Sistema de Seguimiento de Documentos (SISEDOC) y El Modulo de RRHH en la Intranet y el Reloj Control.

La generalidad de los funcionarios agradece que existan estas herramientas independientes de lo útil que les resulte; Haciendo alusión algunas deficiencias

que una vez pesquisadas debieran ser mejoradas para sacarle mayor provecho a estas herramientas digitales.

El mayor uso que les dan los funcionarios a estos instrumentos son para solicitar sus Liquidaciones de Sueldos; solicitar días administrativos, chequear sus atrasos a través del reloj control con huella digital.

En el icono donde se consigna la información del reloj control, falta información que debiese estar consignada debido a que muchas veces no se les reconoce la huella digital, actualizar de igual forma las licencias médicas, días administrativos y en especial las liquidaciones de sueldos de los funcionarios con sus respectivos detalles, los viáticos para así regular y chequear que se realicen los pagos correspondientes.

Lo rescatable de estos Sistemas es suprimir los papeles y el exceso de trámites tanto para el Programa como para los funcionarios. Si algún funcionario necesita la información para los fines que estime conveniente esta se encuentre a la mano

Las herramientas tecnológicas deben contar con un soporte técnico para recibir constantemente retroalimentación del comportamiento de estas y así dar respuesta inmediata al usuario interno con respecto a sus requerimientos e implementar las mejorías sobre la marcha, evitando que estas plataformas queden obsoletas.

## **CAPITULO QUINTO**

### **Conclusiones y Propuesta**

## Conclusiones

Actualmente se ha instalado en el ámbito de la administración el concepto de “Calidad” ya sea por producto o servicio, tanto desde la empresa privada y/o servicio público;

El presente estudio se enfocó en una Propuesta de elementos para el Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008 en la Unidad de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización lo que significará una satisfacción de todos los actores involucrados: El equipo de la Unidad de RRHH, los funcionarios del Programa Nacional de Fiscalización del Transporte y los usuarios directos por contar con una Administración Pública que se moderniza; desde este punto de vista la Certificación ISO 9001-2008, es una norma que permite la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de su organización. A su vez, mejora la capacidad de sus operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente;

Al comenzar este trabajo, las características que debería presentar la gestión de la Unidad de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización para cumplir con las condiciones de certificación de calidad ISO 9001-2008 es implementar un sistema de gestión de la calidad que ordene, sistematice los procesos y procedimientos del área.

Al describir la gestión de la Unidad de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización del Transporte, esta depende de la Unidad de Personal de la Subsecretaría del Ministerio de Transporte, que se creó con la finalidad de ser un nexo coordinador y facilitador para poder llevar un control interno dentro del programa. Actualmente el equipo de la Unidad está conformada por tres personas que laboran en ella, dentro de las funciones que se realizan se mencionan las más importantes y que nos llevan directamente a la propuesta de elementos para el diseño de gestión de la calidad:

- a) Contratación (Reclutamiento y Selección de Personal),
- b) Capacitación y,
- c) Evaluación de desempeño.

En este sentido se puede distinguir lo siguiente:

Al elaborar el diagnóstico de gestión de la Unidad de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización, observamos que la gestión se ve supeditada a los órganos centrales de la Subsecretaría de Transporte presentando las siguientes dificultades y falencias:

- a) Escasa sistematización de información de los procesos de la unidad,
- b) Falta de apoyo administrativo,
- c) Falta capacitación en materias de recursos humanos,
- d) No han sido abordados desde la unidad materias de gestión de recursos humanos y de calidad de vida al interior del programa.

- e) Falta de seguimiento a los sistemas de recursos humanos y carencia de generación de información de los mismos para la gestión y la toma de decisiones.
- f) Falta de difusión (Inducción) respecto de los derechos y deberes por parte de la unidad al personal del programa,
- g) Dependencia administrativa del Departamento de Personas de la Subsecretaria de Transporte,
- h) Dispersión de las materias de competencia de la unidad de recursos humanos al interior del Programa Nacional de Transporte,
- i) Desconocimiento generalizado en materias de RRHH por parte del personal del programa,
- j) Carencia de canales de comunicación entre el Programa y la Subsecretaria se traduce en muchos procedimientos que no siempre son conocidos por todos, lo que dificulta el acceso.
- k) Falta de comunicación entre la Unidad del Programa y los subsistemas de las Unidades de la Subsecretaría de Transportes (Personal, Capacitación y Desarrollo, Remuneraciones Bienestar entre otras),
- l) Carencia de una Política de RRHH al interior de la Unidad y del Programa.
- m) Los perfiles de cargos no están actualizados, falta información y complementación de cargos al 100% porque no establece el nivel educacional para los cargos por competencias.

- n) Ausencia de un manual de procedimientos que estructure y unifique los criterios de comunicación con las áreas y unidades que necesiten contratar, capacitar y evaluar al personal del PNF a través de la unidad de RRHH.

Las falencias se recogieron después de analizar las entrevistas a la encargada de la Unidad de RRHH y a los funcionarios del Programa Nacional de Fiscalización.

La Propuesta de Elementos para diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, tendrá el propósito de incorporar un nuevo estilo de gestión en los funcionarios de la Unidad de RRHH, los que se encontrarán alineados con los atributos necesarios para lograr la excelencia en el servicio que entregan al Programa Nacional de Fiscalización.

### **Propuesta para implementar un Sistema de Gestión de Calidad para la Unidad de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización**

#### **1.- Organización**

Implica organizar los componentes mínimos para iniciar la implementación de un Sistema Gestión de Calidad (SGC); Esto implica la presencia de:

**Un Representante o responsable:** Se recomienda a la máxima autoridad del Programa Nacional de Fiscalización a la Secretaria Ejecutiva, persona que deberá estar comprometida e internalizada con las ventajas y beneficios que traerá la

implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Unidad de RRHH, también deberán participar representantes de las Altas Jefaturas.

**Altas Jefaturas:** Se sugiere a las jefaturas de las áreas, los funcionarios que cuenten con mayor experiencia y/o conocimiento en el tema de calidad; Encargada de la Unidad de Control de Gestión, Asesor de ISO o a la Encargada Unidad de RRHH.

**Beneficiarios:** Un representante de los funcionarios contratado en el Programa Nacional de Fiscalización (planta y contrata), el representante pertenecerá a la Asociación de funcionarios de la Subsecretaría de Transportes.

## **2.- Planificación de la Calidad**

Elementos de Planificación necesarios para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad

### **2.1.- La Política de Calidad - PNF**

Desarrollada por el Programa Nacional de Fiscalización

“Con el objeto de mejorar los mecanismos de control, el Programa Nacional de Fiscalización de Transportes ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2008, mejorando continuamente sus procesos para:

**Contribuir** a mejorar la calidad y la seguridad de los sistemas de transporte a través de la fiscalización del cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Tránsito y que dicte el MTT.

**Comunicar** y hacer partícipe a las personas que trabajan en el Programa, en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas.

**Mejorar** los canales de comunicación con clientes relacionados y con la ciudadanía. Cumplir con todas las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

## **2.2.- Propuesta de Política de Calidad para la Unidad de RRHH**

Generar las directrices para la elaboración de los planes estratégicos y sus respectivas metas, implementación de mejoras a los procesos y servicios.-

## **3.- Comité de Calidad**

Definir el Comité de calidad que apoyará a la Secretaria Ejecutiva del Programa Nacional de Fiscalización, este equipo de personas realizará el cambio al interior de la Unidad de RRHH y responderá a las demandas que la implementación de este proyecto generará.

### **3.1.- Estará compuesto por**

**Asesor de calidad de la Secretaría Ejecutiva;** Esta persona custodiará y actualizará la documentación, controlará la documentación externa proveniente de

la Oficina de personal de Subsecretaría de Transportes; Además organizará y programará la realización de las auditorías internas.

**Representantes de auditorías internas;** Dos personas que Manejarán las auditorias del Sistema de Gestión de la Calidad, las planificarán, ejecutarán y darán seguimiento, permitiendo así cumplir con las exigencias de la norma ISO 9001 y detectar mejoras para maximizar los beneficios que traerá el Sistema de Gestión de la Calidad. Deberán hacer seguimiento de acciones correctivas y preventivas generadas al Sistema de Gestión de Calidad y Verificar el funcionamiento y actualización del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

**Representantes de los funcionarios de acuerdo a la especialidad;** Dos o tres personas con formación y experiencia en materias de recursos humanos para desarrollar lo requerido para la posible certificación de calidad de los procesos de Contratación, Capacitación y Evaluación de Desempeño; Identificarán e iniciaran acciones para prevenir la ocurrencia de una no conformidad relacionada con los procesos o servicios a su cargo y aplicarán los procedimientos conforme a la política y objetivos establecidos.

3.2.- Los términos y definiciones; que se utilizarán en caso de realizar auditorías internas y/ o externas

✨ **No Conformidad (NC):** se refiere a un incumplimiento de un requisito

- ✦ **Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- ✦ **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una conformidad potencial (No ha Ocurrido) u otra situación.
- ✦ **Oportunidad de Mejora:** Identificación de un proceso o actividad que si bien cumple con lo establecido, puede mejorarse
- ✦ **Hallazgo:** Resultado de la evaluación de una auditoria, No conformidad y oportunidad de mejor

#### 4.- Procesos

Identificación de los procesos:

De acuerdo a Mapa de Procesos<sup>41</sup>, desarrollado por el Programa Nacional de Fiscalización la gestión de RRHH es considerada como un **Proceso de Apoyo** que prestan servicios a los procesos estratégicos y esta focalizado a facilitar la realización del servicio, a través de soporte, insumos, control, entre otras actividades, cuyo detalle se verá en el número 5.3

#### 5.- Documentación

Identificar, elaborar y controlar la Documentación de los Procesos

---

<sup>41</sup> Ver Anexo N°5; Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad; Programa de Fiscalización

5.1.- La identificación de la documentación definida para el Sistema de Gestión de Calidad es estándar, variando especificidades técnicas de cada servicio público:

- ❖ Nombre del Documento
- ❖ Logo de la Institución, recomendable en el lado superior izquierdo



- ❖ Código; Indicará el tipo (procedimiento, instructivo , registro, etc. en el caso del procedimiento, el área a la que corresponde, la fecha de elaboración y el número de páginas)
- ❖ Tipo de fuente; Verdana 10
- ❖ Quien elaboró
- ❖ Quien revisó
- ❖ Quien aprobó

## 5.2.- Manual de Calidad

La Unidad de RRHH al decidir implementar un Sistema de Gestión de la Calidad deberá desarrollar un Manual de Calidad; con los procesos que desea certificar y se redactarán los puntos básicos por los cuales se regirá dicho Sistema, además este instrumento deberá ser público, podrá ser visto por quien lo solicite

- ✦ Definir el alcance del Sistema de Gestión de Calidad en la Unidad de RRHH
- ✦ Exclusiones; los detalles de cualquier exclusión
- ✦ Descripción de la Unidad de RRHH
- ✦ Responsables y Auditores
- ✦ Enfoque al cliente
- ✦ Los Procedimientos

Se detallan primero los Procedimientos Generales luego los específicos que son en relación a los generales y los registros documentales

Titulo del Procedimiento

Objetivo o Propósito

Alcance

Responsabilidades

Descripción de la actividad

Referencias

Anexos

Registros

- ✦ Establecer un Mapa de Procesos de la Unidad, con los procesos que interactúan y conforman el Sistema Gestión de Calidad (Procesos claves, Procesos Operativos)
- ✦ Procedimientos documentados:

**a) Control de Documentos,** Los documentos utilizados en el Sistema de Gestión de Calidad son los que definirán, dirigirán y controlarán las actividades y deberán ser contralados, se establece la responsabilidad para la aprobación de los distintos documentos, grafica propuesta para dar cumplimiento a la responsabilidad-aprobación de la documentación, se consignara en la portada del documento

| <b>Versión</b> | <b>Elaborado por:<br/>Nombre / Cargo</b> | <b>Revisado por:<br/>Nombre / Cargo</b> | <b>Aprobado por:<br/>Nombre / Cargo</b> |
|----------------|--|---|---|
| 00             | Encargado(a) de<br>Procesos              | Asesora ISO                             | Encargado(a) de<br>Recursos Humanos     |

**b) Control de los Registros**

La Unidad de RRHH deberá describir respecto de los registros, los siguientes aspectos: cuales se observan, donde, como se almacenan, como se clasifican; como se pueden recuperar, personas responsables de su acceso, recuperación y consulta, tiempo de conservación y destino de los registros una vez que se cumple su periodo de retención. Se propone el siguiente cuadro para el control de Registros

### Cuadro resumen - Reportes de Registros

| Identificación | Responsable | Plazo<br>envío | Formato | Almacenamiento | Protección |
|----------------|-------------|----------------|---------|----------------|------------|
|----------------|-------------|----------------|---------|----------------|------------|

- c) Auditorías Internas
- d) Control de productos no conformes
- e) Acciones Correctivas
- f) Acciones Preventivas

A medida que se efectúan revisiones, correcciones a la documentación se deberán dejar constancia de estas, grafica sugerida a consignar al inicio o al final del documento

| <b>Versión</b> | <b>Elaborado por:<br/>Nombre /<br/>Cargo</b> | <b>Revisado por:<br/>Nombre / Cargo</b> | <b>Validado por:<br/>Nombre / Cargo</b> | <b>Aprobado por:<br/>Nombre / Cargo</b> |
|----------------|--|---|---|---|
| 00             |  |   |   |   |
| <b>01</b>      |  |   |   |   |
| <b>02</b>      |  |   |   |   |

5.3.- Los Registros a considerar por cada uno de los procesos son:

#### 5.3.1.- Contratación (Reclutamiento y Selección)

Solicitud de Fichas de contratación; Acto administrativo: Decreto, Convenios, Declaración Jurada Simple, Solicitud certificado de antecedentes, Antecedentes

Personales (Currículum, Copia de Cédula de Identidad, Copia de Título Técnico y/o Profesional, Certificado de Experiencia Laboral); una vez que se aprueba totalmente el acto administrativo se enumera el decreto exento.

**5.3.2. Capacitación;** Plan anual de Capacitación, Pauta de conocimiento adquirido, satisfacción de la actividad y efectividad de la capacitación, informe de necesidad de capacitación.-

### **5.3.3. Evaluación de Desempeño**

Informes de desempeño parcial (dos), precalificación y la calificación del año anterior, una calificación anual, Instrumento de Evaluación (planilla de evaluación /valoración técnica), Documentos para realizar evaluación de desempeño.

## **5.4.- Los Procedimientos por cada Proceso**

### **5.4.1.- Contratación (Reclutamiento y Selección)**

Cada vez que se requiera de contratación, cada Encargado/a de Área definirá sus necesidades, las que deberán contar con la aprobación de la Secretaria Ejecutiva del Programa. Si el requerimiento es aprobado, se solicitara a la Encargada de Recursos Humanos evaluar la factibilidad de la solicitud de contratación. Para este

propósito se analizará la cantidad de recursos y cupos disponibles. Posteriormente se dará inicio a la gestión administrativa del ingreso.

A continuación, se propone realizar las siguientes evaluaciones:

- ✦ Evaluación del Currículum; se analizará el nivel educacional, formación y experiencia acorde con los requerimientos definidos en las bases de postulación del cargo.
- ✦ Evaluación Técnica; para el caso de contratación de Supervisor e Inspectores realizará una prueba de conocimientos técnicos y se analizará la hoja de vida de conductor.
- ✦ Evaluación psicológica (Test, Entrevistas y Pruebas),
- ✦ Entrevistas valoración global: Aquellos postulantes que obtuvieron el puntaje necesario para pasar a esta fase, en esta etapa se evaluará las competencias, y se establecerá un puntaje mínimo para ser candidato elegible.

Finalmente, con los candidatos elegibles se conformará una terna para el personal de soporte y una quina para el personal de fiscalización (inspectores y supervisores), según corresponda, la que se presentará en orden de prioridad para proveer el cargo. Una vez definido el postulante, la Encargada de RRHH se

comunicará con el seleccionado para confirmar interés y solicitará los antecedentes personales para su contratación, según corresponda, conforme a la calidad jurídica del cargo.

Una vez que se obtengan los antecedentes requeridos los documentos que se deben elaborar para realizar la contratación son: Ficha de solicitud de contratación, decreto, convenio, declaración jurada simple, solicitud de certificado de antecedentes y antecedentes personales, los que serán enviados a la Unidad de Personal para su tramitación. En el caso de los honorarios, el convenio será firmado por la persona contratada y la Subsecretaria de Transporte, mientras que el decreto exento es firmado por el Ministro. Para el caso de los contratos bajo el régimen de contrata se cursará una resolución exenta firmada por el Ministro.

#### **5.4.2.- Proceso Capacitación del Personal:**

Anualmente se realizará la detección de las necesidades de capacitación, que consiste en que cada Encargado de Unidad o de Área, definan los requerimientos de capacitación para el personal a su cargo, la consulta se realizará a los encargados de las Unidades y Áreas por vía correo electrónico la que se remitirá por esta misma vía a la Encargada de la Unidad de RRHH, una vez recibida todas las necesidades y en conjunto con la Secretaria Ejecutiva del Programa Nacional

de Fiscalización, se analizarán cada uno de los requerimientos que generará una propuesta definitiva del plan anual de capacitación, considerando las necesidades de los funcionarios de acuerdo a las funciones del cargo informadas en su contrato, que pueden ser habilidades blandas o habilidades duras. Este Plan será enviado a la Unidad de Capacitación y Desarrollo Organizacional (UCYDO) de la Subsecretaria de Transportes quienes se encargarán de revisar y dar el Visto Bueno de las capacitaciones de acuerdo al presupuesto asignado y al convenio marco y que finalmente se ejecutarán durante el año siguiente. Una vez realizado lo anterior, se informará la aprobación del Plan Anual de Capacitación del Programa a la Secretaria Ejecutiva; posteriormente la Encargada de RRHH, conforme a los lineamientos de la Secretaria Ejecutiva del Programa, coordinará con la UCYDO y con cada Unidad o Área los cursos aprobados, se genera una propuesta que considere fechas de ejecución, contenidos y perfil del asistente, entre otros aspectos. De lo anterior la Subsecretaria de Transportes a través de la Unidad de Capacitación y Desarrollo Organizacional (UCYDO) deberá emitir una resolución exenta para que se ejecute la actividad de capacitación y posteriormente se informará los resultados de las evaluaciones mediante el envío de los certificados a la Unidad de RRHH del Programa para que se encargue del acto administrativo que consistirá en llevar un archivo digital y físico de las capacitaciones realizadas por los funcionarios.

### 5.4.3.- Proceso Evaluación de Desempeño:

#### Evaluación Desempeño Personal a Contrata y de Planta:

La evaluación de desempeño estará compuesta por:

- ✦ Dos informes de desempeño parcial (semestrales),
- ✦ Una pre calificación (por el período anual) y
- ✦ Una calificación anual.

Los informes parciales serán elaborados por cada jefe directo, evaluando al personal a su cargo. Realizada cada evaluación se deberá notificar al evaluado en un período no mayor a 10 días de finalizado el período a evaluar. Posteriormente se enviará al Subsecretario/a para su firma.

La precalificación, considerara el período de los dos informes de desempeño más los dos últimos meses del período (año), además, se deberá considerar como elementos auxiliares para la evaluación, la hoja de vida y anotaciones de mérito y de demérito así como también la asistencia.

Finalmente, la Junta Calificadora generará la calificación de cada persona, entre el 21 de septiembre y el 15 de octubre y posteriormente se notificará al funcionario de su evaluación. Para esta evaluación se requerirá como input la precalificación y como elemento auxiliar de consulta los dos informes parciales.

En cada una de las instancias de evaluación, el funcionario podrá apelar a través de la hoja de observaciones de cada informe.

En la Calificación, además se podrá apelar al Jefe superior y si no existe acuerdo, a la Contraloría.

## **6.- Gestión de los Recursos**

Establecer el personal, la infraestructura y el medio ambiente laboral para un óptimo desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

6.1.- Humanos; El personal deberá ser el idóneo en base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas, deberán contar con una carrera a fin al cargo de ocho semestres o experiencia laboral en el tema comprobable.

Para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad los funcionarios de la Unidad deberán capacitarse con la asesora ISO del Programa.

6.2.- La infraestructura; determinada será el edificio ubicado en la Comuna de Santiago Centro de la Región Metropolitana, Calle Miraflores N°178 piso 4 asignándole dos oficinas; más tres computadores, con tres impresoras, un escáner y una fotocopidora.

## **7.- Los Clientes Internos de la Unidad de RRHH**

Satisfacer a los beneficiarios o clientes

Serán los funcionarios que componen las áreas del Programa Nacional de Fiscalización que demandarán cubrir un puesto de trabajo a través del Reclutamiento y Selección, Capacitación y efectuar la evaluación de Desempeño son ocho áreas, divididas en áreas operativas, de apoyo y estratégicas. Considerados como clientes internos es la Unidad de Personal de la Subsecretaría de Transportes.

La Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Unidad de RRHH o en cualquier otra empresa, servicio o área responderá a un proceso de cambio en la gestión, mejorando continuamente los procesos de la Unidad asociados a la Contratación, capacitación y evaluación del personal que se entregará desde la Unidad a sus clientes internos. Se sugiere aceptar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad por todos los funcionarios permitiéndoles un aprendizaje colectivo enriquecido e incorporándolo a la cultura organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Bohlander, Snell y Sherman; “Administración de Recursos humanos”, 2001
- 2.- Chiavenato, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw.-Hill, Colombia
- 3.- Gran Enciclopedia Visual, 2005 Editorial Sol 90 SL, Tomo 5 Pág. N<sup>a</sup> 470 Estado.
- 4.- Manual de Teoría del Estado, Editorial Forja, noviembre del 2009, Marco Antonio Rocca, Pág., 167 y 168.
- 5.- Constitución Política de Chile. Artículo 24.
- 6.- Diccionario de Administración Pública Chilena
- 7.- Diccionario de la lengua Española. 2001. Real Academia Española.
- 8.- Guinart, J. (2003) Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
- 9.- Instructivo Presidencial del 6 de Diciembre de 1994 crea el Comité Interministerial de Modernización de la gestión pública. MINSEGPRES (D.EJEC)
- 10.- Resultados o avances ver el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública (1997-2000). El Estado al Servicio de la Gente; y el Balance 1994-2000.
- 11.- Plan Estratégico 1997; paginas 13 -14
- 12.- Ley de Presupuesto; año 2000
- 13.- Ley N°19.553; Asignación de Modernización, 2007
- 14.- Ley 19.603; - 19.610 - 19.549 -19.542 – 19.496 – 19.479
- 15.- Decreto Supremo publicado en el Diario Oficial el 26 de junio de 1999
- 16.- Decreto Supremo N° 5.996 del Ministerio del Interior, el 12 de noviembre de 1999.
- 17.- Marshall Jorge; Reforma del Estado en Chile: Una oportunidad
- 18.- Ferrada Dávila Cristian; Mejora Continua de Sistemas de Gestión; Edición 2004.
- 19.- Ministerio de Hacienda. Ley 19.882 de Nuevo Trato Laboral, Título VI, párrafo 1º, Artículo Trigésimo Quinto.
- 20.- [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)

- 21.- Juretic Castro Jerco; Columna diario La Segunda, Abril 2014
- 22.- DIPRES; Uña Gerardo; Principales características del Programa de Mejoramiento de la Gestión en Chile, 2008
- 23.- Ramírez Alujas Álvaro Vicente; El Proceso de Reforma y Modernización de la Gestión Pública en Chile; Diciembre 2004
- 24.- Memoria Programa Nacional de Fiscalización 2006 -2010
- 25.- [www.mtt.gob.cl](http://www.mtt.gob.cl)
- 26.- [www.fiscalizacion.cl](http://www.fiscalizacion.cl)
- 27.- Ley 18.834, Estatuto Administrativo
- 28.- Pérez Serrano, G. (1994). Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Tomo II Técnicas y análisis de datos. Editorial La Muralla S.A. Madrid
- 29.- Norma Internacional ISO 9001, Cuarta edición.

**NORMA  
INTERNACIONAL**  
Traducción oficial  
Official translation  
Traduction officielle  
**ISO  
9001**

Cuarta edición  
2008-11-15

**Sistemas de gestión de la calidad —**

Quality management systems — Requirements  
Systèmes de management de la qualité — Exigences

Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, como  
Traducción oficial en español avalada por el  
Translation Managemen

Group, que ha certificado la conformidad en relación con las versiones  
Inglés y francesa

# ISO 9001:2008 (traducción oficial)

VI Traducción oficial/Official translation/Traduction officielle

© ISO 2008

-

Todos los derechos reservados

## Introducción

### 0.1 Generalidades

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos. La información identificada como "NOTA" se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.

### 0.2 Enfoque basado en procesos

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque

Basado en procesos". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

## ISO 9001:2008 (traducción oficial)

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas,

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-

Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

### **Sistemas de gestión de calidad — Requisitos**

#### Objeto y campo de aplicación

##### 1.1 Generalidades

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

NOTA En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) el producto destinado a un cliente o solicitado por él,
- b) cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

##### 1.2 Aplicación

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Cuando se realicen exclusiones, no se podrá alegar conformidad con esta Norma Internacional a menos que dichas exclusiones queden restringidas a los requisitos expresados en el Capítulo 7 y que tales exclusiones no afecten a la capacidad o responsabilidad de la organización para

proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

## **2 Referencias normativas**

Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición del documento de referencia (incluyendo cualquier modificación).

ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario

## **3 Términos y definiciones**

Para el propósito de este documento, son aplicables los términos y definiciones dados en la Norma ISO 9000.

A lo largo del texto de esta Norma Internacional, cuando se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

## **4 Sistema de gestión de la calidad**

### **4.1 Requisitos generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización (véase 1.2),
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

NOTA 1 Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente incluyen los procesos para las actividades de la dirección, la provisión de recursos, la realización del producto, la medición, el análisis y la mejora.

NOTA 2 Un "proceso contratado externamente" es un proceso que la organización necesita para su sistema de gestión de la calidad y que la organización decide que sea desempeñado por una parte externa.

NOTA 3 Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y

reglamentarios. El tipo y el grado de control a aplicar al proceso contratado externamente puede estar influenciado por factores tales como:

- a. el impacto potencial del proceso contratado externamente sobre la capacidad de la organización para proporcionar productos conformes con los requisitos,
- b. el grado en el que se comparte el control sobre el proceso,
- c. la capacidad para conseguir el control necesario a través de la aplicación del apartado 7.4.

.2 Requisitos de la documentación

#### 4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) un manual de la calidad,
- c) los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional,
- d) los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

NOTA 1 Cuando aparece el término “procedimiento documentado” dentro de esta Norma Internacional, significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos para uno o más procedimientos. Un requisito relativo a un procedimiento documentado puede cubrirse con más de un documento.

NOTA 2 La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a:

- a) el tamaño de la organización y el tipo de actividades,
- b) la complejidad de los procesos y sus interacciones, y
- c) la competencia del personal.

NOTA 3 La documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

4.2.2 Manual de la calidad La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) el alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),
- b) los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

#### 4.2.2 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos,
- d) asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución, y

- g) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

### **4.2.3 Control de los registros**

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deben controlarse.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

## **5 Responsabilidad de la dirección**

### **5.1 Compromiso de la dirección**

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia:

- a) comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) estableciendo la política de la calidad,
- c) asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) asegurando la disponibilidad de recursos.

### **5.2 Enfoque al cliente**

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse 7.2.1 y 8.2.1).

### **5.3 Política de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

### **5.4 Planificación**

#### **5.4.1 Objetivos de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

## **5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad**

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) la planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en el apartado 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en éste.

## **5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación**

### **5.5.1 Responsabilidad y autoridad**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

### **5.5.2 Representante de la dirección**

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien, independientemente de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

### **5.5.3 Comunicación interna**

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad

## **5.6 Revisión por la dirección**

### **5.6.1 Generalidades**

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

### **5.6.2 Información de entrada para la revisión**

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) los resultados de auditorías,
- b) la retroalimentación del cliente,
- c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) las recomendaciones para la mejora.

### **5.6.3 Resultados de la revisión**

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) las necesidades de recursos.

## **6 Gestión de los recursos**

### **6.1 Provisión de recursos**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

### **6.2 Recursos humanos**

#### **6.2.1 Generalidades**

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

#### **6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia**

La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia (véase 4.2.4).

### **6.3 Infraestructura**

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

### **6.4 Ambiente de trabajo**

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

NOTA El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

## **7 Realización del producto**

## **7.1 Planificación de la realización del producto**

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.1).

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:

- a) los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto,
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos, y de proporcionar recursos específicos para el producto,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo/prueba específicas para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo,
- d) los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (véase 4.2.4).

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

NOTA 1 Un documento que especifica los procesos del sistema de gestión de la calidad (incluyendo los procesos de realización del producto) y los recursos a aplicar a un producto, proyecto o contrato específico, puede denominarse plan de la calidad.

NOTA 2 La organización también puede aplicar los requisitos citados en el apartado 7.3 para el desarrollo de los procesos de realización del producto.

## **7.2 Procesos relacionados con el cliente**

### **7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto**

La organización debe determinar:

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,
- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

NOTA Las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

### **7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto**

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a) están definidos los requisitos del producto,
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma (véase 4.2.4). Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.

#### 7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas ha:

- a) la información sobre el producto,
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

### 7.3 Diseño y desarrollo

#### 7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) las etapas del diseño y desarrollo,
- c) la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- d) las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

NOTA La revisión, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos diferentes. Pueden llevarse a cabo y registrarse de forma separada o en cualquier combinación que sea adecuada para el producto y para la organización.

#### **7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo**

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros (véase 4.2.4). Estos elementos de entrada deben incluir:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño,
- b) los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) la información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Los elementos de entrada deben revisarse para comprobar que sean adecuados. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

#### **7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo**

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de manera adecuada para la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,

- b) proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

NOTA La información para la producción y la prestación del servicio puede incluir detalles para la preservación del producto.

#### **7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo**

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para:

- a) evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con la(s) etapa(s) de diseño y desarrollo que se está(n) revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria (véase 4.2.4).

#### **7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo**

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1), para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

#### **7.3.6 Validación del diseño y desarrollo**

Se debe realizar la validación del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado (véase 7.3.1) para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido. Siempre que sea factible, la validación debe completarse antes de la entrega o implementación del producto. Deben mantenerse registros de los resultados de la validación y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

#### **7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo**

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado. Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria (véase 4.2.4).

## ANEXO N°2

### Tabla de Entrevistados

| Nombre Completo                | Calidad Jurídica | Unidad   | Cargo                                     | Fecha Ingreso al PNF |
|--------------------------------|------------------|--|---|----------------------|
| Acosta Lobos Osvaldo           | Honorario        | Unidad Control de Gestión  | Profesional de Procesos                   | 22-nov-10            |
| Alarcón Villalobos Silvia      | Contrata         | Área Administración, Finanzas y Tecnología - Sistemas                        | Encargado SIG                             | 15-mar-07            |
| Antilef Sánchez Julio          | Honorario        | Área Operaciones Regionales  | Coordinador Regional                      | 15-mar-07            |
| Cereño Fuentes Marcelo         | Honorario        | Área Operaciones   | Operador CEF                              | 01-mar-07            |
| Díaz Estay Ericson             | Contrata         | Área Administración, Finanzas y Tecnología - Administración y Abastecimiento | Ejecutivo de control de gasto             | 01-sep-04            |
| Escanilla Benavides Luis       | Contrata         | Unidad Control de Gestión  | Profesional ISO                           | 10-may-06            |
| Fuentes Molina Daniela         | Honorarios       | Unidad de RRHH   | Encargada RRHH                            | 01-08-2010           |
| González González Magaly       | Contrata         | Área Administración, Finanzas y Tecnología - Administración y Abastecimiento | Ejecutivo Administración y Abastecimiento | 28-may-07            |
| Gutiérrez Núñez Patricio       | Honorario        | Área Coordinación y Prevención   | Encargado de Área                         | 01-abr-07            |
| Napolitano Imperatore Angélica | Honorario        | Unidad Control de Gestión  | Profesional de Apoyo                      | 01-feb-03            |
| Ñancuqueo Millar Alfredo       | Honorario        | Área Operaciones Regionales  | Coordinador Regional                      | 10-dic-01            |
| Pavez Torres Myriam            | Honorario        | Unidad RRHH  | Profesional de RRHH                       | 22-abr-13            |
| Pérez Herrera Sylvia           | Honorario        | Unidad Control de Gestión  | Asesor ISO                                | 01-jul-07            |
| Toro Arias Magdalena           | Honorario        | Área Legal - Procesamiento   | Técnico jurídico                          | 01-jul-09            |

## ANEXO N°3

### Pauta de preguntas de Entrevista a la Encargada de RRHH del PNF

#### FORMATO DE ENTREVISTA N° 1

- 1.- ¿Cómo caracteriza usted la gestión de la Unidad de RRHH en el Programa Nacional de Fiscalización?
- 2.- ¿Cómo relaciona el objetivo tanto general como específico del Programa Nacional de Fiscalización con la Unidad de RRHH?
- 3.- Desde su gestión, se propusieron y/o aplicaron Políticas de RRHH en el Programa Nacional de Fiscalización asociadas a los Procesos de Gestión de Personal.
- 4.- ¿Qué importancia le asigna usted a las funciones de la Unidad?
- 5.- De las tareas asignadas y realizadas en la Unidad de RRHH ¿Cuál de ellas considera usted que es más relevante?, y por qué?
- 6.- De acuerdo a su experiencia en el Programa y a la información que usted maneja cuáles son las ¿Fortaleza y Debilidad que caracteriza a la Unidad de RRHH del Programa Nacional de Fiscalización?
- 7.- ¿Cuál es el carácter que usted desea promover a la Unidad de RRHH, y por qué?

## ANEXO N°4

### Pauta de preguntas de Entrevistas a los Funcionarios del PNF

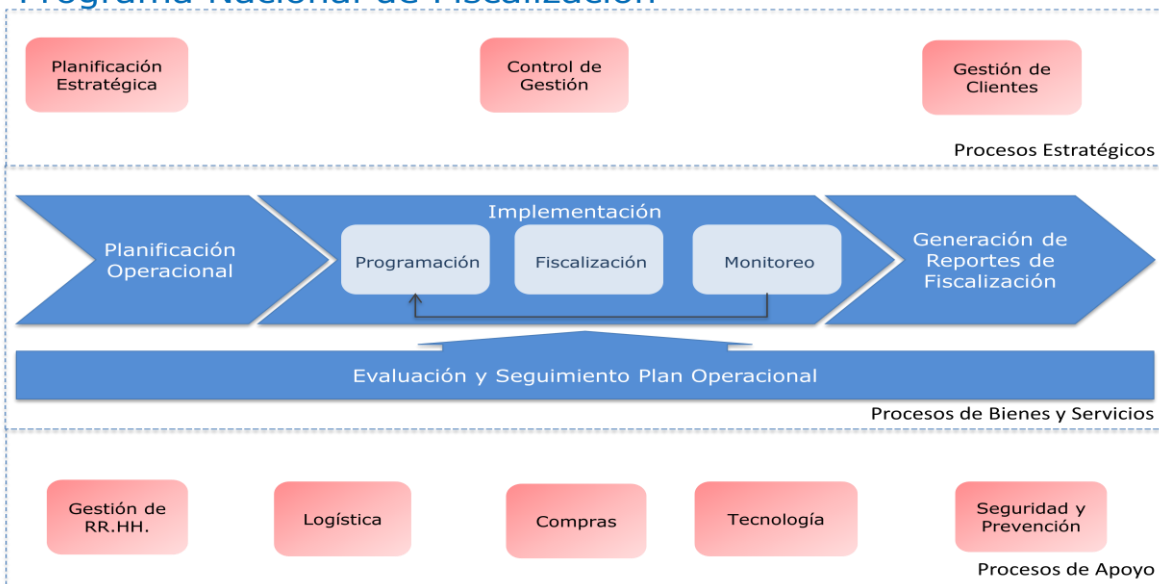
#### FORMATO DE ENTREVISTA N° 2

- 1) ¿Cómo evalúa usted la realidad actual de los procesos en la unidad de RRHH en relación a su Gestión y su mejora continua?
- 2) Desde su comentario ¿Los contenidos de los planes de capacitación y formación se vinculan plenamente con el desempeño del programa?
- 3) ¿Qué indicadores visualiza usted, que se podría implementar en el mejoramiento del clima laboral, en la medición y gestión de las condiciones del trabajo y la gestión de las comunicaciones y las relaciones interpersonales del funcionario en el Programa?
- 4) ¿Las herramientas utilizadas como el Módulo de RRHH y el Sistema de Seguimiento de Documentos, responden a las necesidades actuales en relación a los procesos de gestión de personal?

## ANEXO N°5

### Mapa de Procesos del SGC del PNF

#### Mapa de Procesos del SGC Programa Nacional de Fiscalización



<sup>i</sup> Artículo N°33; Párrafo 4 De las Calificaciones; Ley N°18834 Actualizada 15 Octubre 2013