

*Universidad
Academia de
Cristiano*



**SEMINARIO
PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE EJECUCION EN GESTION PUBLICA**

**ESTUDIO EN CAPACITACION DEL SECTOR PUBLICO
CHILENO PARA EL PERIODO 1990-2000**

INTEGRANTES

VIRGINIA PIZARRO FIGUEROA Y MARIA ANGELICA PARREÑO DEL RIO

Profesor. : Sr. Luis Romero Echeverría

**Santiago Chile
2001**

***ESTUDIO DE LAS ESTRUCTURAS Y PROCESOS DE
CAPACITACION EN LAS INSTITUCIONES U
ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACION DEL ESTADO
CHILENO***

Dedicamos este trabajo y todo el esfuerzo que ello a significado a nuestras familias, a quienes les hemos restado tiempo valioso y a los que confiaron en el logro de nuestras metas, agradecerles por el apoyo incondicional sin el cual este Seminario no hubiese llegado a su término.

Gracias, Dios los bendiga.....

INDICE

Pág.

Capítulo I: Antecedentes de la Capacitación en la Modernización de los Servicios o Instituciones del Estado.

1.1	Generalidades	1
1.2	Marco Legal y Observaciones relacionadas con la forma de llevar a cabo la Capacitación en los Servicios del Estado	2
1.3	Capacitación en el Ambito de la Gestión Pública	3
1.3.1	Presentación	3
1.3.2	La Capacitación: Base del Desarrollo de los Recursos Humanos	5
1.3.3	Capacitación y Modernización de los Servicios del Estado	7
1.3.4	El Mejoramiento de la Gestión de Capacitación	9
1.3.5	Relación de la Capacitación con el Area de los Recursos Humanos	11
1.3.6	El Proceso de Capacitación	12
1.3.7	Los Comités y la Planificación: La Participación	16
1.4	Estudio de las Estructuras y Procesos de Capacitación en los Servicios del Estado	16
1.4.1	Antecedentes del estudio a Realizar	16
1.4.2	Presentación del Estudio y alcance y Límite del mismo	17

Capítulo II Metodología

2.1	Universo del Estudio	18
2.2	Definición y Características de la Muestra	19
2.2.1	Tipo de Muestra utilizado	19
2.2.2	Recolección de Datos	20

	Pág.
2.2.3	22

Capítulo III: Desarrollo del Estudio llevado a cabo

3.1	<i>Presentación de los Servicios Evaluados</i>	24
3.1.1	Servicio de Impuestos Internos	26
3.1.1.1	<i>Historia</i>	26
3.1.1.2	<i>Misión</i>	29
3.1.1.3	<i>Objetivos</i>	29
3.1.1.4	<i>Funciones</i>	30
3.1.1.5	<i>Organización</i>	30
3.1.1.6	<i>Recursos Humanos</i>	31
3.1.1.7	<i>Planificación Estratégicas de las metas y procesos asociados:</i>	
	<i>Objetivos</i>	35
3.1.1.8	<i>Capacitación y Entrenamiento del Personal</i>	36
3.1.1.9	<i>Generación de los Programas de Capacitación</i>	41
3.1.1.10	<i>Programas Permanentes de Capacitación por Escalafón – Directivos – Profesionales – Fiscalizadores – Técnicos – Administrativos y Auxiliares</i>	45
3.1.1.11	<i>Programas de Formación de Monitores y de fortalecimiento Ético.</i>	46
3.1.1.12	<i>Estructura Orgánica</i>	48
3.1.1.13	<i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	50
3.1.1.14	<i>Procesos de Capacitación</i>	52
3.1.1.15	<i>Organigrama</i>	53
3.1.1.16	<i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	54
3.1.2	Servicio de Tesorerías	55
3.1.2.1	<i>Historia</i>	55

	<i>Pág.</i>
3.1.2.2 <i>Misión</i>	64
3.1.2.3 <i>Objetivos</i>	65
3.1.2.4 <i>Funciones</i>	66
3.1.2.5 <i>Organización</i>	72
3.1.2.6 <i>Estructura de la función de Capacitación</i>	74
3.1.2.7 <i>Proceso de Capacitación</i>	75
3.1.2.8 <i>Organigrama</i>	77
3.1.2.9 <i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	78
3.1.3 <i>Corporación de Fomento de la Productividad</i>	79
3.1.3.1 <i>Historia</i>	79
3.1.3.2 <i>Misión</i>	81
3.1.3.3 <i>Objetivos</i>	81
3.1.3.4 <i>Funciones</i>	82
3.1.3.5 <i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	84
3.1.3.6 <i>Proceso de Capacitación</i>	85
3.1.3.7 <i>Organigrama</i>	86
3.1.3.8 <i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	87
3.1.4 <i>Servicio Agrícola y Ganadero</i>	88
3.1.4.1 <i>Historia</i>	88
3.1.4.2 <i>Misión</i>	88
3.1.4.3 <i>Objetivos</i>	89
3.1.4.4 <i>Funciones</i>	92
3.1.4.5 <i>Organización</i>	93
3.1.4.6 <i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	93
3.1.4.7 <i>Proceso de Capacitación</i>	94
3.1.4.8 <i>Organigrama</i>	97

	Pág.	
3.1.4.9	<i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	98
3.1.5	<i>Instituto de Normalización Previsional</i>	99
3.1.5.1	<i>Historia</i>	99
3.1.5.2	<i>Misión</i>	100
3.1.5.3	<i>Objetivos</i>	101
3.1.5.4	<i>Funciones</i>	101
3.1.5.5	<i>Organización</i>	103
3.1.5.6	<i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	110
3.1.5.7	<i>Proceso de Capacitación</i>	111
3.1.5.8	<i>Organigrama</i>	113
3.1.5.9	<i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	114
3.1.6	<i>Junta Nacional de Jardines Infantiles</i>	116
3.1.6.1	<i>Historia</i>	116
3.1.6.2	<i>Misión</i>	116
3.1.6.3	<i>Objetivos</i>	117
3.1.6.4	<i>Organización</i>	118
3.1.6.5	<i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	130
3.1.6.6	<i>Proceso de Capacitación</i>	131
3.1.6.7	<i>Organigrama</i>	132
3.1.3.8	<i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	133
3.1.7	<i>Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente</i>	134
3.1.7.1	<i>Historia</i>	134
3.1.7.2	<i>Misión</i>	136
3.1.7.3	<i>Objetivos</i>	136
3.1.7.4	<i>Organización</i>	137
3.1.7.5	<i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	139

	Pág.	
3.1.7.6	<i>Proceso de Capacitación</i>	140
3.1.7.7	<i>Organigrama</i>	142
3.1.7.8	<i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	143
3.1.8	Fondo Nacional de Salud	144
3.1.8.1	<i>Historia</i>	144
3.1.8.2	<i>Misión</i>	144
3.1.8.3	<i>Objetivos</i>	144
3.1.8.4	<i>Funciones</i>	146
3.1.8.5	<i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	148
3.1.8.6	<i>Proceso de Capacitación</i>	149
3.1.8.7	<i>Organigrama</i>	151
3.1.8.8	<i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	152
3.1.9	Casa de Moneda de Chile	154
3.1.9.1	<i>Historia</i>	154
3.1.9.2	<i>Misión</i>	155
3.1.9.3	<i>Objetivos</i>	155
3.1.9.4	<i>Organización</i>	159
3.1.9.5	<i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	161
3.1.9.6	<i>Proceso de Capacitación</i>	162
3.1.9.7	<i>Organigrama</i>	163
3.1.9.8	<i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	164
3.1.10	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	165
3.1.10.1	<i>Historia</i>	165
3.1.10.2	<i>Misión</i>	166
3.1.10.3	<i>Objetivos</i>	168
3.1.10.4	<i>Organización</i>	169

	<i>Pág.</i>
3.1.10.5 <i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	171
3.1.10.6 <i>Proceso de Capacitación</i>	172
3.1.10.7 <i>Organigrama</i>	174
3.1.10.8 <i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	175
3.1.11 <i>Ministerio de Obras Públicas</i>	177
3.1.11.1 <i>Historia</i>	177
3.1.11.2 <i>Misión</i>	178
3.1.11.3 <i>Objetivos</i>	179
3.1.11.4 <i>Funciones</i>	182
3.1.11.5 <i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	186
3.1.11.6 <i>Proceso de Capacitación</i>	187
3.1.11.7 <i>Organigrama</i>	189
3.1.11.8 <i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	190
3.1.12 <i>Dirección General del Crédito Prendario</i>	191
3.1.12.1 <i>Historia</i>	191
3.1.12.2 <i>Misión</i>	193
3.1.12.3 <i>Función</i>	193
3.1.12.4 <i>Organización</i>	194
3.1.12.5 <i>Estructura de la Función de Capacitación</i>	194
3.1.12.6 <i>Proceso de Capacitación</i>	195
3.1.12.7 <i>Organigrama</i>	197
3.1.12.8 <i>Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación</i>	198

Capítulo IV: Resultados del Estudio Realizado

4.1 <i>Límites y dificultades del Estudio Efectuado</i>	200
---	-----

		Pág.
4.2	<i>Conclusiones Generales del Estudio</i>	202
4.3	<i>Resultados Finales y Sugerencias</i>	203.

Documentación Anexa incorporada al Presente Estudio

A) *Gráficos que comprenden Figuras del 1 al 7 con los siguientes contenidos:*

Figura 1 Servicios o Instituciones que disponen de Unidad de Capacitación

Figura 2 Las funciones de capacitación dependen en la mayor parte de los Servicios o Instituciones del Estado del Area de Recursos Humanos o del Area del Departamento de Personal o Administrativo, como lo muestra la figura 2

Figura 3 Porcentaje de Profesionalización en el Area de Capacitación Año 2000

Figura 4 La Función de Capacitación en los Organismos está a nivel de:

- *Línea*
- *Staff*
- *Apoyo*

Figura 5 Niveles en que se encuentran las jefaturas de las Areas de Capacitación

Figura 6 Métodos más utilizados para detección de Necesidades:

- *Encuestas a Funcionarios*
- *Encuestas a Jefaturas*
- *Entrevistas*

Figura 7 Principales dificultades para ejecutar los Programas de Capacitación

B) Cuadros Resúmenes con las respuestas proporcionadas y obtenidas en cada uno de los Servicios o Instituciones del Estado elegidas respecto de la:

- 1. Estructura de la Función de Capacitación; y respecto de*
- 2. La Función de Capacitación propiamente tal en cada uno de ellos*

BIBLIOGRAFIA

Capítulo I : Antecedentes del Proceso de Capacitación en la Modernización del Sector Público

1.1 Generalidades

Se considera como aspecto fundamental en el desarrollo de las gestiones administrativas el factor humano, en virtud de lo cual la capacitación ha ido ocupando paulatinamente un sitio de privilegio en la misión que se ha propuesto el Estado respecto a la modernización del Sector Público.

Uno de los objetivos que se ha propuesto el Estado respecto a la modernización del Sector Público con relación a la capacitación del recurso humano, es la optimización de los Procesos Productivos, en la generación de bienes y prestaciones de servicios a la comunidad.

El auge que se ha producido en el desarrollo y la modernización en nuestro país a través de la capacitación, permite lograr un sector público eficiente y con capacidad de gestión administrativa y una aptitud tendiente a la integración y cooperación.

Si bien es cierto que el preocuparse de capacitar el recurso humano impacta en alto costo los recursos financieros del Estado, bien vale la pena aplicar este criterio, ya que ello coopera a tener una mejor relación de los funcionarios entre sí y de éstos con los usuarios, ayudando, además, a obtener un buen clima de organización. Darle la confianza y respaldo a los funcionarios de

cada Institución constituye una gran fortaleza de mayor proceso que cada día debería acentuarse más.



1.2 Marco Legal y Observaciones relacionadas con la forma de llevar a cabo la Capacitación en los Servicios del Estado

Marco Legal

*Las normas legales que regulan la **Capacitación** en los Servicios del Estado, son las siguientes:*

Ley N° 18.575 Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

Artículo 50, de la Ley 18.575 LOG que establece la carrera funcionaria:

Ley N° 18834, de 1989 Estatuto Administrativo – artículos 21,22,23,24,25 y 26 relacionados con el proceso de Capacitación.

Observaciones

Por otra parte, la capacitación y el perfeccionamiento en el desempeño de la función pública deben realizarse mediante un sistema que propenda a estos fines a través de programas nacionales, regionales o locales.

Estas actividades pueden llevarse a cabo mediante convenios con instituciones públicas o privadas.

La Ley podría exigir como requisito de promoción o ascensos el haber cumplido determinadas actividades de capacitación o perfeccionamiento.

La destinación a los cursos de capacitación y perfeccionamiento puede efectuarse por orden de escalafón, concurso, mérito u otros antecedentes que determine la Ley.

Pueden otorgarse becas a los funcionarios públicos para seguir cursos relacionados con su capacitación y perfeccionamiento en relación con la actividad que cada funcionario desarrolla.

El presupuesto de la Nación puede considerar globalmente o por organismo los recursos relacionados para los efectos previstos en este párrafo.

1.3 Capacitación en ámbito de la Gestión Pública

1.3.1 Presentación

La capacitación del Sector Público es un elemento básico en la política de desarrollo de los Recursos Humanos que las instituciones requieren para su modernización y para mejorar su eficiencia, eficacia y la atención al usuario.

Desde esta perspectiva en junio de 1995 se materializó un acuerdo entre el Gobierno y la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) para modernizar el sistema de capacitación en el sector público.

La voluntad gubernamental de modernización de la capacitación del Recurso Humano en el Sector Público se manifestó en cuatro

importantes principios, que constituyen los ejes centrales del proceso a saber:

- *Generar mayores oportunidades de acceso a la capacitación*
- *Lograr mayor eficacia y eficiencia de las actividades de capacitación*
- *Flexibilizar y descentralizar las decisiones de capacitación*
- *Ampliar las oportunidades de participación en la Capacitación.*

La capacitación es un instrumento estratégico que debe ser coherente con la misión de los objetivos y estrategias que poseen las instituciones públicas, para cumplir sus fines específicos y es parte de la política de desarrollo personal que debe posibilitar la generación de competencias, habilidades y oportunidades de progreso para los funcionarios públicos.

Para una función pública moderna, la capacitación requiere ser activa, tener objetivos y prioridades, y ser evaluada según sus resultados. En este contexto la capacitación cambia de naturaleza y de sentido, respecto de la práctica tradicional, ya que si deseamos prestar servicios de calidad, debemos apoyarnos en nuestra principal riqueza que son los recursos humanos.

Se trata entonces de potenciar a los servidores públicos, no sólo desde una perspectiva de rendimiento, sino también desde una óptica de dignificación del trabajo público y del desarrollo de las capacidades que cada uno de los funcionarios públicos posee.

Los responsables del área de capacitación de los Servicios Públicos debieran tener los siguientes propósitos:

- *Sistematizar los principios básicos que inspiran la propuesta acerca de la modernización del sistema de capacitación*
- *Proponer una pauta básica para revisar y optimizar la gestión de capacitación en las instituciones del Estado.*
- *Entregar un marco metodológico para la formulación de políticas y programas de capacitación en los Servicios Públicos.*

El mejoramiento de la capacitación en el Sector Público es un desafío permanente para los equipos directivos y para el conjunto de los funcionarios de las instituciones.

1.3.2 La Capacitación: Base del Desarrollo de los Recursos Humanos

Apunta tanto al desarrollo de las personas con el fortalecimiento de la organización para el logro de sus propósitos.

La capacitación del personal constituye un área estratégica de la gestión de recursos humanos. Junto con las políticas de selección, promoción, remuneraciones e incentivos y evaluación, las políticas de capacitación son actividades decisivas para el desarrollo de los miembros de una organización y una contribución a su mejoramiento.

La capacitación se entiende como un proceso continuo, dirigido a proporcionar conocimientos, desarrollar competencias y modificar actitudes del personal para mejorar su desempeño y

la calidad debida en el trabajo, factores claves que permiten a una Institución o Servicio lograr sus objetivos.

Por tanto, el resultado que busca la capacitación es el desarrollo, tanto de los individuos como de la organización.-

Desde el punto de vista del individuo los beneficios de la capacitación son claros:

- *Otorga mayor seguridad en el trabajo*
- *Posibilita una menor necesidad de supervisión*
- *Da acceso a mayores oportunidades de promoción y progreso*
- *Reduce la probabilidad de cometer errores*
- *Prepara para enfrentar nuevas exigencias*

Desde la perspectiva de las instituciones, la capacitación posibilita:

- *Elevar los niveles de productividad (con un mejor uso de los recursos disponibles)*
- *Dotarlas de la flexibilidad necesaria para enfrentar los cambios que debe asumir en una sociedad moderna*
- *Generar las condiciones para que cada uno de los miembros de la organización contribuya con sus capacidades y*

desempeños adecuados a un mejor logro de los objetivos planteados por las Instituciones.

1.3.3 Capacitación y Modernización de los Servicios del Estado

Con la capacitación se busca el desarrollo permanente del personal y el logro de mejores resultados para las Instituciones. A fin de cumplir tal objetivo se deben detectar los cambios que se están produciendo e identificar la estrategia que se necesita para afrontarlos.

Existe consenso que la capacitación es un instrumento clave para enfrentar con éxito los procesos de cambio, porque estimula y contribuye a la modificación de conductas, a la obtención de desempeños adecuados y al desarrollo de competencias.

Los objetivos que persigue la modernización de los Servicios Públicos nos da cuenta de los enormes desafíos que se abren en el ámbito de los recursos humanos y de la capacitación, como la necesidad de:

- Trabajar por resultados y evaluar el desempeño de las instituciones*
- Mejorar la calidad de los servicios y la relación con los usuarios*
- Mejorar la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos.*
- Lograr resultados eficientes en estos ámbitos de actuación de las Instituciones o Servicios del Estado impone una serie de exigencias tanto al trabajo de los funcionarios como al ambiente en el que ellos se desenvuelven:*

- 
- *Cambio en los requisitos de perfiles profesionales en la Administración Pública, Tecnificación de las labores administrativas, y desarrollo de capacidades ejecutivas y de gestión.-*
 - *Cambio en las conductas laborales, tales como mayor responsabilidad para alcanzar mejores resultados, nuevas exigencias en la relación con los usuarios de los Servicios, desarrollo de habilidades de trabajo en equipo, etc.*
 - *Incorporación de técnicas modernas en la gestión y manejo de la información para apoyar la toma de decisiones y alcanzar mayor rapidez en los procedimientos administrativos.-*
 - *Mejoramiento del clima laboral*

En Síntesis:

¿Que se busca a través de la modernización de la capacitación del Recurso Humano en los Servicios Públicos?

1. Desarrollo Permanente del Personal

Mayor autonomía, calidad y competencia técnica en el desempeño del trabajo y en la solución de problemas que surjan en este.

Apoyar el proceso de dignificación de la función pública

2. Mejores Resultados de la Institución o Servicio

Mejor calidad de servicios y más eficiencia en el uso de los recursos

Apoyar el desarrollo relativo a su mejor organización para llegar a tener mejores expectativas y oportunidades profesionales y personales.

1.3.4 El Mejoramiento de la Gestión de Capacitación.

La capacitación debe entenderse como un proceso permanente y continuo.

En tal sentido, es una actividad compleja que requiere ser enfocada desde una perspectiva de gestión estratégica. Esto significa que la capacitación deja de ser un esfuerzo aislado del responsable del área, una actividad centrada solamente en la definición de cursos, elección de organismos de capacitación y participantes (gerentes, jefes directos y trabajadores). Se requiere que las instituciones en su totalidad logren un compromiso por el perfeccionamiento permanente.

En este contexto, mejorar la gestión de capacitación y sus requerirá que los Servicios públicos definan:

- *Políticas de capacitación desde una perspectiva institucional*
- *Misión, objetivos estratégicos y metas de las organizaciones*

La capacitación de los Servicios Públicos debe contribuir a lograr la misión, los objetivos estratégicos y metas de las organizaciones. Esto requiere determinar regularmente las necesidades de la Organización y evaluar los resultados de los programas de capacitación en relación con esas necesidades.

- *Políticas de desarrollo de los recursos humanos de las Instituciones o Servicios del Estado.*

La capacitación que se realice debe tener en cuenta las necesidades que surgen de las políticas dirigidas al desarrollo del personal y del ambiente de trabajo tales como políticas de selección, promoción, incentivos y evaluación de desempeño del personal.

- *Prioridades institucionales en el ámbito global, departamental y funcional.*

Es fundamental que tanto la decisión de las políticas de capacitación como la elaboración de sus programas tomen en cuenta la identificación de los problemas mas críticos o urgentes y las necesidades del conjunto de las organizaciones.

Muy importante es considerar las prioridades y necesidades de los Servicios que operan desconcentradamente en regiones.-

- *Institucionalidad de la capacitación en los servicios públicos.*

Mejorar la gestión de capacitación en los Servicios Públicos requiere analizar el tipo de inserción que esta tiene dentro de la institución. Asimismo, es fundamental revisar las potencialidades e insuficiencias que enfrenta para hacerse cargo de los desafíos que implica hacerla más eficiente y eficaz.

En este sentido es importante revisar las siguientes situaciones:

Relación de la capacitación con la dirección del servicio y el resto de las jefaturas.

Lograr que los programas de capacitación sean pertinentes y que se constituyan en herramientas que permitan llevar a cabo una mejor gestión institucional requiere necesariamente que exista una estrecha interrelación entre la dirección de los servicios y el área a cargo de la capacitación.

Si bien la función de capacitación es inherente al área de personal, la responsabilidad en el desempeño de las actividades de recursos humanos corresponde a cada directivo, a cada funcionario con personal a cargo. Es fundamental entonces, en este proceso lograr también un rol activo de las jefaturas intermedias.

1.3.5 Relación de la Capacitación con el área de Recursos Humanos.

Las políticas de cada Servicio en torno a la carrera funcionaria, al mejoramiento del clima laboral y de las condiciones de trabajo y el perfeccionamiento de las relaciones laborales, definen un conjunto de necesidades de capacitación que es fundamental tener en cuenta en la definición de los programas.

Perfil de los Profesionales a cargo de la Función Capacitación

La función de capacitación debe asumir un rol de conducción y liderazgo dentro de las Instituciones. El área responsable de esta función debe estar estrechamente relacionada con la de desarrollo de recursos humanos y ser capaz de planificar organizar y responsabilizarse por alcanzar una mayor eficiencia en resultados de capacitación. Enfrentar estos desafíos implica

desarrollar iniciativas que tiendan en lo posible profesionalizar esta función en los Servicios Públicos.

1.3.6 El Proceso de Capacitación

Un buen proceso de capacitación requiere de las siguientes etapas: diagnóstico de necesidades, elaboración de un programa consecuente con él diagnóstico, ejecución y registro del programa y evaluación de sus resultados.

Lograr que los resultados de esta función sean eficientes y eficaces, requiere planificar y ejecutar un conjunto de actividades, que pueden resumirse en las siguientes fases:

- **Diagnostico o detección de las necesidades de capacitación**

- **El Programa de capacitación**
 - ◆ *Definición de los objetivos del programa*
 - ◆ *Definición de las actividades*
 - ◆ *Definición de los destinatarios*
 - ◆ *Organismos capacitadores*

- **Ejecución y Registro del programa de capacitación**
 - ◆ *Comunicación e información de las actividades*
 - ◆ *Realización de las actividades*
 - ◆ *Registro y seguimiento de las actividades de capacitación*

- **Evaluación del programa de capacitación**

✓

El objetivo central de DNC es establecer clara y específicamente las competencias finales que se esperan obtener o que se esperan del personal capacitado después de las actividades de capacitación

Las necesidades de capacitación se determinan cuando ya se ha logrado establecer que, ante un determinado problema o insuficiencia de las instituciones, existen soluciones mediante la capacitación.

Las necesidades de capacitación en las instituciones surgen de diversas situaciones, y una organización generalmente recurre a ella para:

- *Generar determinadas competencias que apoyen el desarrollo de los planes y objetivos estratégicos de la institución*
- *Cumplir ciertos requisitos para promover al personal.*
- *Corregir ciertos errores o superar problemas observados en el funcionamiento del servicio/área o unidad específica.*
- *Ponerse al día con los cambios tecnológicos conceptuales y metodológicos, y los efectos que estos tienen en los oficios y profesiones.*
- *Apoyar procesos de cambio que impacten en la cultura de la organización, lo que implica potenciar y desarrollar nuevas actitudes y conductas*

Clasificación de las necesidades de capacitación:

Necesidades de las instituciones: relacionadas con las organizaciones en su conjunto ligadas a la misión, objetivos y estrategias

Necesidades de un área: relacionadas con los requerimientos ocupacionales de una determinada función o departamento.

Necesidades de desempeño: relacionadas con el desarrollo de competencias individuales, como por ejemplo reforzar liderazgo directivo, desarrollo de habilidades de administrativos(as) para el apoyo de la gestión, etc.

Ordenamiento de los datos relativos a la Capacitación:

1) ***Análisis de la organización:*** Incluye el establecimiento de objetivos y políticas en los niveles de organización, departamentos y secciones, así como el análisis de los recursos humanos disponibles y el clima de la organización y/o ambiente de trabajo.

Este análisis puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficiencia, así como enfocarse a las deficiencias de desempeño en el ámbito de las organizaciones.

2) ***Análisis de los puestos de trabajo:*** Primero se especifican las normas de desempeño laboral esperado, luego se descompone o divide el trabajo en sus tareas y se investiga las formas de llevar a cabo dichas tareas (con la finalidad de mejorar la eficiencia)

A partir de esto es posible especificar las habilidades, los conocimientos y actitudes que una persona necesita para hacer el trabajo con un nivel estándar.

- 3) **Análisis del desempeño individual:** Consiste en la observación y análisis de las operaciones del trabajador. Se mide el nivel de desempeño y se diagnostican las necesidades (si este es el caso) para llevar el desempeño a niveles estándares u óptimos.

Evaluación del programa de capacitación

La evaluación permite saber el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos, corregir errores y mejorar los programas a futuro.

La evaluación mide el grado de cumplimiento de los objetivos y permite recoger información para corregir los desajustes y desarrollar programas de capacitación más eficaces.

La medición del grado de cumplimiento de expectativas implica medir, generalmente mediante una encuesta, el nivel de satisfacción que los participantes lograron con la actividad, tomando en cuenta la organización, los instructores, etc.

Lo más importante de la evaluación del programa de capacitación es medir si mediante las actividades realizadas se lograron los objetivos de aprendizaje planteados.

1.3.7 Los Comités y la Planificación: La Participación

La existencia y operatoria de los comités de participación, constituye otro de los tópicos destacados en la evaluación de la gestión.

El reconocimiento de apertura de oportunidades de participación que representa la creación y funcionamiento de los comités, dispone a una particular sensibilidad en el cuestionamiento de su virtual burocratización o en las necesidades de optimizar las labores de diagnóstico y evaluación.

1.4 Estudio de las Estructuras y Procesos de Capacitación en los Servicios del Estado

1.4.1 Antecedentes del Estudio a realizar.

*Se ha comprobado que dentro de la Gestión Pública es indispensable, dentro de un corto plazo, contar con una evaluación de la capacitación en los procesos de modernización en los Servicios del Estado, tanto del punto de vista social como tecnológico. Para ello es indispensable previamente realizar un estudio serio de carácter cuantitativo y cualitativo del **Grado de Profesionalización** y avance respecto de las **Estructuras y Procesos de capacitación** en las Instituciones u organismos gubernamentales de la Administración Pública Chilena.*

Lo anterior significa la necesidad de efectuar una investigación, un estudio pronto y exhaustivo con el fin de conseguir el objetivo deseado.

Este estudio es el que se contiene y constituye el fondo del presente trabajo.

1.4.2 Presentación del Estudio y Alcance y Límite del mismo

Nuestro Estudio es de tipo descriptivo. Además, es analítica por que se profundizó en diferentes Instituciones Públicas entre las cuales elegimos las siguientes:

- *Servicio de Impuestos Internos*
- *Tesorería General de la República*
- *Corporación de Fomento de la Producción*
- *Servicio Agrícola y Ganadero*
- *Instituto de Normalización Previsional*
- *Junta Nacional de Jardines Infantiles*
- *Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente*
- *Fondo Nacional de Salud*
- *Casa de Moneda de Chile*
- *Caja de Previsión de la Defensa Nacional*
- *Dirección de Contabilidad y Finanzas del Ministerio de Obras Públicas.*
- *Dirección de Crédito Prendario*

Además en su parte final contiene las conclusiones que esta investigación obtiene como resultado de la misma en dos planos:

- a) *Estructura del Proceso de Capacitación en cada Servicio analizado; y*
- b) *Conclusiones del Proceso de Capacitación en cada uno de dichos Servicios.*

Capítulo II: Metodología

Nuestro Estudio se inicia con una recopilación de todos los antecedentes tanto legales, de hecho o de información relacionados con la estructura contenida en los distintos Servicios elegidos como muestra y el rol que en ellos se le otorga a la Capacitación del Recurso Humano.

Tal como lo hicimos presente en el capítulo anterior para iniciar nuestro estudio elegimos a doce Servicios de la Administración Pública cuya nómina señalamos en el capítulo anterior.

Este estudio describe la actual organización de cada uno de dichos Servicios comprendiendo en él su Historia, Estructura Orgánica y el Desarrollo del Proceso de Modernización, su Objetivo, y los Programas y Procesos de la Capacitación

En su parte final este trabajo expone las conclusiones que se derivan clara y específicamente de todo el estudio llevado a cabo.

2.1 Universo del Estudio

El universo es el número total de Instituciones que se consideraron a estudiar, o sea, comprende el conjunto de ellas que comparten las variables que fueron objeto del estudio.

2.2 Definición y Característica de la Muestra

Generalmente es imposible abarcar la totalidad de las personas o Instituciones de una sociedad o grupo social, es decir, el universo completo que se pretende estudiar.

La muestra es una parte o porción de ese universo, extraída mediante algún procedimiento muestral y que es necesario que sea representativa de ese universo. Por lo tanto, el muestreo es un procedimiento que permite extraer secciones del universo o muestras, atendiéndose a ciertas pautas o requisitos.

2.2.1 Tipo de Muestra Utilizado

*Para aplicar el muestreo existen diversos y variados procedimientos: En este estudio se trabajó con el procedimiento llamado **Probabilístico** que se caracteriza porque cada componente del universo tiene una probabilidad conocida de ser sujeto muestral, basado en un marco muestral, es decir, de los casos del universo donde se va a extraer la muestra. Los resultados que se obtiene de ella se generalizan a todo el universo.*

En el caso de que se trata los resultados obtenidos respecto a las doce Instituciones analizadas se aplican en principio a todo el resto de la Instituciones del Sector Público.

2.2.2 Recolección de Datos

Para efectuar la recolección de datos se utilizó un cuestionario Ad-Hoc para ello. Dicho cuestionario corresponde a una entrevista estructurada. Esta tiene un carácter más científico, porque el enfoque estandarizado actúa como mecanismo de control, y por lo tanto, es usado para formular generalizaciones. El cuestionario tuvo un carácter formal y fue rígidamente planificado antes de aplicarlo.

*El cuestionario Ad-Hoc comprendió las siguientes preguntas respecto a la **Estructura** que cada Servicio le otorgó al Proceso de Capacitación:*

- 1. ¿Dispone este Servicio de Unidad de Capacitación?*
- 2. ¿De quién depende orgánicamente la Función de Capacitación?*
- 3. ¿Número de Personas o funcionarios que comprende la Unidad de Capacitación?*
- 4. ¿Dotación total del personal en este Organismos?*
- 5. ¿Qué nivel e le otorga a la Función de Capacitación?
¿Directivo o de Asesoría*
- 6. Nivel de la Jefatura de Capacitación*
- 7. Número de Personas Calificados para la Función de Capacitación?*
- 8. ¿La unidad de capacitación está Profesionalizada o sólo existen expertos en el tema'*
- 9. ¿Existe Autonomía de la Gestión de Capacitación en los Programas de desarrollo?*

10. *¿Se encuentra inserta en el Organigrama del Servicio la unidad de Capacitación?*

Respecto del **Proceso** de Capacitación propiamente tal se confeccionarán las siguientes Preguntas:

1. *¿Existe en el Servicio Detección de Necesidades de Capacitación?*
2. *¿Métodos que se utilizan para la Detección de tales Necesidades?*
3. *¿Los Mecanismos de Detección de Necesidades son dirigidos a todos los niveles de la Organización?*
4. *Los Recursos Presupuestarios otorgados por el Estado en la Ley de Presupuesto. ¿Son insuficientes para realizar una buena gestión de capacitación?*
5. *Los Programas de Capacitación ¿ cumplen con sus objetivos?*
6. *¿Existe Manual de Capacitación en este Servicio?*
7. *¿El Manual de Capacitación es conocido por todos los estamentos del Servicio?*
8. *¿Señale las principales dificultades que se presenta para ejecutar los Programas de Capacitación?*
9. *¿Señale las principales debilidades de las áreas de Capacitación?*
10. *¿Qué recursos Monetarios son destinados al ítem de capacitación?*

Las diez preguntas respecto a la Estructura de la Función de Capacitación se hicieron en cada Servicio escogido, directamente a los Jefes de las áreas de Capacitación. Igualmente, respecto a la Función de Capacitación propiamente tal, se hicieron las diez preguntas a los Jefes respectivos de los Organismos elegidos.

El cuestionario cumple con dos condiciones: validez y confiabilidad. Un cuestionario es válido, si los datos obtenidos se ajustan a la realidad sin distorsionar los hechos. La confiabilidad se relaciona con la capacidad de obtener iguales o similares resultados respecto a unos mismos hechos o fenómenos.

Como instrumento de recolección de datos, el cuestionario es un excelente mecanismo de mediatización entre el entrevistado y entrevistador, ya que al provenir la información directamente del encuestado, no produce manipulación, elevándose el nivel de objetividad del estudio.

Por otra parte, las preguntas de los cuestionarios son muy específicas, lo que permite un mayor grado de exactitud y de objetividad, al apreciar las respuestas.

Cabe destacar, que además, se revisaron las páginas web de las Instituciones estudiadas con el fin de obtener antecedentes de tipo histórico.

2.2.3 Análisis de los Datos.

El cuestionario como instrumento de Investigación se tabuló de una manera simple y directa.

Es necesario hacer constar que en algunas preguntas el encuestado seleccionó más de una opción como referencia, lo

cual estaba previamente planificado con el objeto de lograr los objetivos propuestos.

Para analizar los datos se presentan los resultados porcentualmente en base al número total de respuestas recibidas del total de opciones que posee cada pregunta.

Capítulo III: Desarrollo del Estudio llevado a cabo

3.1 Presentación de los Servicios Evaluados

La capacitación de los funcionarios públicos es un tema de especial relevancia en el marco de las Políticas de Modernización. El perfeccionamiento del personal, el desarrollo de competencias que estimulen un mejor desempeño de los trabajadores del sector público constituye un elemento vital, para proyectar su desarrollo técnico y profesional y dignificar su función.

En la mayor parte de las instituciones públicas la debilidad del área de Recursos Humanos, dificulta la formulación de directrices y criterios estratégicos para la definición de las políticas de capacitación, ya que generalmente las actividades de capacitación están disociadas de los objetivos institucionales.

La débil articulación entre el desarrollo del área de Recursos Humanos de las Instituciones implica que la identificación de las actividades de capacitación y el contenido de éstas, no se estructuran, en la mayoría de las instituciones, como programas coherentes con las necesidades del Servicio y el desarrollo de la carrera funcionaria

Hoy en día, contar con el personal idóneo en el momento oportuno constituye uno de los principales desafíos de una Administración Pública moderna. Surge así un desafío de fondo que es el de potenciar el efectivo desarrollo y formación del personal para obtener el nivel de productividad, participación y satisfacción

laboral acorde con los objetivos de los Servicios. En ello radica la misión de las áreas de Capacitación.

Para una función pública moderna es importante canalizar los recursos humanos con que cuenta, cada Servicio Para ello la capacitación requiere ser activa, tener objetivos y prioridades y ser evaluada según sus resultados

El estudio realizado en doce Servicios Públicos, relacionado con al grado de modernización alcanzado en los períodos 1990/2000 en el quehacer de la capacitación a nivel de las instituciones tanto en el grado de Profesionalización, Estructura y Procesos nos permitió visualizar que los procesos modernizadores en nuestro país avanzan lentamente no obstante ello, existen excepciones, Servicios como Impuesto Internos y Tesorerías han alcanzado un nivel mayor que las demás a raíz del esfuerzo y capacidad de las personas designadas como jefes máximo de ellos.

En el contexto financiero que se encuentran hoy en día los Servicios Públicos analizados, se denota una fuerte carencia económica, la que se transforma en un reto para las instituciones ya que imposibilita desarrollar los programas de capacitación con la debida eficiencia y rapidez.

El presente Estudio pretende entregar una visión de lo que es la capacitación en la actualidad, y a la vez comparar los procesos modernizadores entre los diferentes Servicios.

Se elaboró un temario que comprendiera en lo posible las siguientes materias en relación con cada una de la Instituciones elegidas para realizar el estudio.

- *Historia – Marco Legal*
- *Misión – Visión*
- *Objetivos*
- *Funciones*
- *Estructura Orgánica del Servicio – Organigrama*
- *Estructura de la función de Capacitación*
- *Proceso de Capacitación*
- *Conclusiones en cuanto a la estructura y en cuanto a la función de capacitación.*

3.1.1 SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

3.1.1.1 Historia

El siglo XX sería testigo del nacimiento y consolidación del Servicio de Impuestos Internos de Chile.

El 18 de enero de 1902 el Gobierno del Presidente Germán Riesco establece el Impuesto a la producción de alcoholes y promulga la ley N° 1.515, que crea la "Administración de los impuestos sobre alcoholes", un servicio público encargado de fiscalizar el nuevo tributo. Un ingeniero de prestigio, don Julio Cousin Daumiere, tiene la misión de organizarlo y dirigirlo.

Al impuesto al alcohol siguen rápidamente otros impuestos más, a saber: el que grava el tabaco y las barajas; el que se aplica a los trámites y diversiones; a los timbres y estampillas al papel sellado, a las entradas a los Hipódromos, Circos y Teatros. Distintas leyes van entregando a la Administración de Alcoholes la aplicación y fiscalización de todos estos tributos.

Junto con ampliar su campo de acción, el organismo debió modificar su estructura y su nombre. En 1912 se transforma en la Dirección General de Impuestos y cuatro años después, en 1916, la ley le completa el nombre agregando "Internos". Esa misma Ley establece la contribución de haberes, que grava la propiedad territorial edificada o no, los bienes muebles y los valores mobiliarios, y le encarga también su aplicación.

La principal fuente de recursos para solventar el gasto público sigue siendo la recaudación aduanera, que hace innecesario el desarrollo de una legislación impositiva interna. Pero la crisis económica que estalla al término de la Primera Guerra Mundial y la caída de los precios del salitre y del cobre, llevan a establecer en Chile un sistema tributario como el que tienen otros países.

El 2 de enero de 1924 se promulga la primera Ley General sobre Impuestos a la Renta, con categorías y tasas proporcionales. Siguiendo las recomendaciones de la Misión Kemmerer, norteamericana, por Decreto del Ministerio de Hacienda en 1927 se organiza la Dirección General de Impuestos Internos y se le da una determinada estructura con su primer Reglamento Orgánico. En el ámbito superior se crean

las Inspecciones Generales de Renta, Bienes Raíces, Alcoholes, Especies Valoradas y Asesoría Jurídica, especializadas en la aplicación de las diferentes leyes tributarias vigentes. Se establece el Cuerpo de Visitadores y las Oficinas de Contabilidad, Personal y de Secretaría.

El país se divide en diferentes jurisdicciones y se crean unidades de terreno, integradas a las Administraciones de Zona e Inspecciones, que se encargarían de fiscalizar el cumplimiento de las leyes tributarias dentro de sus límites jurisdiccionales.

Con los años, diversos decretos van estableciendo nuevas unidades técnicas, departamentos y oficinas. El Servicio reforma su estructura y acorta su nombre a Dirección de Impuestos Internos.

En 1969, un Decreto con Fuerza de ley establece el RUT, Rol Unico Tributario, sistema de identificación único para todos los contribuyentes del país. Su confección, mantención y permanente actualización se encomiendan a la Dirección Nacional del Servicio.

El Servicio de Impuestos Internos, en más de 90 años de existencia, solamente ha tenido 16 Directores, designados por el Presidente de la República y de su exclusiva confianza. El promedio de permanencia, casi seis años, es un reconocimiento de la condición técnica del cargo y de la función del Servicio. El Director actual del Servicio de Impuestos Internos es el Sr. Javier Etcheberry Celhay.

3.1.1.2 Misión

Como Institución del Estado: "El Servicio de Impuestos Internos es responsable de aplicar y administrar el sistema de impuestos internos, de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y de facilitar dicho cumplimiento."

3.1.1.3 Objetivos

- *Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente del Servicio.*
- *Promover el desarrollo profesional y personal de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el Servicio*
- *Reducir los niveles de evasión tributaria*
- *Facilitar el cumplimiento tributario y mejorar los servicios al contribuyente.*
- *Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las leyes tributarias.*
- *Fortalecer y desarrollar una mayor eficiencia especialmente frente al cambio económico y tecnológico.*

3.1.1.4 Funciones

El Servicio de Impuestos Internos es una de las instituciones fiscalizadoras del Estado. De acuerdo a la Ley, sus funciones son la "aplicación y fiscalización de todos los impuestos internos actualmente establecidos o que se establecieron, fiscales o de otro carácter en que tenga interés el Fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado por la ley a una autoridad diferente". El Código Tributario y la Ley Orgánica del Servicio determinan cómo debe desarrollarlas. Al Servicio de Impuestos Internos le corresponde:

- *Interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes a fin de asegurar su aplicación y fiscalización.*
- *Tiene que supervigilar el cumplimiento de las leyes tributarias que le han sido encomendadas; conocer y fallar como tribunal de primera instancia los reclamos que presenten los contribuyentes y asumir la defensa del Fisco ante los Tribunales de Justicia en los juicios sobre aplicación e interpretación de leyes tributarias.*

3.1.1.5 Organización

El Servicio de Impuestos Internos está constituido por una Dirección Nacional, con sede en la capital de la República, y por 16 Direcciones Regionales, lo que permite que en la actualidad cuente con 68 oficinas a lo largo de todo el país, desde Direcciones Regionales en las capitales de las regiones hasta

pequeñas unidades de dos o tres funcionarios en lugares con menor número de contribuyentes, como Chile Chico o Porvenir.

A su vez, la Dirección Nacional está formada por las Subdirecciones de Estudios, Informática, Fiscalización, Jurídica, Normativa, Administración, Recursos Humanos, Avaluaciones y Contraloría Interna.

Cada Subdirección está a cargo de Subdirectores, que actúan como delegados del Director en la evaluación y desarrollo de los programas de trabajo dentro de sus respectivas áreas y lo asesoran en las materias de su especialidad. De acuerdo a la Ley, deben recomendarle las normas y someter a su aprobación las instrucciones que estimen convenientes impartir por el Servicio, y programar, dirigir, coordinar y supervigilar el funcionamiento de los Departamentos.

En sus 96 años de existencia el Servicio de Impuestos Internos sólo ha tenido 16 directores, designados por el Presidente de la República y de su exclusiva confianza. El promedio de permanencia, de casi seis años, es un reconocimiento de la condición técnica del cargo y de la función del Servicio.

3.1.1.6 Recursos Humanos

La Ley Orgánica del Servicio de Impuestos Internos está fijada en el D.F.L. N° 7, de 1980, del Ministerio de Hacienda y en ella se establece que sus funcionarios deben comprenderse en una de las seis plantas siguientes: Directiva, Profesional; Fiscalizadora, Técnica, Administrativa y Auxiliar.

De los 2.671 funcionarios que tiene la dotación actual del Servicio de Impuestos Internos en la Ley de Presupuestos del sector público, 189 son directivos, 130 de ellos de exclusiva confianza; 146 son profesionales, 973 fiscalizadores, 406 técnicos, 638 administrativos y 324 auxiliares.

Los profesionales son fundamentalmente abogados, ingenieros civiles, ingenieros comerciales, ingenieros de ejecución en el área informática, arquitectos expertos en tasaciones y profesionales de otras áreas de apoyo. Los fiscalizadores, que ejecutan labores relacionadas con la aplicación y fiscalización del cumplimiento de las leyes tributarias y la evaluación de los inmuebles gravados por el impuesto territorial, requieren título universitario para ingresar a la planta, en tanto que los técnicos requieren títulos técnicos de Institutos de Educación Superior, en contabilidad o en computación.

Todos ellos cumplen funciones fiscalizadoras y, por tanto, tienen la calidad de ministros de fe que les otorga el artículo 51 de la Ley Orgánica del S.I.I. para el mejor desempeño de sus funciones, en virtud de lo dispuesto en el artículo 3° de la Ley N° 19.226.

Los funcionarios que desempeñan labores administrativas y otras que se les encomienden de acuerdo a su ubicación en el Servicio, tienen que tener licencia de enseñanza media o de estudios comerciales. Los funcionarios de la planta auxiliar están a cargo del timbraje de documentos, de la conducción de vehículos motorizados y de la ejecución de otras tareas y funciones que les son propias. Tienen que tener octavo año de

enseñanza básica y los requisitos de la especialidad correspondiente.

A pesar de la homogeneización de los procedimientos, ellos tienen que adecuarse a los problemas y características tributarias de la región, promoviendo así el aprendizaje en esas áreas, de la tarea fiscalizadora.

Uno de los factores claves del Servicio, es tener una dotación de funcionarios altamente especializados y suficientemente motivados, que permitan asegurar una presencia fiscalizadora en los diversos ámbitos que evite eficazmente la evasión tributaria y que impida los fraudes al fisco en estas materias. La dotación existente, la que se ha mantenido casi constante en los últimos años no obstante el crecimiento de las actividades económicas del país y por ende de las mayores necesidades de fiscalización, gracias a una adecuada política de recursos humanos, ha permitido sobre la base de aumentos de la productividad de los funcionarios, mantener niveles de resultados que han aumentado efectivamente la recaudación de impuestos y la reducción de la evasión tributaria.

El Servicio de Impuestos Internos tiene una función a veces incomprendida, pero es la que hace posible el progreso y funcionamiento del país; su desarrollo económico con equidad, con justicia social, con solidaridad, eficiencia y con plena integración al mundo.

En los últimos 20 años, diversas reformas han buscado adecuar la estructura tributaria de Chile a las necesidades de una economía abierta y mantener el equilibrio fiscal.

Para alcanzar las metas de desarrollo nacional, la legislación tributaria establece diversas obligaciones a los contribuyentes. Asegurar su fiel y oportuno cumplimiento es la gran tarea del Servicio de Impuestos Internos.

En primer término, debe mejorar constantemente su eficiencia y efectividad y procurar la minimización de la evasión tributaria, ya que así resguarda el principio de equidad en el cobro de los impuestos, es decir, que ingresos iguales soporten cargas impositivas similares y de acuerdo a la capacidad económica de las personas; propicia una sana competencia entre los agentes económicos que operan en el mercado.

También debe incrementar su cobertura en el ámbito nacional, reforzando la presencia de los fiscalizadores en terreno y especializándolos por área de actividad económica.

En lo que se refiere a los contribuyentes, tiene que crear conciencia tributaria, informarlos sobre el destino de los impuestos y las sanciones a que se exponen por el no cumplimiento de sus deberes.

Para cumplir con todos estos objetivos, el Servicio tiene que mejorar y facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, agilizando la atención para que puedan efectuar todos los trámites en forma simple, expedita y eficiente.

3.1.1.7 Planificación estratégica de las metas y procesos asociados.

Desde fines de 1995 el SII ha venido desarrollando un proceso formal anual de Planificación Estratégica, el que ha redundado en la elaboración de un documento llamado Plan para la Modernización del Servicio de Impuestos Internos, período 1996 al 2000. Este documento se ha ido revisando en procesos anuales introduciéndole las modificaciones y actualizaciones correspondientes.

Estos objetivos estratégicos apuntan a mejorar la calidad de los procesos del Servicio incorporando plenamente el aporte y la creatividad de los funcionarios y considerando mejor a sus "clientes". Con ello la estrategia misma de modernización del SII es una línea de mejoramiento permanente de la calidad de la gestión.

Objetivos:

- *Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente del Servicio.*
- *Promover el desarrollo profesional y personal de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el Servicio y cautelar el cumplimiento de los deberes legales y éticos en la función pública.*
- *Reducir los niveles de evasión tributaria.*

- *Facilitar el cumplimiento tributario y mejorar los servicios al contribuyente.*
- *Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las leyes tributarias.*
- *Fortalecer y desarrollar las capacidades del Servicio para cumplir su misión y ser un agente activo en el desarrollo de la economía del país.*

Estos objetivos y las diversas estrategias que se han definido para alcanzarlos, son aterrizados en un conjunto de proyectos de mejoramiento y/o desarrollo de las capacidades del Servicio, los cuales igualmente se definen y detallan en el Plan Estratégico incluyendo la priorización y programación en el tiempo de los mismos, así como también las áreas responsables de llevarlos a cabo.

3.1.1.8 Capacitación y Entrenamiento del Personal.

En el contexto de los objetivos del Plan Estratégico del SII, el Departamento de Capacitación ha distinguido la siguiente misión y objetivos estratégicos, que orientan la filosofía y estrategias de capacitación en el Servicio.

Contar con el personal idóneo y en el momento oportuno constituye hoy en día, uno de los principales desafíos de la organización. Surge así un desafío de fondo, cual es el de

potenciar el efectivo desarrollo y formación del personal, para obtener el nivel de productividad, participación y satisfacción laboral, acorde con los servicios y acciones de fiscalización que demanda un entorno económico caracterizado por un acelerado dinamismo. En ello radica la misión del Departamento de Capacitación:

"Contribuir al desarrollo integral de las capacidades personales y profesionales de funcionarios competentes, motivados y satisfechos para el logro de los objetivos del Servicio de Impuestos Internos"

En el Servicio de Impuestos Internos los objetivos específicos de la Capacitación son:

- Vincular la capacitación a las áreas de desarrollo institucional.*
- Vincular la capacitación técnico-tributaria básica al desarrollo de carrera.*
- Fortalecer la capacidad de comunicación de áreas de la Dirección Nacional y Jefaturas.*
- Involucrar a los actores de los procesos de desarrollo institucional en las acciones y estrategias de capacitación.*
- Establecer una estrategia efectiva de comunicación interna.*

El área de capacitación del Servicio tiene como estrategia asumir como opción el desarrollo de metodologías participativas de capacitación, que valoren y enseñen al grupo como instancia básica de aprendizaje, el saber escuchar, la experiencia como base del aprendizaje, que todos podemos aprender y aprender

de todos, el aprender a aprender y la capacidad sinérgica del grupo en el desarrollo de procesos de aprendizaje.

Fundados en ésta filosofía, el área de capacitación desarrolla una estrategia de capacitación en el Servicio de Impuestos Internos, que busca alcanzar las siguientes metas:

- *Garantizar la accesibilidad de todos los funcionarios a las acciones de capacitación.*
- *Garantizar la participación de los funcionarios en un curso en cada período anual.*
- *Proporcionar a las áreas sustantivas estrategias y asesoría para la implementación de programas masivos de capacitación.*

Las políticas de capacitación vigentes en el Servicio (ver anexo "Políticas y Procedimientos de Capacitación"), tienen los siguientes propósitos:

- *Política de Detección de Necesidades de Capacitación: Identificar las principales áreas de fortaleza y necesidades de mejoramiento vinculadas al desempeño.*
- *Política de Planificación y Programación de la Capacitación: establecer los mecanismos que faciliten la coordinación y participación de las distintas áreas involucradas en los procesos de capacitación.*

- *Política de Capacitación Centralizada: proporcionar las herramientas técnicas y operacionales en relación, a los nuevos programas asociados a la modernización del Servicio, garantizando la participación del personal de línea.*
- *Política de Capacitación Descentralizada: proporcionar las herramientas técnicas y operacionales con relación a los temas, normativas, procedimientos y programas asociados a la gestión de las Unidades Regionales y el mejoramiento del desempeño en el puesto de trabajo, a través de un servicio que favorezca una mayor cobertura.*
- *Política de Diseño y Validación de Cursos y Materiales Educativos de Capacitación: Tiene como propósito establecer las orientaciones estratégicas y metodológicas que favorezcan el logro de los objetivos de la capacitación en el Servicio.*
- *Política de Uso de Recursos de Capacitación: Tiene como propósito establecer los mecanismos que favorezcan la administración eficiente de los recursos de capacitación.*
- *Política de Evaluación y Retroalimentación: Tiene como propósitos verificar la calidad y consistencia del diseño del curso/taller, conocer el nivel de comprensión de los objetivos y contenidos del curso/taller percibido por los participantes.*

La Capacitación del personal se regula por la normativa vigente en la administración pública y a través de las Políticas de capacitación establecidas por el SII.

Se desarrolla mediante la implementación anual de Programas Centralizados y Descentralizados de capacitación:

- *Programa Centralizado de Capacitación: Se orienta preferentemente a los niveles directivos y de coordinadores, a las áreas de baja cobertura y equipos especializados, intervenciones en las que se requiere privilegiar el intercambio interregional y a las unidades de la Dirección Nacional.*
- *Programa Descentralizado de Capacitación: Se orienta básicamente a los niveles de coordinadores y personal operativo. Incluye básicamente el desarrollo de cursos técnico-tributarios y de aquellos vinculados a programas de intervención nacional.*

Las modalidades de la estrategia global de capacitación que permiten alcanzar las metas de calidad y cobertura deseadas, son los cursos, Talleres, Cursos en cascada, Cursos y Manuales Autoinstruccionales, Tutoriales y materiales en Internet, Cartillas, Video-foros, Jornadas residenciales, Seminarios, pasantías y becas.

La Capacitación en el Servicio de Impuestos Internos se desarrolla preferencialmente a través de monitores internos, especialistas en las distintas áreas de desarrollo institucional. Aquellos programas de intervención de carácter masivo o de especialización, con entidades de capacitación externa, son diseñados en conjunto con la entidad ejecutora.

Se ha institucionalizado un sistema de detección de necesidades de capacitación, cuya metodología e instrumental se ha denominado "Encuesta de Necesidades de Capacitación". Esta encuesta, que comenzó a aplicarse en 1997, en todas las Unidades del Servicio, supone la realización una vez al año, de una entrevista de cada funcionario con su jefe directo, producto de la cual ambos priorizan las necesidades de capacitación del funcionario, de acuerdo a las debilidades y áreas de desarrollo que cada uno percibe para el mejor desempeño en el cargo.

De modo complementario al instrumental anexo, se desarrollo durante 1997 un Programa con los Comités Regionales de Capacitación para la transferencia metodológica y sentido del proceso de detección de necesidades de capacitación (DNC).

3.1.1.9 Generación de los programas de capacitación

Los Programas centralizados y descentralizados de Capacitación se formulan de acuerdo a las políticas y procedimientos consensuados por el Departamento de Capacitación con las distintas áreas funcionales del Servicio, cuyos contenidos se han anexado.

En relación, a la detección de necesidades de capacitación (DNC), podemos señalar que ésta se establece a través de los siguientes mecanismos:

- *Aplicación de Encuestas de DNC en todas las unidades regionales.*

- *Sistematización de Propuestas Regionales de Capacitación y sistematización de requerimientos de capacitación formulado por la Dirección Nacional y áreas de línea.*
- *Talleres de DNC.*
- *Procesamiento y Análisis de DNC.*
- *Análisis del indicador de capacitación (número de cursos realizados de 1995 a 1997).*
- *Análisis de DNC con las áreas de línea de la Dirección.*

Mediante la aplicación de estos mecanismos, que involucran a todas las instancias y actores relevantes en los procesos de capacitación, se desarrolla el proceso de planificación de los programas anuales de capacitación.

Para el desarrollo de los programas de capacitación y fortalecimiento de directivos, ha sido esencial el Programa de Formación de Monitores. Este Programa se ejecuta anualmente a través de tres jornadas de 5 días de duración y en régimen residencial. Para 1998 estaba previstos la ejecución de dos versiones de este programa (6 jornadas), con un total de 100 participantes. Durante 1996 y 1997 se formaron un total de 75 monitores. Los componentes centrales de dicho programa son los fundamentos y técnicas de la metodología participativa, diseño y producción de acciones de capacitación y materiales educativos y Rol del monitor o facilitador grupal.

Como apoyo a su labor de Capacitación del Personal, el Departamento de Capacitación ha producido diversos materiales que incluyen:

- *4 Videos sobre el Fortalecimiento Etico. Actualmente existen 2 videos más en preparación sobre este mismo tema.*
- *1 Video sobre el Plan Estratégico del Servicio de Impuestos Internos*
- *12 Manuales Autoinstructivos para el entrenamiento de los funcionarios en el uso de diversas aplicaciones del área informática.*
- *12 Manuales Autoinstructivos para el entrenamiento de los funcionarios en el Ciclo de Vida del Contribuyente*
- *12 Manuales Autoinstructivos para el entrenamiento de los funcionarios en el proceso de Reavalúo de Bienes Raíces.*
- *Manual de Operación Renta.*
- *Manual sobre el Vector Externo.*
- *12 Manuales destinados a la formación inicial de Fiscalizadores del Servicio de Impuestos Internos*
- *Además, todos los cursos que se efectúan en el Departamento de Capacitación tienen Fiel Conductor, Manuales de Apoyo y Juegos Didácticos.*

Como productos de la implementación de este programa pueden destacarse:

- *Formación de una red de 120 monitores en todo el país desde 1996 a la fecha.*
- *Diseño y Producción de 16 materiales educativos, para trabajo en pequeños grupos.*
- *Institucionalización de una metodología para el diseño de acciones de capacitación.*
- *Existencia de aproximadamente 35 monitores de capacitación en el ámbito regional, que garantizan los mismos estándares de calidad de la capacitación en el ámbito central.*

Los programas de capacitación son operacionalizados preferencialmente a través de los monitores internos (representa casi el 80 % de la capacitación en el SII). Para el diseño y desarrollo de cada curso se constituye un "Equipo de Diseño" (ED), encargado del diseño, producción, ejecución y evaluación del curso. Una vez establecida la programación centralizada y descentralizada, los Equipos de Diseño (ED) son convocados a un Taller de diseño de cursos, conducidos por los asesores metodológicos del Departamento de Capacitación y con la participación de los directivos de primera línea de la Dirección Nacional, quienes proporcionan la orientación, enfoques y resultados esperados para cada curso.

3.1.1.10 Programas Permanentes de Capacitación por Escalafón en el Servicio de Impuestos Internos.

ESCALAFON				
DIRECTIVO	PROFESIONAL	FISCALIZADOR	TEC Y ADM.	AUXILIARES
<i>Diplomados y post – títulos</i>		<i>Programa de formación inicial</i>		
<i>Becas y pasantías</i>			<i>Actualización tributaria</i>	<i>Capacitación técnica</i>
<i>Desarrollo de habilidades gerenciales</i>	<i>Diplomados y Becas pasantías</i>	<i>Actualización tributaria</i>	<i>Talleres de trabajo en equipo</i>	<i>Talleres de atención de público.</i>
<i>Programas de formación para directivos</i>	<i>Especialización informática</i>	<i>Talleres de equipo</i>	<i>Talleres de comunicación asertiva</i>	<i>Talleres de comunicación</i>
<i>Programa de actualización tributaria</i>	<i>Capacitación externa</i>	<i>Talleres de técnicas de supervisión</i>	<i>Talleres de Calidad de Servicio</i>	<i>Cursos de gasfitería. Electricidad, aseo y mantenimiento de edificios.</i>
<i>Asesoría metodológica para reuniones de trabajo</i>	<i>Talleres de Fortalecimiento Etico</i>	<i>Talleres de comunicación asertiva</i>	<i>Cursos del Sistema de ascenso</i>	
<i>Inglés</i>	<i>Inglés</i>	<i>Talleres de Calidad de Servicio</i>		<i>Mecánica automotriz.</i>
		<i>Cursos de promoción y ascenso</i>		

Nota: El SII. Es el único Servicio que tiene programas permanentes de Capacitación.

3.1.1.11 Programas de Formación de Monitores y de Fortalecimiento Etico

A partir de fines de 1996 comenzó a diseñarse un Programa de Fortalecimiento Etico, orientado a la totalidad del personal, como parte del desarrollo de una política preventiva en el ámbito de la ética y probidad administrativa.

Desde fines de 1996 a noviembre de 1997, fueron realizados un total de 102 talleres, con una participación global de 2.442 funcionarios. Ello representa el 89.64 % de la dotación.

Este Programa fue complementado con la ejecución de jornadas en todas las unidades regionales, dirigidas por el Director Regional y monitores locales y apoyadas con material educativo y un vídeo denominado "Vídeo Foro de Etica y Probidad Administrativa").

Finalmente en este punto es destacable la ejecución, mucho antes del trienio considerado en este documento del Programa de Formación Inicial de Nuevos Fiscalizadores.

Este programa constituye la fase final de selección e incorporación del nuevo personal al escalafón fiscalizador. El programa se ejecuta con una o dos promociones anuales,

que fluctúa entre los 20 y 50 nuevos fiscalizadores por promoción.

El programa tiene una duración de poco más de dos meses, en el que los nuevos fiscalizadores participan en distintos módulos de capacitación, siendo evaluados, a través de pruebas técnicas.

Evaluación de los programas de capacitación

El área de capacitación del SII implementa un sistema de evaluación "reactiva" en la totalidad de los cursos y actividades de capacitación, en el ámbito regional y centralizado.

Estos instrumentos evalúan el cumplimiento de objetivos en función de las expectativas de los participantes, contenidos, metodología y condiciones de implementación del curso que está contenido en el documento "Pautas de Evaluación de Cursos de Capacitación", disponible en el Departamento en cuestión. Son aplicadas evaluaciones "sumativas" (pruebas y exámenes técnicos) en los cursos asociados al Sistema Concursal, en los que participan entre 150 y 380 funcionarios.

Está implementado un sistema de procesamiento de información asociada a los procesos de capacitación, que además de registrar los eventos, permite contrastar y controlar las actividades ejecutadas con las planificadas,

posibilitando generar informes e implementar procesos de descentralización. El sistema de información comprende tres herramientas o aplicaciones complementarias:

- *Software de registro y procesamiento de actividades y participantes de capacitación.*
- *Planillas relacionales y bases de datos en Excel.*
- *Sistema de comunicaciones con planillas a través de correo electrónico.*

3.1.1.12 Estructura Orgánica

La autoridad máxima del Servicio es el Director, designado por el Presidente de la República y de su exclusiva confianza. Tiene la autoridad, atribuciones y deberes inherentes a su calidad de Jefe Superior del Servicio.

La Dirección Nacional está constituida por nueve Subdirecciones, a cargo de los Subdirectores, que actúan como delegados del Director en la evaluación y desarrollo de los programas de trabajo dentro de sus respectivas áreas y lo asesoran en las materias de su especialidad. De acuerdo a la Ley, deben recomendarle las normas y someter a su aprobación las instrucciones que estimen convenientes impartir al Servicio, y programar, dirigir, coordinar y supervigilar el funcionamiento de los Departamentos.

- *La Subdirección Normativa*
- *La Subdirección de Fiscalización*
- *La Subdirección Jurídica*
- *La Subdirección de Administración*
- *La Subdirección de Informática tiene como objetivo potenciar el desarrollo y mejoramiento de los sistemas de información necesarios para apoyar todas las actividades del Servicio, particularmente el área de fiscalización. Desarrolla los sistemas de información administrativos necesarios; propone normas e instrucciones para el uso de máquinas registradoras o de sistemas mecánicos, electrónicos o computacionales relacionados con la forma de cumplir determinadas obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes; vela por el adecuado funcionamiento de los programas computacionales en operación; administra el diseño, uso y mantención de todos los formularios que se relacionan con los sistemas de información computacional; administra el Rol Unico Tributario o Registro de Contribuyentes y coordina y supervisa sus aspectos funcionales. Además, tiene a su cargo el uso, mantención y operación de los equipos y programas computacionales.*
- *La Subdirección de Estudios está a cargo del control de gestión, la organización y métodos, y los estudios económico-tributarios. Prepara, estudia e investiga las estadísticas de los ingresos tributarios, sus fluctuaciones y su relación con las distintas actividades económicas, para los efectos de interpretar y explicar sus variaciones. Elabora las estadísticas que requiere el Servicio, vela por*

la simplificación, uniformidad, coordinación y agilización de los métodos y procedimientos, analiza el desarrollo de sus labores, sus costos y productividad para proyectar su eficaz funcionamiento. De esta Subdirección depende el Departamento de Auditoría Interna que está a cargo de la evaluación del uso de los procedimientos Institucionales en todas las áreas del Servicio, del uso y evaluaciones de los controles de Gestión en las Direcciones Regionales y en general, del cumplimiento de las políticas de la Dirección del Servicio.

- *La Subdirección de Recursos Humanos propone políticas y programas sobre el personal, su bienestar y su capacitación; desarrolla, coordina, aplica y evalúa los programas correspondientes; y administra las políticas, normas e instrucciones que se relacionan con esas materias.*
- *La Subdirección de Contraloría Interna.*

3.1.1.13 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente el Departamento de Capacitación depende a la fecha de la Subdirección de Recursos Humanos.*
- *El Departamento de Capacitación se encuentra inserto en el Organigrama.*

- *El Departamento de Capacitación esta definido como de staff.*

- *La jefatura de capacitación está a nivel Directivo.*

- *Desde el año 1990 a 1999 el Departamento de Capacitación estaba compuesto por doce funcionarios, ocho profesionales un administrativo y tres auxiliares, y, en la actualidad de dieciocho funcionarios, doce profesionales, tres administrativos y tres auxiliares.*

- *El personal calificado para la función de capacitación en los periodos 1990 al 2000 ha evolucionado de doce a dieciocho funcionarios incrementándose los profesionales.*

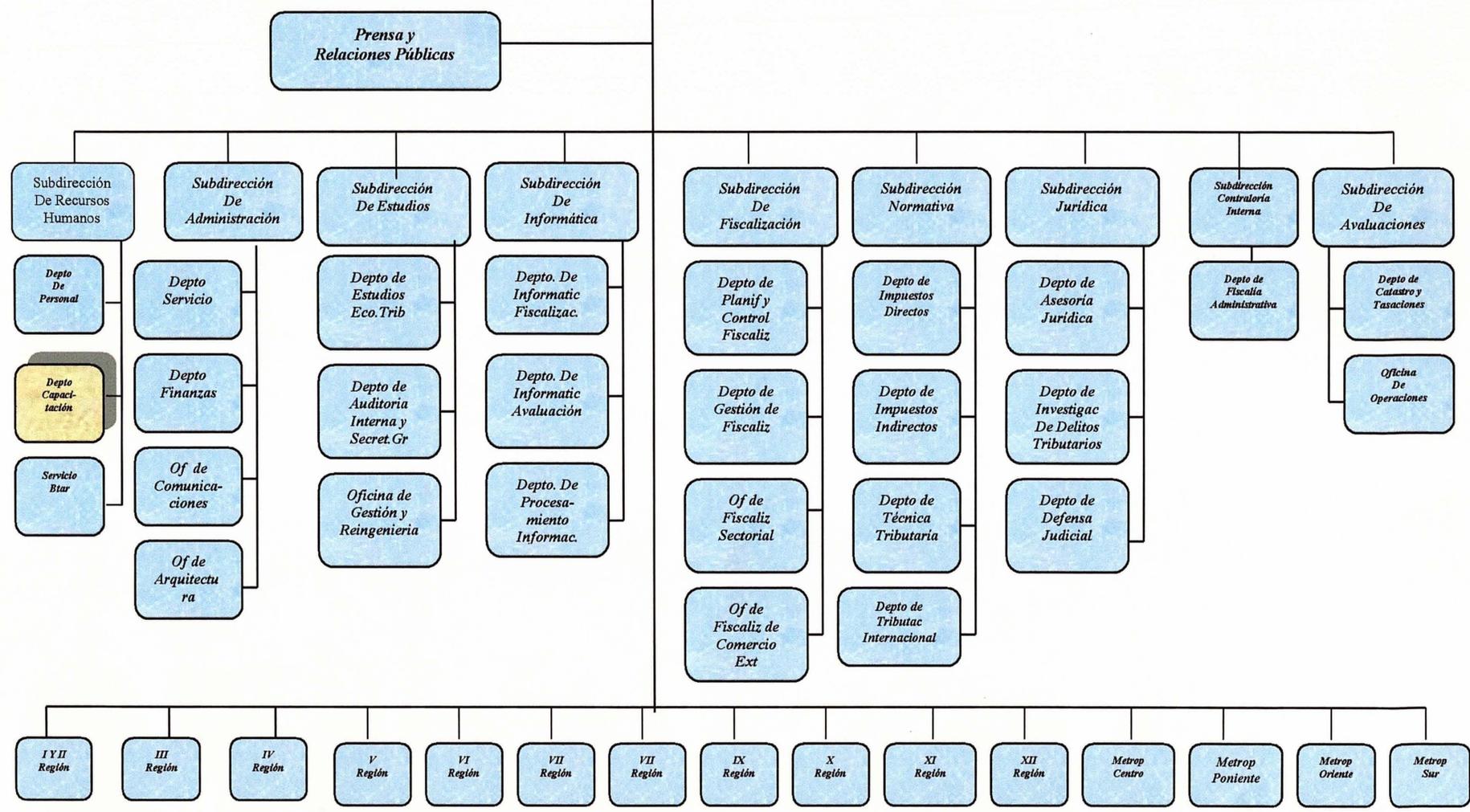
- *El Departamento de Capacitación está profesionalizado.*

- *La Gestión de Capacitación no es autónoma en el desarrollo de los programas centralizados y descentralizados, ya que se formulan de acuerdo a políticas y procedimientos consensuados por el Departamento de capacitación con las distintas áreas funcionales del Servicio.*

- *La dotación del organismo ha ido aumentando paulatinamente de 2.300 funcionarios a 3.085 en la actualidad.*

3.1.1.14 Proceso de Capacitación

- *El método utilizado en el Servicio para la detección de necesidades desde 1990 a la fecha han sido las encuestas.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades han sido dirigidos a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen con sus objetivos plenamente.*
- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación se han mantenido por varios períodos.*
- *El Recurso Humano no ha sido suficiente para realizar una buena Gestión ya que se requieren más profesionales, y más tecnología.*
- *No presenta dificultades para ejecutar los programas de capacitación.*
- *No se presentan debilidades en el área de capacitación.*
- *Existe Manual de Capacitación, pero no es conocido por todos los estamentos.*



Prensa y Relaciones Públicas

Subdirección De Recursos Humanos

Depto De Personal

Depto Capacitación

Servicio Btu

Subdirección De Administración

Depto Servicio

Depto Finanzas

Of de Comunicaciones

Of de Arquitectura

Subdirección De Estudios

Depto de Estudios Eco.Trib

Depto de Auditoria Interna y Secret Gr

Oficina de Gestión y Reingeniería

Subdirección De Informática

Depto. De Informatic Fiscalizac.

Depto. De Informatic Avaluación

Depto. De Procesa-miento Informac.

Subdirección De Fiscalización

Depto de Planif y Control Fiscaliz

Depto de Gestión de Fiscaliz

Of de Fiscaliz Sectorial

Of de Fiscaliz de Comercio Ext

Subdirección Normativa

Depto de Impuestos Directos

Depto de Impuestos Indirectos

Depto de Técnica Tributaria

Depto de Tributac Internacional

Subdirección Jurídica

Depto de Asesoría Jurídica

Depto de Investig De Delitos Tributarios

Depto de Defensa Judicial

Subdirección Contratoria Interna

Depto de Fiscalía Administrativa

Subdirección De Avaluaciones

Depto de Catastro y Tasaciones

Oficina De Operaciones

I y II Región

III Región

IV Región

V Región

VI Región

VII Región

VII Región

IX Región

X Región

XI Región

XII Región

Metrop Centro

Metrop Poniente

Metrop Oriente

Metrop Sur

3.1.1.16 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la función de Capacitación:

Uno de los objetivos estratégicos de la Capacitación es promover el desarrollo profesional y personal de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el Servicio y cautelar el cumplimiento de los deberes legales y éticos en la función pública.

En cuanto a estructura:

El Departamento de Capacitación del Servicio de Impuestos Internos constituye en la actualidad, en cuanto a estructura lo más avanzado en materia de capacitación dentro de la Administración Pública Chilena.

En cuanto a capacitación:

Cumple la gestión de capacitación en la Administración Pública de acuerdo a todos los lineamientos de Modernización que se han incorporado al sector. Debería servir de ejemplo para el resto de los Servicios Públicos, en algunos de los cuales no se han otorgado por el Poder Central, los Recursos Humanos y Monetarios suficientes para ello.

De hacerse como corresponde, una Evaluación del Impacto de la Capacitación en el Sector Fiscal, el Servicio de Impuestos Internos tendría que demostrar que ella, la capacitación, es total y absolutamente necesaria si se quiere tener una Administración Pública Moderna con el avance en

conocimientos y tecnología a que nos ha llevado el permanente progreso en esas materias.

Uno de los objetivos estratégicos es **promover el desarrollo profesional** y personal de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el Servicio y cautelar el cumplimiento de los deberes legales y éticos en la función pública.

3.1.2 SERVICIO DE TESORERIAS

3.1.2.1 Historia

La creación de la Tesorería General de la República se lleva a cabo durante el primer gobierno de Don Carlos Ibañez Del Campo (1927 – 1931), el que se enmarca dentro de un período histórico caracterizado, principalmente, por sus aspectos modernizadores. Fue durante esta administración en que el ente público comenzó a ampliar su gestión a niveles sin precedentes y asumió un papel fundamental en relación con el fomento de la producción, el crédito, y también en la educación, la legislación laboral y otros aspectos de la vida nacional.

Entre las creaciones institucionales emprendidas en el período 1927 – 1931 resaltan la Contraloría General de la República y la Tesorería General de la República, dos organismos constituidos a partir de entidades de dilatada trayectoria y

diseñados para el ejercicio de un control más efectivo del Estado, que acrecentaba paulatinamente su esfera de ingerencia.

También podemos comprobar el aparecimiento de un nuevo concepto de Estado, en el hecho de que éste se introduzca en la economía, ya sea directamente, gestionando o produciendo, o indirectamente, por la vía del fomento.

Cabe recordar que, en esa época, el gobierno contrató los servicios de la Misión Kemmerer para contribuir a la reorganización de la administración pública aumentando su eficiencia y adoptando medidas con el fin de procurar mayores ingresos al erario nacional.

- **Aspectos legales fundadores**

El 5 de agosto de 1927 fue creada por Decreto Ley N° 1.708 la Tesorería General de la República. El objetivo perseguido era el de otorgarle unidad y cohesión al Servicio de las antiguas tesorerías fiscales, Municipales y de beneficencia, así como también una organización moderna y adecuada a las exigencias de los nuevos tiempos que se presentaban.

Con anterioridad a la fecha indicada, los Servicios de Hacienda se regían por la Ley del 20 de enero de 1883, que organizó las Oficinas de Tesorería y Contabilidad estableciendo dos organismos: la Dirección del Tesoro y la División de Contabilidad.

En cuanto al primero de ellos, que es antecesor del actual Servicio de Tesorerías, entre sus principales funciones se contaban dirigir y vigilar la recaudación tributaria que pasaba a formar parte del ingreso nacional, distribuir dichos fondos entre las distintas Tesorerías del país de acuerdo con los presupuestos asignados, así como también llevar el estado de cuenta de esos fondos. El número de Tesorerías que establecía dicha ley dependientes de la Dirección del Tesoro era de cincuenta (50); una en cada capital de Departamento, en los puertos mayores y en los territorios de Angol y de Magallanes. Las Aduanas y Tenencias de Aduanas establecidas en capitales de Departamentos serían a la vez Tesorerías de éstos.

Las funciones que esta ley entregaba a las diversas Tesorerías no varían fundamentalmente de las que tenían, en virtud de la Ley de 1875 que había organizado, en dicho año, las Oficinas de la Hacienda Pública. Cabe destacar, de ellas, las atribuciones que entrega a los Tesoreros, en el Departamento en que sus oficinas funcionan en cuanto a la representación judicial y extrajudicial del fisco, en todos los casos en que se les da intervención. En efecto, las funciones que, a esa fecha, desempeñaba la Tesorería General pasan a corresponder a la mencionada Dirección del Tesoro.

No obstante, el principal argumento considerado el año 1927 para la dictación de la Ley que da origen a la actual Tesorería General es aquel que dice relación con la caducidad e inaplicabilidad de la organización establecida en 1883, dado que no satisfacía las necesidades de la situación del momento. Esa ley fue dictada de acuerdo con las exigencias de su época,

cuando sólo había un reducido movimiento de fondos fiscales y no existían establecimientos bancarios masificados en las distintas provincias del país y cuando las dificultades y escasez de medios de comunicación hacían necesario el funcionamiento de oficinas fiscales especiales que recaudasen y efectuasen los pagos del Estado.

Fue en este contexto en que el Presidente Don Carlos Ibañez Del Campo junto a su ministro Pablo Ramírez firmaron el Decreto N° 1.708, que dio a luz la Tesorería General de la República.

Dicho decreto especificaba en su párrafo tercero que “ hoy día es indispensable dar a estos servicios una organización semejante a la de una institución bancaria que tenga una oficina central y agencias en todas las localidades que lo exija el buen servicio público”.

En esta nueva Ley Orgánica se contemplaron planes y programas que agilizaron las operaciones en base a una contabilidad estadística, sistema ordenador que permite establecer los saldos de las cuentas con sus movimientos diarios a través del país, tanto de los ingresos de impuestos como los de egresos de las arcas fiscales, de manera que hoy en día el estado de la caja fiscal lo establece la Cuenta Unica abierta en el Banco del Estado.

En cuanto a las atribuciones que tuvo este naciente servicio público, el artículo 1° de la Ley N° 2.437 del 8 de noviembre de 1927 estipulaba que: “ La Tesorería General de la República será el Servicio encargado de recaudar, custodiar y

distribuir, según las necesidades de los distintos Servicios, los fondos y valores fiscales, municipales, de la Beneficencia y, en general, de todos los Servicios Públicos”.

También se señalaba que la dirección superior iba a estar a cargo de la Tesorería General y habría una tesorería Provincial en cada una de las Provincias de la República y una Tesorería Comunal en cada una de las comunas. La Tesorería General de la República se componía de 18 Tesorerías Provinciales y 232 Tesorerías Comunales, de acuerdo con las jurisdicciones territoriales del país y una Dirección del Servicio, con asiento en Santiago.

El primer Tesorero General que tuvo la institución, nombrado por Ley, fue Don Augusto Merino. Entres sus primeras misiones se establecía que debía proponer el reglamento especial del Servicio a su cargo y la planta, sueldo y atribuciones del personal que estimara necesario.

Las reparticiones que constituían este Servicio eran las siguientes: Contabilidad, Sección Exterior, Sección Deuda Pública, Sección fondos, Sección Ingresos y Egresos, Sección Personal y Secretaría (compuesta por la Oficina de Partes y Archivo).

En cuanto a las atribuciones o funciones que desempeñaban los empleados de Tesorería, éstas se especificaban en el Reglamento Orgánico del Servicio publicado el 14 de enero de 1929.

Sobre el Tesorero General se estipulaba que sería el Jefe Superior del Servicio y tendría la categoría de Jefe de Oficina.

Entre sus atribuciones principales, además de la responsabilidad general del Servicio, se señalaban sus obligaciones para con el Ministerio de Hacienda: dar los informes que solicitara el gobierno, proponer la constitución de depósitos especiales de los fondos existentes, proponer medidas fiscalizadoras, proponer nombramientos y remoción del personal, presentar antes del 1° de junio el presupuesto del Servicio, presentar diariamente una situación de la Caja del Estado.

Segunda gran reestructuración legal

La trayectoria de Tesorerías es larga y compleja, siempre ligada al devenir nacional, en la perspectiva de un Servicio Público que se adecua a los tiempos imperantes. En este sentido, el decreto con Fuerza de Ley N° 2.437 de 1927 debió ser reemplazado por el DFL 179 del 5 de abril de 1960, mediante el cual se establecería una nueva Ley Orgánica al Servicio. Este decreto, especificaba al igual que el anterior la composición del Servicio de Tesorerías en los siguientes términos: una Tesorería General con sede en la capital de la República, una Tesorería Provincial en cada una de las capitales de Provincia y una Tesorería Comunal en cada cabecera de comuna.

En cuanto al Tesorero General, éste debía ser nombrado por el Presidente de la República, tendría la categoría de Jefe de Servicio, siendo asistido por un Inspector General quien tendría las atribuciones inspectivas que el primero le encomiende.

El artículo N° 19 estipulaba que los departamentos que constituían la Tesorería General eran los siguientes: Secretaría General, control de Ingresos y Egresos, Deuda Pública y Servicio Exterior, Inspección Jurídico y del Personal.

Tercera gran reestructuración Legal

La década de 1960 se vio marcada por modificaciones legales y estructurales profundas.

Es así, como en el año 1963 surgió, nuevamente, la necesidad de reestructurar el Servicio de Tesorerías, mediante la promulgación de una nueva Ley Orgánica, el Decreto Supremo con Fuerza de Ley N° 5.

El nuevo texto es el tercero que rige el funcionamiento de Tesorerías desde su creación. Los objetivos perseguidos en su dictación están relacionados con el establecimiento de una reglamentación más amplia, en la cual se evidencie el deseo de precisar las funciones de cada Departamento o Sección, crear nuevos Departamentos y modificar la estructura de otros. El propósito de estas reformas era agilizar el funcionamiento del Servicio, dándose un paso importante, en cuanto a la descentralización funcional a través del establecimiento de los cargos de Inspectores Visitadores Zonales.

Los departamentos creados fueron los siguientes: Administrativo, Bienestar y Personal, Operación e Inspección y de Organización y Métodos. Se mantuvieron en funciones la Secretaría General,

Control de Ingresos y Egresos, Deuda Pública y Servicio Exterior y el Departamento Jurídico.

En esta reorganización por departamentos hubo una gran cantidad de secciones que fueron creadas y reestructuradas, evidenciando así los grados de complejidad que ha ido adquiriendo el sistema de recaudación de tributos en el país, y en dicho proceso, la labor cada vez más importante de la Tesorería General de la República.

Por otra parte, en virtud de lo dispuesto en el Decreto con fuerza de Ley N° 2, de 1968, del Ministerio de Hacienda, las funciones que desarrollaba el Departamento de Cobranza Judicial de Impuestos dependiente del Consejo de Defensa del Estado, fueron traspasadas al Servicio de Tesorerías lo que dio origen a las actuales secciones Cobranzas de las Tesorerías Regionales y Provinciales y al Departamento de Cobranzas y Quiebras dependiente de la Tesorería General de la República. De este modo, toda la actividad recaudadora quedó centralizada en un solo organismo.

Asimismo, en cumplimiento a lo establecido en el Decreto Ley 1.444, de 1976, que disolvió la Caja de Amortización de la Deuda Pública, gran parte de las funciones de ésta fueron asumidas por el Servicio a través del actual departamento de Finanzas Públicas dependiente de la Tesorería General. Esto significó que funciones como la suscripción de títulos de la deuda pública (interna y externa), el servicio y amortización de la misma y la suscripción de la garantía del Estado quedaran radicadas en la Tesorería General.

*Una de las nuevas secciones contempladas fue la de Capacitación, y con ella, la instauración de la Escuela de Capacitación dependiente del Departamento de Bienestar y Personal. El Tesorero de la época opinaba al respecto que **“constituye una innovación altamente auspiciosa que elevará el nivel de especialización del Servicio y el desempeño de sus funcionarios”**.*

Situación actual y la reestructuración de 1990

A partir de 1990, con el gobierno democrático del Presidente Patricio Aylwin asume el cargo de Tesorero General de la República don Humberto Vega Fernández, quien se aboca, de manera inmediata, a reestructurar el Servicio, teniendo como marco orientador de sus políticas la línea de modernización general de la Administración Pública, propuesta por el gobierno mencionado. Uno de los ejes centrales de esta modernización es la restitución de la dignidad del trabajo que desempeñan los funcionarios públicos.

La gran tarea es mejorar la eficiencia y la productividad, como forma de apoyar uno de los desafíos centrales del Gobierno que es la erradicación de la pobreza. El financiamiento de los programas sociales se basa en los recursos generados por la reforma tributaria y, por tanto, la actividad de recaudación y de cobranza han sido puntos esenciales en el desarrollo de las políticas institucionales.

Para avanzar en la modernización del Servicio, Vega Fernández formula un programa de modernización que contempla 15

proyectos iniciales y prioridades en torno a los cuales se pretende llevar a la práctica una nueva concepción del servicio público y, en especial, del papel de Tesorerías en el país.

Cada organización, dadas las actuales tendencias de la administración moderna, ha ido moldeando ciertos conceptos ligados a la gestión y a su necesidad de volcarse hacia los usuarios.

3.1.2.2 Misión

La Tesorería General de la República es el organismo encargado de compatibilizar los flujos propios del Estado con las obligaciones de éste, de modo que estas últimas sean canceladas oportunamente, determinando, además, las necesidades de endeudamiento con el objeto de financiar los déficits, o bien, la utilización del superávit según fuere el caso.

Desde esta perspectiva, la misión de Tesorerías implica una gran responsabilidad en la gobernabilidad fiscal. De hecho, Tesorerías tal como la conocemos hoy es la heredera histórica de una continua labor de manejo y gestión de los fondos públicos que se inicia en la génesis de la organización política de Chile y cuya implicancia se ha hecho notar en diferentes campos del desarrollo nacional.

3.1.2.3 Objetivos

- *La necesidad de la existencia del Estado, está unida al ejercicio de ciertas funciones esenciales, requeridas y reconocidas por la sociedad civil, sin las cuales la unidad, identidad, solidaridad, representación, seguridad, permanencia y proyección futura de la sociedad en su conjunto no serían posibles.*
- *La tarea de Tesorerías abarca un espectro mucho más amplio que la simple estructuración de funciones y su desempeño. El cumplimiento de su misión tiene un efecto importante en la estabilidad económica y social del país.*
- *Entre los aspectos más destacables del rol social que le cabe a Tesorerías está su contribución al desarrollo económico y social pues una recaudación eficiente y una cobranza oportuna permite al fisco obtener los recursos necesarios para financiar los programas sociales de salud, educación y vivienda que requieren los sectores más desposeídos de nuestra sociedad.*
- *A través de los distintos mecanismos con que ha sido facultada, Tesorerías busca preservar la justicia social, actuando con equidad ante las distintas situaciones que enfrentan los ciudadanos en el cumplimiento de sus obligaciones con el Estado.*
- *Da un buen servicio público. Tesorerías ha seguido una política destinada a acercar el servicio al usuario, facilitando y*

haciendo más comprensibles los trámites. Desde 1990 ha estructurado proyectos de modernización congruentes y de continuidad, que le permiten enfrentar adecuadamente los desafíos que impone el cambio permanente y las crecientes exigencias producto del desarrollo nacional.

Visión de futuro de Tesorerías

Tesorerías aspira a que en el futuro los usuarios no tengan necesidad de concurrir a sus oficinas para obtener soluciones a los diversos aspectos de su relación con el Fisco. Para ello y considerando la evolución tecnológica y la rapidez con que se perfeccionan los medios de transmisión de información, espera poder incorporar a sus actividades estas tecnologías para hacer más eficientes sus tareas.

La conducción progresiva hacia un estilo de trabajo definido por la obtención de objetivos y resultados, supone la descentralización y desconcentración de la Institución, transformando las actuales oficinas en verdaderas unidades productivas de servicios, dotadas sus propias decisiones.

Para continuar cumpliendo la misión en el futuro, su política de hoy es invertir en el desarrollo de las personas y en nuevas aplicaciones.

3.1.2.4 Funciones

En el desempeño de su misión Tesorerías ejerce una serie de funciones. Para hacer más eficiente el logro de sus metas y su

desempeño institucional ha generado una serie de proyectos destinados a modernizar diversos ámbitos de acción.

Modernizaciones implementadas en el área de la recaudación:

- *Sitio Internet*
- *Tesomático*
- *Tesorerías móviles*
- *Pago directo en cuenta corriente de las contribuciones.*
- *Uso del código de barras en los recibos de bienes raíces y otros.*
- *Pagarés, Bonos y Eurobonos*

Proyectos de mayor impacto en el área de egresos:

- *Pago directo en cuenta bancaria (cuenta corriente, de ahorro o a la vista), mediante transferencia electrónica de la devolución de renta.*
- *Devolución anticipada de remanentes de renta.*
- *Pago directo en cuenta corriente de los montos que conforman la Partida Presupuestaria "Tesoro Público", a más de 500 entidades que reciben aporte fiscal libre, entre ellas Municipalidades y Universidades.*
- *Pago directo de los beneficios a los exportadores mediante transferencia electrónica.*

Planificación Estratégica

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones para lograr adaptarse a los cambios y a las demandas del entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en las prestaciones.

Objetivos Estratégicos de Tesorerías

A partir del cumplimiento de su misión, Tesorerías ha establecido los siguientes objetivos estratégicos:

- *Dar satisfacción a los usuarios, agilizando y simplificando los procedimientos internos.*
- *Ser herramienta importante en la gobernabilidad fiscal, a través de la maximización de la recaudación y la cobranza de tributos y créditos morosos junto a una eficiente ejecución del tesorero Público.*
- *Perfeccionar un sistema de administración orientado a la obtención de metas, objetivos y resultados.*
- *Configurar una organización flexible capaz de observar y enfrentar el cambio tecnológico e institucional, así como lograr niveles crecientes de autonomía decisional tanto a nivel departamental como regional.*

- *Incorporar a los funcionarios como sujetos y actores de la modernización.*

El gran desafío es profundizar los avances logrados en la modernización de la gestión, los que se insertan dentro del proceso de cambio que ha asumido el Estado como agente impulsor del desarrollo.

“Para lograr esto, se moderniza hoy”

Una Institución de Personas

La Tesorería General de la República, ha definido una gestión de los Recursos Humanos que transita desde un estilo cuantitativo tradicional, a una gestión de carácter cualitativo previsional, que permita anticipar los desafíos y realidades del entorno cambiante y busque grados crecientes de sintonía con la marcha institucional.

En esta perspectiva, se elaboran y ponen en práctica políticas, técnicas modernas de gestión y programas renovados, que buscan posicionar a las personas como el principal recurso y potencial de desarrollo del proceso modernizador.

Políticas de Recursos Humanos

Generar e implementar canales y espacios de participación Laboral y de concertación social interna.

- *Audiencias del Tesorero General abiertas a todos los funcionarios del Servicio.*
- *Reuniones mensuales entre dirigentes gremiales y la dirección del Servicio, a nivel nacional y regional.*
- *Seminarios periódicos del nivel directivo y regional*
- *Comités bipartitos: Capacitación, Bienestar, Higiene y Seguridad, Personal.*

Implementar una gestión moderna que anticipe y promueva los cambios, desarrollando una administración efectiva.

- *Sistemas de apoyos informáticos*
- *Aplicación de sistemas de: reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, promoción y rotación funcionaria.*
- *Elaboración de estudios en materias de Recursos Humanos.*

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida funcionaria.

- *Programas de mejoramiento del nivel de vida del funcionario y su familia: bonificaciones, prestaciones médicas, habitacionales, escolares y préstamos especiales.*
- *Fondo solidario en co-administración con los funcionarios.*

- *Cursos de formación: escuela para padres, educación para el consumo, programas preventivos de salud.*
- *Casino, sala cuna, jardín infantil.*
- *Taller literario y taller coral.*

Desarrollar un proceso de capacitación integral del personal.

- *Programa anual, nacional y regional de capacitación.*
- *Equipo permanente de monitores internos*
- *Implementación de cursos, talleres, seminarios, conferencias.*
- *Acciones de formación conducentes al mejoramiento de las condiciones laborales, socialización e internalización de los procesos de desarrollo organizacional.*
- *Proceso de autoinstrucción y manualización.*
- *Publicaciones.*
- *Biblioteca.*
- *Convenio con universidades.*
- *Capacitación en el extranjero.*

Contribuir al mejoramiento de las relaciones y condiciones de trabajo.

- *Implementación de espacios de encuentro y reflexión.*
- *Desarrollo de instancias de participación bipartitas.*
- *Implementación de programas de prevención de riesgos, accidentes y enfermedades laborales.*
- *Promoción de acciones de mejoramiento del espacio de trabajo.*
- *Elaboración de informes sobre condiciones de trabajo.*

Generando y construyendo una gestión cualitativa comprometida con las personas y los proyectos institucionales.

3.1.2.5 Estructura Orgánica

La estructura orgánica de Tesorerías, que rige en la actualidad, fue determinada por el Decreto con Fuerza de Ley N° 5, del Ministerio de Hacienda, en 1963. Posteriores modificaciones han incidido en esta estructura, siendo la más reciente aquella que tuvo lugar con ocasión de la promulgación de la Ley N° 19.041, de febrero de 1991. En dicho cuerpo legal se establece que “el Servicio de Tesorerías dependerá del Ministerio de Hacienda y estará encargado de recaudar, custodiar y distribuir los fondos y valores fiscales y, en general, los de todos los servicios públicos. Deberá, asimismo, efectuar el pago de las obligaciones del Fisco y otros que le encomienden las leyes”.

En su artículo tercero define que la Tesorería se compondrá de una Tesorería General, cuya sede será la capital de la República, de Tesorerías Regionales en cada una de las regiones del país y por Tesorerías Provinciales, sólo en aquellos casos en que a la fecha de vigencia del presente Decreto con Fuerza de Ley, éstas últimas estén funcionando como tales.

Las Tesorerías Regionales actuarán con las funciones de las Tesorerías Provinciales en las cabeceras regionales.

En este mismo artículo se determina que la Tesorería General estará constituida por los siguientes Departamentos: Personal, Administración, Operaciones, Jurídico, Estudios y Desarrollo, Contraloría Interna, Cobranza y Quiebras y Finanzas Públicas.

Departamento de Personal

Le corresponderá administrar los recursos humanos del Servicio, debiendo velar por la correcta aplicación de las normas legales y reglamentarias relativas a estas materias.

En el ejercicio de sus funciones, será responsable de:

- *Elaborar criterios de selección del personal y efectuar el análisis y descripción de los cargos que componen las plantas del Servicio.*

- *Proponer la cantidad y la distribución de los recursos humanos necesarios para el mejor cumplimiento de las labores del Servicio, efectuando evaluaciones periódicas.*
- *Coordinar la aplicación y velar por el cumplimiento de las normas que rigen el sistema de calificación del personal.*
- *Velar por el constante perfeccionamiento de los funcionarios, elaborando y ejecutando planes de capacitación funcionaria.*
- *Formular políticas tendientes al óptimo desarrollo de las relaciones laborales y proponer, coordinar y ejecutar programas de bienestar del personal.*
- *Estudiar y proponer al Tesorero General acciones tendientes al mejor uso y aprovechamiento de los recursos cuya administración le compete y, asimismo, planes de desarrollo que permitan la adaptación de la estructura interna del Servicio a necesidades futuras.*

3.1.2.6 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente la Sección de Capacitación depende del Departamento de Personal.*
- *La Sección de Capacitación se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La Sección de Capacitación esta definida como de línea.*

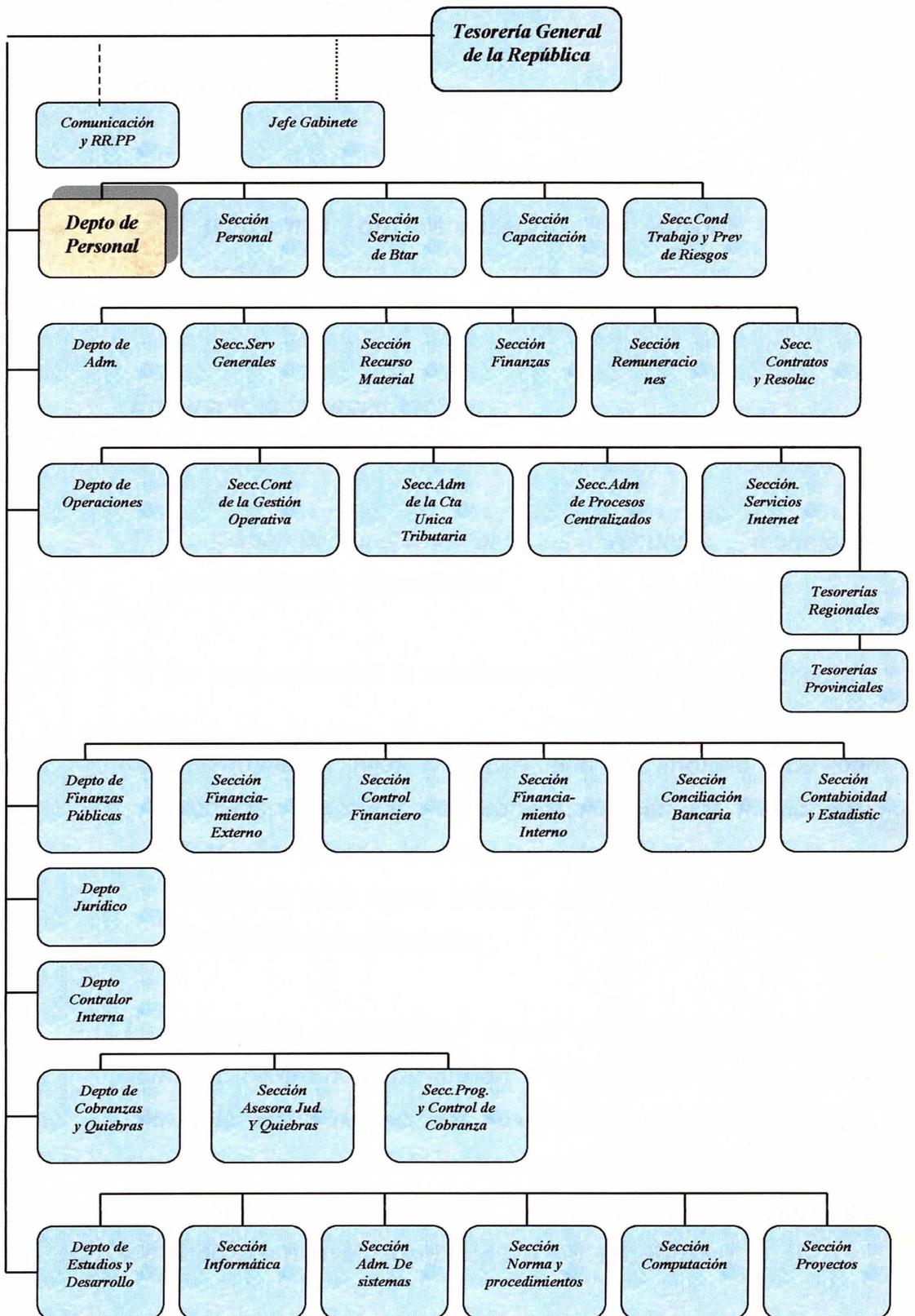
- *La jefatura de capacitación está a nivel, de Subdirectivo.*
- *En la actualidad esta formada por ocho funcionarios, cinco profesionales un técnico, un administrativo y un auxiliar. En los períodos 1990 a 1999 tuvo variaciones la formación del equipo de trabajo.*
- *Todo el personal de la Sección de Capacitación es calificado.*
- *La Gestión de Capacitación es autónoma en el desarrollo de los programas pero con participación del comité bipartito.*
- *La dotación del organismo es aproximadamente de 1.500 funcionarios.*

3.1.2.7 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados para la detección de necesidades a la fecha son las entrevistas a jefes y subjefes.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades están dirigidos a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen relativamente con sus objetivos debido a los imprevistos y prioridades que surgen en el transcurso del año.*

- *Los recursos monetarios destinados al Ítem de capacitación han ido evolucionando en forma progresiva a través del tiempo pero sigue siendo insuficiente*
- *En los períodos 1990/99 los recursos para este ítem fueron administrados por asesorías externas y en la actualidad la falta de monitores internos, significa no poder realizar una buena Gestión.*
- *No presentan dificultades para ejecutar los programas de capacitación.*
- *La principal debilidad que se ha producido a través del tiempo ha sido y es el seguimiento de la capacitación o impacto producido.*
- *No existe manual de capacitación. Sólo una malla curricular y un programa, los que son conocidos por todos los estamentos.*

1.2.8 ORGANIGRAMA TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA



3.1.3 CORPORACION DE FOMENTO DE LA PRODUCCION

3.1.3 1 Historia

La CORFO, fue creada en 1939, Es el organismo del Estado Chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional.

Tal objetivo debió abordarlo en sus inicios ejecutando directamente las acciones que permitieran echar las bases de la industrialización del país. Así, bajo su alero fueron creadas las grandes empresas, indispensables para el desarrollo de Chile, como la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa), la Empresa Nacional del Petróleo (Enap), la Compañía de Acero del Pacífico (Cap) y la Industria Azucarera Nacional (Iansa), entre muchas otras.

A través de planes especiales de desarrollo, que consultaron una activa política de créditos, aportes de capital e intervenciones directas, CORFO dio un fuerte impulso a actividades como la minería, la electrificación del país, la agricultura - mediante la importación de equipos mecanizados, obras de regadío, desarrollo de nuevos cultivos, entre otras acciones - , comercio y transporte - con el establecimiento de una red nacional de frigoríficos, diversas empresas públicas de transporte y hotelería, etc. - y la industria, favoreciendo el desarrollo de empresas como Laboratorio Chile, Pesquera Arauco, Industria Nacional de Neumáticos (Insa), Chile Films, Manufacturas de Cobre (Madeco), entre muchas otras.

A esta labor sumó, en los años 50, la de estudios económicos, con la elaboración de las Cuentas Nacionales, que permitieron conocer por primera vez el Ingreso Nacional y el Producto Nacional Bruto.

En la década de 1960, CORFO impulsó un gran plan de inversiones básicas, que contempló la creación de empresas como la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) y Televisión Nacional de Chile; el apoyo financiero a otras; y la investigación y asistencia técnica a la industria en general, a través de la creación del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) y el Instituto Nacional de Capacitación (Inacap), así como de organismos de investigación como el Instituto de Fomento Pesquero (Ifop) y el Instituto de Recursos Naturales (Iren).

La transformación de la estructura productiva, planteada por el gobierno de la Unidad Popular, encontró en CORFO una herramienta efectiva para la realización de una amplia política de estatización de empresas de las más diversas áreas, llegando la institución a controlar más de 500 unidades productivas hacia 1973.

El gobierno militar implantado ese año dio un giro totalmente opuesto a esa acción, al iniciar una política de privatización, que comenzó por devolver gran número de empresas a sus antiguos dueños y culminó con el traspaso al sector privado de grandes empresas públicas como Endesa, Entel y otras.

Sanear el déficit financiero que implicaron para CORFO el proceso privatizador y la existencia de una cartera de créditos de alta morosidad, constituyó una de las principales tareas de la institución al momento de retomar el país a la democracia, en los años 90. La cartera crediticia se licitó a los bancos y se sustituyó el otorgamiento directo de préstamos por la intermediación financiera, esquema mediante el cual los recursos son entregados al sistema financiero privado para su colocación en las empresas.

3.1.3.2 Misión

A la luz del fortalecimiento adquirido por el sector privado para llevar a cabo las inversiones que plantea el progreso del país, CORFO debió, entonces, redefinir su misión, reorientando su rol de fomento productivo hacia el desarrollo de las capacidades competitivas de las empresas chilenas, especialmente las de menor tamaño.

3.1.3.3 Objetivos:

- *Potenciar la investigación y el desarrollo tecnológico con impacto económico y de amplia repercusión en los diversos sectores productivos.*
- *Promover la asociatividad empresarial, especialmente de las empresas medianas y pequeñas, de manera que colaboren para competir mejor.*

- *Facilitar la modernización de la gestión de las empresas privadas para aumentar su competitividad en los diferentes mercados.*
- *Promover el acceso al financiamiento y a nuevos instrumentos financieros de las empresas nuevas, exportadoras y de menor escala.*
- *Contribuir al desarrollo equilibrado de las distintas regiones del país, estimulando la inversión privada, particularmente en aquellas zonas que han ido quedando rezagadas del proceso de crecimiento, mediante programas especialmente diseñados de acuerdo a las condiciones locales.*

En coherencia con este nuevo enfoque, surgió la necesidad de separar de la institución la tarea de administración de empresas públicas, que cumplió históricamente, creando un comité autónomo para este fin. Ello, porque la gestión de estas empresas tiene en la actualidad objetivos y medios muy diferentes a los del fomento productivo. Requiere de un perfil técnico, Orgánico, presupuestario y de un manejo de relaciones institucionales también distinto, por lo que debe ser desempeñada en forma independiente. Con tal propósito, la administración de empresas públicas fue traspasada en 1997 a un organismo creado para el efecto.

3.1.3.4 Funciones

Tal como ha ocurrido con su filial el Servicio de Cooperación Técnica, donde se ha llevado adelante un fuerte proceso de

*modernización, los cinco institutos tecnológicos filiales de Corfo Instituto Forestal (**Infor**), el Centro de Información de Recursos Naturales (**Ciren**), el Instituto Pesquero (**Ifop**), el Instituto de Investigaciones Tecnológicas (**Intec**) y el Instituto Nacional de Normalización (**Inn**) - también han experimentado en el último tiempo importantes rediseños estratégicos y cambios en su modalidad de financiamiento, a fin de que sean capaces de entregar respuestas oportunas y eficientes a las necesidades de investigación y desarrollo, tanto de las empresas privadas como del sector público.*

*Todas estas transformaciones han permitido a **CORFO** cumplir, con positivos resultados, la que sigue siendo su misión institucional, el fomento productivo. En los primeros años implicó industrializar, con un impacto en el desarrollo económico nacional ampliamente reconocido. En el presente significa que Chile, a través de su estructura productiva, logra ser más competitivo como país.*

3.1.3.5 Estructura de la Función de Capacitación

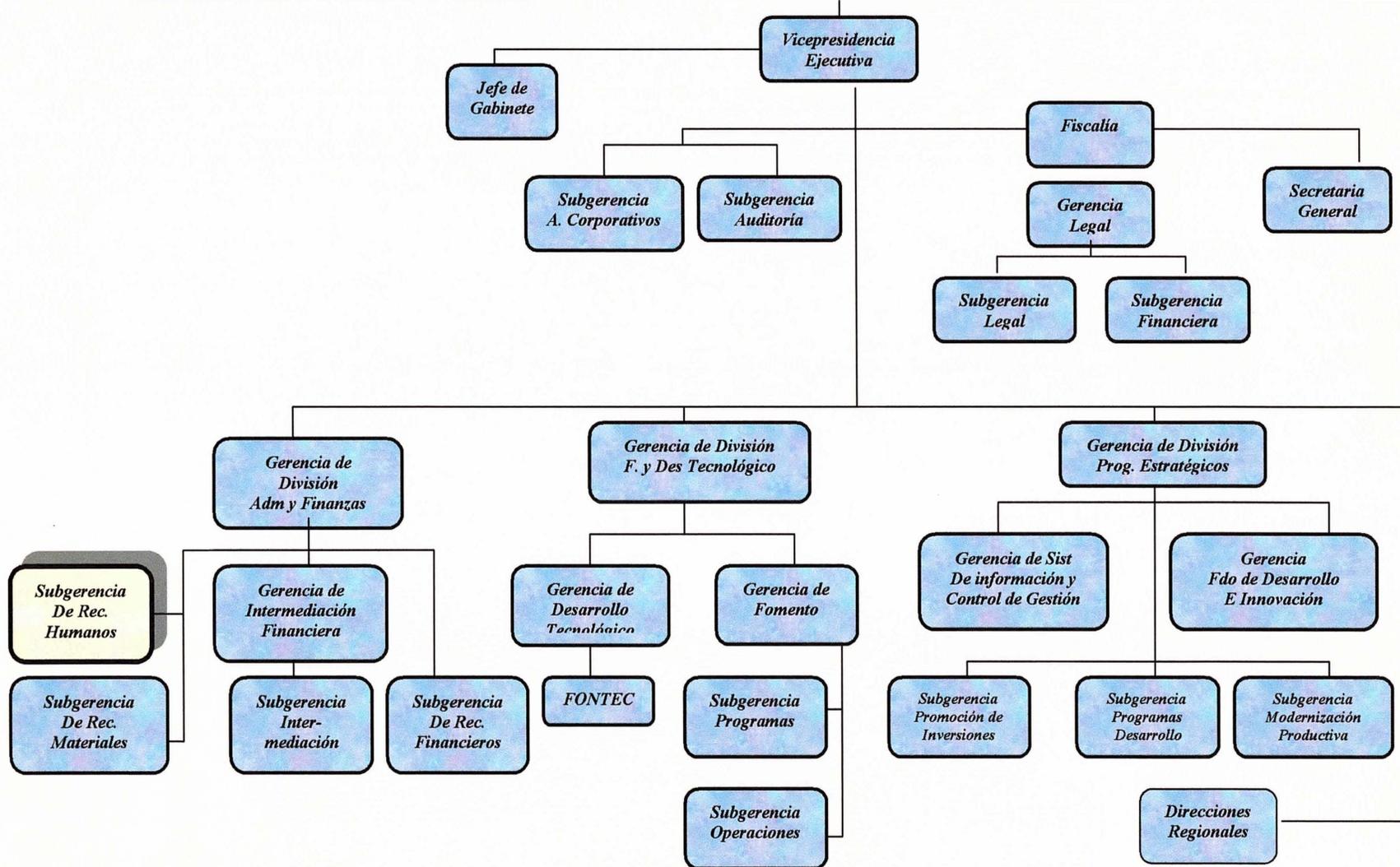
- *Estructuralmente el Subdepartamento de Capacitación depende del Departamento de Recursos Humanos.*
- *El Subdepartamento de Capacitación se encuentra inserto en el Organigrama.*

- *El Subdepto. de Capacitación esta definido como de línea.*
- *La jefatura de capacitación estaba a nivel profesional entre los períodos 1990/99, y en la actualidad a nivel Directivo.*
- *Está formado por tres funcionarios; en los períodos 1990/99, por un profesional y dos administrativos, y en la actualidad un directivo y dos administrativos.*
- *Todo el personal del Subdepto. de Capacitación es calificado.*
- *La Gestión de Capacitación es autónoma en el desarrollo de los programas, pero con participación del comité bipartito en el año 2000.*
- *La dotación del organismo en el período 1990/97 fue de 600 funcionarios, y a partir de 1998 a la fecha es de 450 funcionarios.*

3.1.3.6 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados para la detección de necesidades a la fecha son las entrevistas, cuestionarios y reuniones.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades están dirigidos a todos los niveles de la organización.*

- *Los programas de capacitación cumplen con sus objetivos parcialmente entre los años 1990/97. Desde 1998 a la fecha se cumplen plenamente.*
- *Los recursos monetarios destinados al Ítem de capacitación han sido en 1990/1997 de \$ 30.000.000, 1998/99 de \$ 100.000.000 y en el año 2000 de \$ 80.000.000.-.*
- *Los recursos son insuficientes para todos los programas de capacitación*
- *La dificultad que se presenta para ejecutar los programas de capacitación son los oferentes de todo nivel (baja calidad).*
- *La principal debilidad que se ha producido a través del tiempo ha sido la evaluación del impacto producido.*
- *No existe manual de capacitación.*



3.1.3.9 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación:

En cuanto a estructura:

Se encuentra bien constituida estructuralmente.

En cuanto a capacitación:

- 1) *Debe insistirse en la iniciativa de mantener un Manual de Capacitación a nivel funcionario.*

- 2) *Correspondería que el Subdepartamento de Capacitación promoviera al iniciarse un nuevo año, una evaluación del impacto que los programas de capacitación producen en el Servicio, ya que ello permitiría saber el grado en que se han alcanzado los objetivos propuestos, corregir errores y mejorar los programas a futuro.*

3.1.4 SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO

3.1.4.1 Historia

El Servicio Agrícola y Ganadero, SAG, depende del Ministerio de Agricultura (Leyes N° 18.755 y N° 19.283 del 5 de enero de 1954, modificatoria de la anterior), y está encargado de contribuir al desarrollo de la agricultura, los bosques y la ganadería del país, a través de la protección, mantención e incremento de la salud de los animales y vegetales.

3.1.4.2 Misión

Es apoyar el desarrollo de la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector silvoagropecuario, a través de la protección y el mejoramiento de la condición de estado de los recursos productivos en sus dimensiones sanitaria, ambiental, genética y geográfica, y el desarrollo de la calidad alimentaria

“Servicio reconocido como líder en la protección y mejoramiento de la condición de estado de los recursos productivos y de la calidad alimentaria, confiable y posicionado internacionalmente, capaz de innovar y adaptar nuevas formas de gestión descentralizadas y participativas que garanticen eficiencia, transparencia y probidad y que articulándose con otros actores

del Estado y de la sociedad civil contribuya al desarrollo del sector silvoagropecuario”

3.1.4.3 Objetivos

El SAG también tiene por objetivo proteger y conservar los recursos naturales renovables que inciden en la producción agropecuaria nacional, tales como el suelo, aire, agua de riego, flora nativa y fauna silvestre.

Además, transitoriamente, tiene la función de regularizar las situaciones pendientes derivadas del proceso de Reforma Agraria.

El SAG desarrolla actividades en todo Chile, a través de sus Departamentos Técnicos tales como: Protección Agrícola, Protección Pecuaria, Protección de los Recursos Naturales Renovables, Tenencia de la Tierra y Aguas y el Departamento de Semillas.

A lo largo del territorio nacional tiene 13 oficinas regionales y más de 60 oficinas sectoriales, ubicadas según las necesidades del sector agropecuario.

A su vez, cuenta con laboratorios de diagnósticos agropecuarios y barreras fitozoosanitarias. Estas últimas, evitan que las plagas y enfermedades que no existen en el país puedan entrar al territorio Nacional, y aquellas que están

presentes en él pasen de una zona de Chile a otra, produciendo importantes pérdidas económicas.

En el proceso de exportaciones silvoagropecuarias el SAG participa en la certificación fito-zoosanitaria, la que es reconocida por haber sido elaborada en base, a normas que regulan el comercio internacional. Igualmente, le corresponde suscribir con los organismos sanitarios de otros países, convenios sobre materias fito y zoosanitarias.

Objetivos Estratégicos

Mejorar la condición de estado de los recursos agropecuarios (recursos y capital natural), desarrollando acciones de protección, mantención y mejoramiento del patrimonio fito y zoosanitario, fomentando la protección y mejoramiento del patrimonio ambiental y genético, promoviendo y garantizando un valor geográfico a dichos recursos, e implementando una política de calidad alimentaria para la competitividad del sector.

Apoyar el proceso de internacionalización del sector agropecuario, fomentando la competitividad, adecuando los sistemas normativos y estándares a las exigencias de la OMC, así como a sus organismos de referencia (CODEX, OIE, FAO, OIV, etc.)

Desarrollar la efectiva articulación público - privada, potenciando las funciones de regulación y fiscalización; fomento, protección y prevención como responsabilidad

esencial del sector público, así como estimular el rol productor del sector privado, con el objeto de optimizar su desarrollo a través de una mayor complementariedad público - privada.

Avanzar en la modernización del Servicio, privilegiando su accionar hacia la calidad de la acción pública, por medio de una planificación organizada y una gestión, ágil, transparente, oportuna y eficiente.

Promover el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el Servicio, mejorando el clima y entorno laboral, ampliando los espacios de participación, así como propender a un incremento sostenido de la productividad laboral y la creación de estímulos al desempeño individual y colectivo.

Principios Orientadores

Equidad

“Otorgar niveles semejantes de accesibilidad y calidad de los servicios, favoreciendo así el incremento de la productividad y competitividad del sector”.

Sustentabilidad Medio ambiental

“Proteger los recursos naturales renovables, haciendo compatibles en el tiempo la mantención e incremento de los niveles de explotación actuales con la preservación de éstos para futuras generaciones”.

Transparencia

“Desarrollar condiciones de probidad, legalidad, accesibilidad y oportunidad de la información en todas las acciones y áreas de gestión del Servicio tanto internas como externas”.

3.1.4.4 Funciones

Prevención y Protección

Desarrollar políticas, planes, programas y proyectos que contribuyan a la mantención de la salud animal, sanidad vegetal y protejan los recursos naturales renovables del país, así como su preservación en el tiempo para el desarrollo de las futuras generaciones.

Regulación y Fiscalización

Promover iniciativas legales y ejercer las normas que contribuyan a asegurar el cumplimiento de la misión del SAG, como asimismo, una mayor transparencia en el mercado agrícola, facilitando la inserción del sector en los mercados internacionales y asegurando la fiscalización oportuna de las normativas en aquellas áreas delegadas en el Servicio.

Fomento

Apoyar por medio de planes, programas y proyectos la elevación de la productividad en el sector silvoagropecuario.

3.1.4.5 Organización

La organización y administración del SAG le corresponde al Director Nacional, quien es su representante legal. El Servicio está formado por un nivel central normativo, que comprende los Departamentos Técnicos de: Protección Agrícola, Protección Pecuaria, Protección de los Recursos Naturales Renovables, Semillas, y Laboratorios y Estaciones Cuarentenarias. A través de estos departamentos se desarrollan los correspondientes Subprogramas Técnicos. Igualmente, cuenta con los siguientes departamentos asesores: Jurídico, Secretaría General, Programación y Estudios, Contraloría Interna, Asuntos Internacionales, Administración y Finanzas, y Recursos Humanos.

3.1.4.6 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente el Subdepartamento de Capacitación dependía hasta el año 1997 del Depto. de Administración y Finanzas y a la fecha del Departamento de Recursos Humanos.*
- *La unidad de capacitación se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La función de capacitación está definida como de línea.*
- *La jefatura de capacitación está a nivel Directivo.*

- *Desde el año 1990 a 1997 el Subdepartamento de Capacitación estaba compuesto por dos funcionarios un jefe y una secretaria, y desde 1998 a 1999, de un jefe y un profesional, y en la actualidad está compuesto por una jefatura, tres profesionales y una secretaria compartida.*
- *El personal calificado para la función de capacitación en los periodos 1990 al 2000 ha evolucionado de uno a dos funcionarios.*
- *La unidad de capacitación esta profesionalizada para lo cual dispone de expertos en el tema.*
- *La Gestión de Capacitación es autónoma en el desarrollo de los programas y en la actualidad son concensuados con los comités bipartitos y en su conjunto con todos los Departamentos de la Dirección Nacional del SAG.*
- *La dotación del organismo en los periodos 1990 al 2000 es de aproximadamente 1.500 funcionarios.*

3.1.4.7 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados en el Servicio para la detección de necesidades desde 1990 a 1999 fueron Cuestionarios, encuestas, entrevistas, y en la actualidad se utiliza una Base de Datos.*

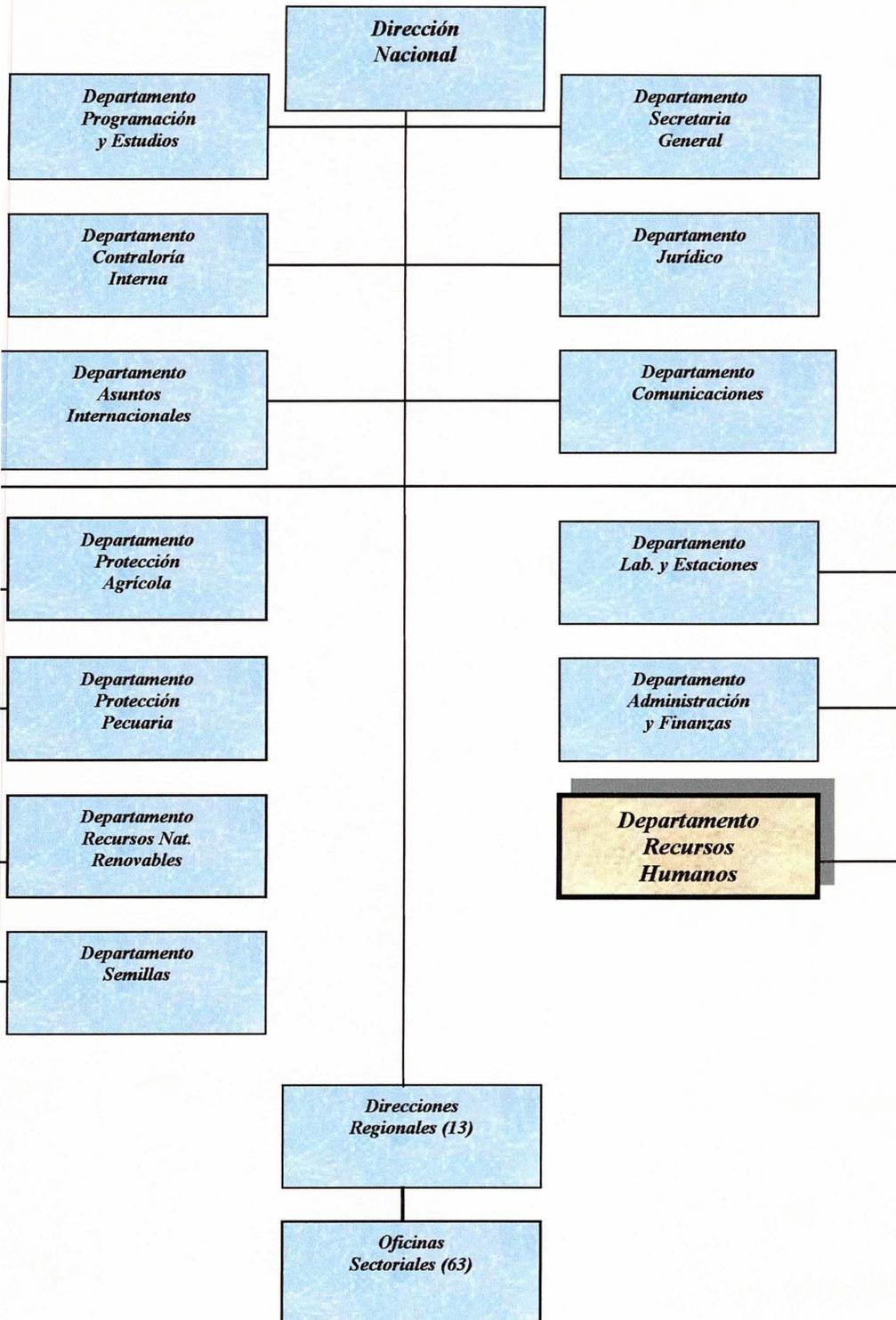
- *Estos mecanismos de detección de necesidades estuvieron dirigidos en el período 1990 a 1997 sólo al nivel central y hoy en día a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen con sus objetivos parcialmente debido a los imprevistos y prioridades que surgen en el transcurso del año.*
- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación han ido evolucionando en forma progresiva a través del tiempo lo que ha sido favorable para dicha gestión. En el periodo 1990 a 19/97 le fue otorgado un promedio de \$ 15.000.000.- y desde esa fecha hasta hoy en día se disponen de \$ 94.000.000.-, además, de pasajes y víaticos para tales efectos.*
- *Los Recursos Humanos han sido suficiente para realizar una buena Gestión ya que se requieren profesionales, expertos en medición del impacto y personal administrativo. Además, una buena implementación tecnológica como multimedia, sistemas audiovisuales, etc.*
- *Las principales dificultades para ejecutar los programas de capacitación en los períodos 1990 a 1997 fue la falta de presupuesto, y (1998 a 1999) falta de personal*

profesionalizado, y a la fecha son los cambios que se introducen en los distintos departamentos y regiones.

- *Las principales debilidades que se han detectado a través del tiempo han sido el poco personal, la falta de apoyo de la Dirección Nacional y en la actualidad, el hecho de que no se evalúan los resultados, o sea, el impacto que produce la capacitación en los puestos de trabajo.*
- *No existe manual de capacitación propiamente tal sólo hay un borrador.*

ORGANIGRAMA

SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO



3.1.4.9 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación:

En relación con los aspectos de estructura de la función de capacitación y con el proceso mismo de capacitación es posible concluir lo siguiente:

En cuanto a estructura:

El Subdepartamento de Capacitación depende del Departamento de Recursos Humanos, se encuentra inserto en el Organigrama, como unidad de Línea y su Jefatura está a nivel Directivo, está profesionalizada y dispone de expertos en el tema. Su gestión es autónoma y se relaciona con todos los departamentos de la Dirección Nacional.

Estructuralmente se encuentra bien organizado.

En cuanto a la capacitación:

- 1) Al fin de cada período anual, deberían actualizarse aquellas situaciones que correspondieron a imprevistos y aquellos que correspondieron a prioridades especiales, a fin de otorgarles una solución previa y adecuada en el período siguiente, y cuando ellas nuevamente se produzcan.*

- 2) Existe una necesidad de más profesionales expertos en medición del impacto que produce la capacitación en los puestos de trabajo.*

3) *La capacitación ha cumplido un rol fundamental porque ha ido a la par con la modernización del Estado. Desde el año 1990 a la fecha se han ido **profesionalizando y tecnificando** paulatinamente los procesos lo que ha significado poder cumplir con los lineamientos estratégicos establecidos por el gobierno.*

*Existe una **carencia de personal** destinado a esta función. Apesar de la descentralización regional, no es posible con la dotación existente realizar esta función en forma más eficaz y hacer un seguimiento del impacto que produce la capacitación en los puestos de trabajo.*

3.1.5 INSTITUTO DE NORMALIZACION PREVISIONAL

3.1.5.1 Historia

El Instituto de Normalización, INP, es un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, de duración indefinida, que se relaciona con el Supremo Gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

Nuevo Sistema Previsional

El Decreto Ley N° 3.500, dictado en el año 1980 generó un cambio radical en el sistema de prestaciones previsionales existentes en Chile. Estableció un régimen de capitalización individual, que entre otras consecuencias implicó que las cotizaciones de los imponentes activos que se incorporaron al

nuevo sistema, dejaron de financiar los fondos previsionales de los regímenes en vigencia.

Creación del INP

Junto con la creación del nuevo régimen Previsional de incorporación voluntaria para los cotizantes del anterior sistemas, y obligatoria para quienes desde 1983 se integran a la fuerza laboral se promulga el Decreto Ley N° 3.502, de 18 de noviembre de 1980, que crea el Instituto de Normalización Previsional (INP) para regular los fondos con que el Estado debía suplementar los déficit que necesariamente se producirían con motivo de la puesta en marcha del nuevo régimen Previsional.

3.1.5.2 Misión

Su misión es participar activa e integralmente en el sistema de Seguridad Social para contribuir al desarrollo de un país con equidad.

Su función es administrar la mayor parte de las prestaciones de Seguridad Social que son de responsabilidad del Estado, es decir, aquellas derivadas de estados de necesidad como vejez, invalidez, viudez, orfandad, maternidad, prestaciones familiares, cesantías y accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

3.1.5.3 Objetivos

- *Orientar el quehacer Institucional al usuario, entregando un servicio integral, oportuno y de excelencia.*
- *Fortalecer su rol como la Institución de Seguridad Social del Estado, ampliando la cobertura de la Seguridad Social y facilitando el acceso al sistema. Se consideran aspectos fundamentales de este objetivo, el fortalecimiento del papel de administrador del seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales y la consolidación del posicionamiento del INP en los temas de adulto mayor y pobreza.*
- *Potenciar el Recurso Humano para asumir los cambios que implica la mModernización (Estructuras, Procesos y Tecnologías) creando las condiciones de trabajo y desarrollo personal que se requieran para cumplir con este propósito.*
- *Propiciar un cambio armónico, generando instancias de aprendizaje, motivación y participación, que redunde en un clima laboral adecuado, estimulando la creatividad y la innovación.*

3.1.5.4 Funciones

En marzo de 1990 comienza una nueva administración de INP, orientada a satisfacer las necesidades del usuario. El usuario se constituyó en el centro de la acción institucional, implementándose un modelo de gestión que, sin descuidar las

normas que regulan a un servicio público, se orientó a la obtención de resultados positivos en aquellas tareas que le son propias, dada su condición de entidad encargada de la ejecución de importantes políticas de seguridad social del Estado.

Desde esa fecha, ha incorporado herramientas de gestión como la planificación estratégica, el empleo de indicadores de gestión y nuevas tecnologías de comunicación y de manejo de información, prestando especial atención al desarrollo de su personal.

La modernización administrativa de los servicios públicos consiste en introducir un sistema de gestión de calidad construido a partir del conocimiento del usuario, la adecuación del servicio a sus expectativas y de los cambios que se necesitan llevar a cabo para satisfacer las necesidades del cliente.

La modernización del INP se ha caracterizado por un liderazgo ágil y participativo que ha permitido consensuar los anhelos de sus miembros y traducirlos en acciones concretas destinadas a la obtención compartida de los objetivos, como parte del compromiso institucional para lograr una administración pública eficiente, acorde a las necesidades de nuestra época, que contribuya al desarrollo del país, y permita mejorar la calidad de vida de todos los chilenos y construir un Chile mejor.

La modernización del Instituto de Normalización Previsional se está desarrollando en forma gradual y sostenida, permitiendo la

participación de los funcionarios en la creación de nuevos procedimientos, de modo que los hagan suyos y vean los resultados de sus aportes.

3.1.5.5 Organización

Se ha concebido, su acción como personas al servicio de las personas, elaborando un proyecto institucional que considere los aportes de cada uno de sus funcionarios para desarrollar una tarea con contenido valórico, que de sentido al trabajo que se realiza, y se enlace al proyecto del País de construir una sociedad más justa e igualitaria.

*Los usuarios del INP superan el 77% de la población del país.
Su universo comprende a:*

- *900.000 Pensionados*
- *320.000 Imponentes activos*
- *1.300.000 Beneficiarios de Bono de Reconocimiento.*
- *900.000 Trabajadores beneficiarios de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales.*
- *320.000 Beneficiarios de Pensiones Asistenciales*
- *850.000 Beneficiarios del subsidio único familiar*
- *2.800.000 Cotizantes de salud, previsión, y accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.*
- *1.052.000 Causantes de asignación familiar.*
- *5.000 Beneficiarios de subsidio de cesantía*
- *400.000 Empleados*

Ambitos de Acción del INP

- *Seguridad Social*
- *Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales*
- *Bono de Reconocimiento*
- *Pensiones Asistenciales, Subsidios Familiares y Beneficios de Leyes especiales*
- *Adulto Mayor*

Modernizar es Humanizar el trabajo

Estilo de Gestión

Se caracteriza por potenciar el aporte de las personas a través de la participación, el trabajo en equipo y la capacitación, haciendo de cada funcionario un creador y un líder del proyecto institucional para asumir la modernización en un clima de confianza y compromiso.

Aparece aquí una especial preocupación por dignificar la función pública, transformando la tradicional percepción peyorativa del funcionario público en un sentimiento de orgullo por desarrollar desde el Estado, con eficiencia y compromiso, una función en beneficio de los demás.

El rol de la mujer ha sido especialmente reconocido en el quehacer de la institución, que ha dado los apoyos necesarios para facilitar su inserción al mundo laboral, destacando el hecho que parte importante de las jefaturas institucionales está

justamente en manos de mujeres, que con su sensibilidad y dedicación han sido parte destacada de los logros modernizadores.

Remodelaciones y Reparaciones de Ambientes de Trabajo

Junto a las remodelaciones y reparaciones destinadas a la atención de público, se ha desarrollado un esfuerzo por el mejoramiento de los ambientes de trabajo en las unidades centrales y sucursales, otorgando a los funcionarios lugares adecuados para el desempeño de sus labores.

Planificación Estratégica

Especial importancia en el desarrollo del estilo participativo del INP tiene los ejercicios de planificación estratégica que, desde el año 1993 a la fecha, han venido realizando todas las Divisiones y Departamentos del INP. En estas jornadas, los funcionarios han desempeñado un rol activo en la definición de la misión y estrategias del trabajo institucional. Estos se han efectuado en todas las Divisiones y Departamentos del INP. También han sido experiencias destacadas en este ámbito, los 4 Encuentros Nacionales de Jefes de Sucursales, realizado a partir de 1996 y los 3 Encuentros Nacionales de Jefes de Centros de Atención, efectuados desde marzo de 1997.

Relevante fue la planificación estratégica realizada en forma simultánea en 1998 en las 63 sucursales del INP, con la participación de aproximadamente 1500 funcionarios, los cuales

aplicaron un mismo esquema de trabajo y contaron con la inducción del Director Nacional a través de un video institucional.

En este ejercicio, los propios funcionarios analizaron las fortalezas y debilidades de sus áreas de trabajo, llegando a la proposición de cambios en estructuras y procedimientos de gestión.

El resultado de los ejercicios de planificación estratégica se plasmó en UN "Documento Estratégico Institucional" que, distribuido a todos los funcionarios, ha orientado la gestión desde entonces.

Talleres de Desarrollo Personal

Durante dos años se efectuaron las actividades del proyecto Desarrollo Personal en el que participaron todos los funcionarios del INP y que estuvo destinado a prepararlos para enfrentar los desafíos del proceso modernizador y generar un cambio en la cultura orgánica, plenamente orientada a la satisfacción de las demandas de los usuarios.

Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos

El Instituto de Normalización Previsional ha realizado una serie de programas destinados a promover el sentido de pertenencia y el compromiso de los funcionarios, y a generar un clima orgánico armónico. Lo anterior se concretó mediante reuniones

permanentes del Director Nacional con los funcionarios; el Sistema de Evaluación del Desempeño basado en una relación de compromiso mutuo entre los funcionarios y sus jefes; trabajos en círculos de calidad; y la incorporación de los funcionarios al desarrollo de programas a favor del personal, como la Semana del Funcionario.

Estímulos e incentivos a los funcionarios

Como una manera de contribuir a la motivación laboral y mejorar la calidad de vida de sus funcionarios, el INP ha desarrollado una serie de programas orientados a tales fines, entre los que se encuentran:

- *Entrega gratuita de uniforme institucional a los funcionarios, de los escalafones administrativos, técnicos y auxiliares los que en su conjunto representan al 85% de la dotación del INP.*
- *Jardines infantiles gratuitos, a nivel nacional, y para todas las funcionarias madres de niños hasta los cinco años de edad.*
- *Establecimiento de un Sistema de Casinos Solidarios, que consiste en que el valor de la colación está determinado en proporción a los ingresos de los funcionarios.*
- *Prestaciones otorgadas por el Servicio de Bienestar y el Servicio Médico de la Institución.*
- *Programas de capacitación por incentivo.*
- *Programas recreativos, culturales y deportivos.*

- *Comunicación permanente de las políticas y resultados de la gestión institucional a través de los soportes comunicacionales de la Institución.*
- *Respeto y apoyo a las organizaciones de funcionarios, manteniendo un diálogo fluido y permanente con la Asociación Nacional de Trabajadores del INP (Anatrinp).*
- *Celebración anual de la “Semana del funcionario INP”, ocasión en la cual en un ambiente de camaradería y sana convivencia, se desarrollan actividades recreativas, deportivas, solidarias y muy especialmente, el reconocimiento a los funcionarios por sus años de servicio y su calidad funcionaria, a través del Premio “Marta Zamora Pacheco”:*

Programa de Jefaturas Intermedias

Con el objetivo de fortalecer el trabajo que desarrollan las jefaturas intermedias en el INP, durante el año 1999 se ejecutó en todo el país una serie de jornadas destinadas a proporcionar a quienes deben dirigir grupos de personas, herramientas para que esta labor sea grata, eficiente y productiva. Es así como se han desarrollado decenas de talleres sobre Sentido de la Vida y del Trabajo, Comunicación, Trabajo en Equipo y Liderazgo y Manejo de Conflictos.

Mejoramiento de la Satisfacción Personal de los funcionarios respecto a la Institución.

Durante los años 1997 y 1998 se efectuaron estudios de Clima Organizacional del INP, a cargo de la Dirección de Estudios Sociales de la Pontificia Universidad Católica de Chile y en 1999 a cargo de la propia División de Recursos Humanos, en los que participaron los funcionarios de Santiago y regiones, obteniéndose resultados que permiten evaluar el nivel de satisfacción personal de los funcionarios respecto a la Institución. Del estudio realizado se concluyó, entre otras percepciones, que la mayoría de los funcionarios considera que el INP ofrece un trabajo estable y seguro; que se sienten orgullosos de pertenecer al INP y opinan que la labor institucional es importante para el país; que tienen claro los objetivos, funciones y tareas, y que están dispuestos a asumir los cambios que sean necesarios para mejorar la organización.

La gestión del Instituto de Normalización Previsional se ha caracterizado por un estilo que ha tenido como finalidad transmitir a sus funcionarios la visión y la misión institucional; potenciando los recursos humanos a través de la capacitación, la participación y el trabajo en equipo, para asumir la modernización en un clima de confianza y compromiso con los cambios impulsados al interior del INP.

Es por ello que el proceso de modernización en sí demanda un esfuerzo grande en capacitación y perfeccionamiento.

En relación con el INP estos aspectos se pueden sintetizar a través de la Estructura de la Función de Capacitación y con el Proceso mismo de la Capacitación.

3.1.5.6 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente la función de capacitación depende orgánicamente de la División de Recursos Humanos desde el año 1990 a la fecha.*
- *La Unidad de Capacitación se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La función de capacitación esta definida como de Staff (asesoría)*
- *La Jefatura de capacitación ha permanecido a nivel de encargado por los períodos 1990 a 2000.*
- *Desde el año 1990 a la fecha el área de capacitación ha estado compuesta por cinco funcionarios, un profesional, un técnico y tres administrativos.*
- *El personal calificado en la función de capacitación se ha mantenido por todos los períodos con una dotación de cinco funcionarios.*

- *La Unidad de Capacitación se ha mantenido profesionalizada a la fecha.*
- *La gestión de capacitación es Autónoma respecto al desarrollo de los otros programas. En la actualidad sus programas son consensuados con los comité bipartitos de capacitación.*
- *La dotación del organismo durante todos los períodos se ha mantenido aproximadamente con 3.290 funcionarios.*

3.1.5.7 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados en el Servicio para la detección de las necesidades de Capacitación desde 1994 a la fecha consisten en encuestas a funcionarios, reuniones con jefaturas y otros.*
- *Los mecanismos de detección de necesidades desde el año 1994 a la fecha están dirigidos a todos los niveles de la organización*
- *Los programas de capacitación cumplen con sus objetivos plenamente en algunos casos, y en otros parcialmente, situación que ha sucedido en todos los períodos.*
- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación desde el año 1990 a la fecha han sufrido una restricción*

presupuestaria (1990 a 1997 de \$ 189.044.-, 1998 \$ 195.575.-, 1999 \$ 170.000. En la actualidad el presupuesto alcanza a \$ 162.784.- (M\$))

- *Los recursos monetarios han sido insuficientes en todos los períodos para realizar una buena gestión de capacitación.*
- *Las principales dificultades para ejecutar los programas de capacitación a través del tiempo han sido la oportunidad de ejecución de los programas (se concentran casi todos en el segundo semestre del año).*
- *La principal debilidad del área de capacitación en todos los períodos se ha producido por la carencia de recursos humanos (escasa dotación)*
- *No existe manual de capacitación*

INSTITUTO NORMALIZACION PREVISIONAL



3.1.5.9 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación:

En cuanto a estructura:

- 1) *Las funciones de capacitación deberían comprenderse en un Subdepartamento que dependiera de la División de Recursos Humanos.*

- 2) *Debería contemplarse como una función de línea y no de asesoría.*

- 3) *La jefatura del Subdepartamento de capacitación debería integrarse a nivel Directivo y disponer de expertos en los diversos temas.*

En cuanto a la capacitación:

1. *Los métodos utilizados desde 1994 hasta la fecha por el Servicio para la detección de necesidades consistente en encuestas a funcionarios, reuniones con jefaturas y otros, han sido insuficientes para tal efecto. Deberían ampliarse con cuestionarios y encuestas directamente a los interesados como son los usuarios del Servicio. Además,*

deberían ampliarse a consultas con los Servicios de fiscalización como por ejemplo, con la Contraloría General de la República de Chile.

- 2. Los programas de capacitación han cumplido parcialmente con su objetivo y han demorado en adaptarse a las situaciones administrativas existentes.*
- 3. Los recursos monetarios en todos los períodos han sido insuficientes para realizar una buena gestión de capacitación.*
- 4. La ejecución de los programas de capacitación se han efectuado en su mayor parte en el segundo semestre del año.*

Por la diversidad de funciones que la Ley le ha entregado al INP ha necesitado a través de los períodos, de programas de capacitación de tipo permanente y exhaustivo.

- 5. La carencia de recurso humano, esto es, la escasa dotación de personal realmente especializado y conocedor de las funciones a realizar, ha significado que el Servicio no realice sus funciones como corresponde y exista un virtual alejamiento con los usuarios.*
- 6. No existen manuales de capacitación lo que redundo en un evidente peregrinar para todos los funcionarios del INP, ya que desarrollan sus funciones sin tener la más mínima orientación de la calidad de las funciones a realizar*

3.1.6 JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES

3.1.6.1 Historia

La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Corporación autónoma, con personalidad Jurídica de derecho público y funcionalmente centralizada que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Educación. Creada el 22 de abril de 1970, durante el Gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalva, a través de la Ley 17.301, y cuyo Reglamento se publicó el 29 de julio de 1971.

La JUNJI estuvo entre los 43 Servicios que en 1995 adquirieron un compromiso público de modernización ante el Presidente de la República, con el uso de indicadores de Gestión y la definición de metas anuales

Una de las metas para el año 1996 fue ampliar y reforzar los programas de capacitación y perfeccionamiento con el fin de permitir el ascenso del estamento Profesional, Administrativo y de Servicios Menores y de mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos, consecuente con el Plan de Modernización del Estado.

3.1.6.2 Misión

- *Crear, planificar, promover y estimular la organización y funcionamiento de Jardines Infantiles, ya sea administrándolos directamente, o a través de convenios.*

- *“Coordinar la atención integral del párvulo”, mediante una relación permanente con las Instituciones que atienden al niño y la niña menor de seis años, en el ámbito nacional, regional o local, ya sean éstas fiscales, semifiscales, autónomas o del sector privado. Así, la ley le da atribuciones para fijar “ la política integral que se aplica en los diferentes niveles de la atención del párvulo en todo el país”.*
- *Supervigilar la organización y funcionamiento de los Jardines Infantiles públicos y/o privados, para el cumplimiento de las disposiciones de la Ley 17.301, de su Reglamento, y “de las normas que en uso de sus facultades imparta la Junta Nacional de Jardines Infantiles”.*

*Para el cumplimiento de sus fines la **JUNJI** cuenta con una red de unidades operativas básicas (Jardines Infantiles, Jardines Familiares) a lo largo de todo el país, administradas y supervisadas técnicamente por la Dirección Regional respectiva a cargo de una Directora Regional que se coordina con el nivel técnico y administrativo central (Dirección Nacional), encargado de dictar las políticas, normas e instrucciones bajo la dirección de su Vicepresidente Ejecutivo, Jefe de Servicio nombrado por el Presidente de la República, y que desde 1990 es la **Srta: María Victoria Peralta Espinoza**, Educadora Musical, Magister en Ciencias de la Educación mención Currículos, Magister en Ciencias Sociales mención Antropología sociocultural, y Doctora © en Educación.*

La Institución funciona en forma descentralizada y se relaciona con el Ejecutivo a través del Ministerio de Educación Pública,

contando en 1996 con una dotación de 6.095 funcionarios, de los cuales 1.454 eran profesionales universitarios y 2.957 tenían títulos técnicos, la mayoría de los cuales (72%) están dedicados a la atención directa de los niños en los Jardines Infantiles y Familiares.

3.1.6.3 Objetivos

Su objetivo es lograr la optimización del uso de los recursos humanos y de los recursos materiales, para maximizar el logro de los objetivos institucionales. Para ello, propone, coordina, ejecuta, orienta, supervisa y evalúa políticas, planes, programas de acción y procedimientos relacionados con la organización administrativa de la Institución.

También, realiza investigaciones y estudios de racionalización administrativa

3.1.6.4 Estructura Orgánica

La actual estructura orgánica de la Junta Nacional de Jardines Infantiles data del 24 de mayo de 1993 y está formada por:

- *Un Vicepresidente Ejecutivo*
- *Seis Departamentos y una Oficina de Relaciones Públicas*

- *Trece Direcciones Regionales*
- *Jardines Infantiles y Jardines Familiares*

Cada departamento está liderado por un Director que es nombrado y depende directamente de la Vicepresidente Ejecutivo, siendo de su exclusiva confianza:

- *Departamento de Fiscalía*
- *Departamento Administración y Recursos Humanos*
- *Departamento Recursos Financieros*
- *Departamento Técnico*
- *Departamento Informática*
- *Departamento Contraloría Interna*

El Departamento de Administración y Recursos Humanos, además de su Director cuenta con 69 funcionarios en la Dirección Nacional, de los cuales 10 son profesionales, y 2 Técnicos, repartidos en cuatro secciones:

- *Recursos Humanos*
- *Recursos Materiales*

- *Servicios Generales*
- *Servicio Bienestar y Sala Cuna del Personal*

Desarrollo del Proceso del Proceso de Modernización (Eficiencia)

Una herramienta considerada como de primera importancia por parte del Supremo Gobierno para hacer realidad la erradicación de la extrema pobreza y mejorar la calidad de vida y los niveles de desarrollo de la población, “es el desafío de la modernización de la gestión pública” para aumentar la eficiencia del Estado”. La finalidad, es hacer que esta gestión cambie “en ámbitos de eficiencia, eficacia, calidad del servicio y economía” para “responder con agilidad a los importantes y contradictorias transformaciones de la sociedad, la cultura, la política y la economía” de esta época en que vivimos, a través de la formulación de “metas de resultados y de compromisos verificables, en relación, a oportunidad del servicio y eficiencia en el uso de recursos”

Es indispensable, por tanto, “adoptar crecientemente estructuras organizacionales más flexibles y descentralizadas, externalizando los servicios, haciendo de la transparencia un principio ordenador fundamental, incorporando ingeniería de procesos e informática y preocupándose de problemas como los de la imagen corporativa y los ambientes de trabajo”.

Consecuencialmente, “la gestión debe orientarse por un principio de transparencia que supone un esfuerzo comunicacional sistemático que genere la oportunidad y los canales para que las actividades de la repartición se abran a un escrutinio público por parte de los usuarios, actores sociales y políticos relevantes”.

Con éste propósito se priorizan tres aspectos fundamentales:

- “Los ejercicios de planificación estratégica” que permiten la revisión de la forma en que se lleva a cabo la gestión, “y la elaboración de proyectos” para mejorarla;
- “El establecimiento de metas de desempeño”, o metas de resultados referidas principalmente a: la cobertura, con relación a cuánto público se llega, cuántos servicios se prestan, cuánto se hace; y **la oportunidad del servicio**, puesto que “el estilo de gestión del sector público debe estar orientado claramente hacia la satisfacción de los usuarios” (Estado al servicio de las personas); y por último;
- “La eficiencia en el uso de los recursos”: 1) **Materiales**, tales como los que dicen relación con el área de informática y de computación y que “permite revisar cómo se hacen las cosas, cómo es posible modificarlas, y cómo mejorar los procedimientos”, y 2) **Humanos**, que “constituyen los recursos principales” puesto que la modernización del Estado

tiene que se “asumida por quienes en última instancia deben constituirse en sus principales gestores” con una activa participación en los planes de modernización. Por ello, más allá de los mejoramientos generales las remuneraciones, pertinentes deben “contener un aumento de incentivo al mejor desempeño”, asociado estrictamente al mejoramiento del cometido funcionario. Un esfuerzo importante en este marco “es la capacitación que demanda el proceso de modernización” y el compromiso de los funcionarios en lo que significa innovar, flexibilizar y mejorar los procesos.

En síntesis, la modernización del Estado fomenta “ la gestión orientada hacia el usuario, la capacidad de evaluación de la gestión en relación, a patrones de calidad, el uso eficiente y extensivo de las tecnologías de información, la profesionalización de la administración pública, la capacitación de los recursos humanos y el aumento progresivo de la descentralización”.

La Modernización en la Junta Nacional de Jardines Infantiles

La Modernización de la JUNJI partió con una descentralización paulatina “en un contexto de revisión y modificación de sus estructuras y procesos, para mejora la eficiencia y claridad del Servicio”, “con la intención final de una mayor correspondencia

con las necesidades diferenciales de las comunidades con relación a la atención integral de los niños a través de procesos autónomos crecientemente significativos". En consecuencia, se fijaron los criterios básicos para el desarrollo de una línea de descentralización administrativa, presupuestaria y técnica, y se proyectaron para los años siguientes "acciones necesarias para continua en esta línea", tales cómo:

- *"Reformar la capacitación en todos los ámbitos;*
- *Implementar el nuevo sistema de Informática en toda la Institución, lo que permitiría a cada Región ingresar, procesar y generar su propia información;*
- *Poner en marcha los diversos sub-sistemas que se han desarrollado: Contabilidad y Presupuesto, Personal y Remuneraciones, Activo Fijo, Compras, Bienestar, y Párvulos;*
- *continuar con un Programa paulatino de delegación de responsabilidades desde el nivel central hacia el nivel Regional, en las áreas de: Distribución y Ejecución presupuestaria, Adquisición de Equipamiento, y otros similares;*
- *Continuar con la delegación de responsabilidades desde el nivel de Dirección Regional hacia los Jardines Infantiles, en aspectos tales como: Mantenimiento menor, adquisición de perecibles y de algunos materiales didácticos;*

- *desconcentrar recursos vía presentación de Proyectos, para que las Regiones o Provincias generen sus propios Programas no convencionales de atención a los párvulos;*
- *continuar participando activamente en las comisiones regionales, provinciales o comunales que se abocan al tema del niño y de su atención, y continuar estableciendo relaciones con las diferentes organizaciones comunitarias interesadas en el tema;*
- *optimizar las coordinaciones con los demás servicios afines, en los respectivos niveles, para planificar líneas de trabajo cada vez más compartidas”.*

*En septiembre de 1995 se realizó una jornada de planificación estratégica en la que participaron la Vicepresidenta Ejecutiva y todos los Directivos de la Institución (Directores de Departamentos y Directoras Regionales de todo el país), con el propósito de “diagnosticar el proceso de modernización en la JUNJI y determinar acciones a corto y mediano plazo”. En dicha oportunidad se definió la modernidad en la **JUNJI** como: “ un proceso integral e intencionado de cambio en la organización, con el propósito de mejorar su capacidad de gestión y de adaptación ante los nuevos requerimientos que el Estado y los usuarios le formulen, y satisfacer en forma más eficiente, oportuna y completa los objetivos que le demanda la Ley 17.301”.*

En una Circular generalizada de la Vicepresidente, que da cuenta de lo anterior, se especifican una serie de objetivos

necesarios a trabajar para el logro de la eficiencia y eficacia postulada para la modernización de la JUNJI;

- *continuar con el proceso de descentralización gradual de la Institución en las áreas financiera, administrativa y técnica;*
- *Estudiar la readecuación de la Planta del Personal y estructurar Políticas de Personal;*
- *reformular la política de Bienestar social;*
- *Reorientar el Programa de Capacitación de Recursos Humanos para los distintos escalafones de la Planta, vinculándolo con los objetivos estratégicos de la Institución;*
- *diagnosticar la situación del clima laboral y definir acciones para optimizarlo;*
- *Establecer las instancias formales de participación funcionaria en el quehacer institucional;*
- *Estudiar las modificaciones necesarias para una mayor coordinación e integración interdepartamental y entre la Dirección Nacional y las Regiones;*
- *desarrollar un plan de comunicaciones e implementar la Oficina de Informaciones, y*
- *Perfeccionar el Plan Informático de la Institución.*

Para incrementar la eficiencia y efectividad de la acción del Estado “en cada rincón del país”, se estableció cómo premisa fundamental la transferencia gradual y sostenida “de competencias, atribuciones y recursos desde los niveles centrales a los ámbitos regionales y locales” con el propósito de que estuvieran “más cerca de aquellos lugares en donde sus servicios y apoyos técnicos son más necesarios” y también, aprovechar “todas las potencialidades de los recursos humanos, naturales y técnicos del país, reconociendo la heterogeneidad regional”. Del mismo modo, “para dar cuenta de la aceleración de los tiempos de respuestas que exigen las administraciones públicas” en la era moderna, y “por el carácter multidisciplinario y multiadministrativo de estas respuestas, que suponen romper al máximo las barreras burocráticas”.

Es así como en 1994 se delegan atribuciones a:

- ***Las Directoras Regionales***, en contratación de personal; prórrogas de contratos; aceptación de renunciaciones; suplencias; contratos a honorarios asimilados a grado; cesación de funciones por jubilación, pensión, renta vitalicia o defunción; atribuciones concernientes a Propuestas Públicas o Privadas desde el momento en que se exige la Toma de Razón; bajas, exclusiones y enajenaciones de bienes muebles inventariables; cometidos funcionarios; asignaciones de antigüedad, de pérdida de caja y/o de movilización, y de fondo fijo; destinación de personal dentro de la Región; y Licencias Médicas;

- ***El Director del Departamento Administrativo, en prórroga de contratos; suplencias con personal del servicio; cometidos funcionarios, con excepción de Directores de Departamento; asignación de antigüedad, de pérdida de caja y/o movilización, destinación de personal; bajas, exclusiones y enajenaciones de bienes muebles inventariables; y celebración de contratos con personas naturales y jurídicas en materias de Bienestar del Personal:***
- ***La Coordinadora de la Sección Recursos Humanos de Dirección Nacional, en Licencias Médicas; Feriados Legales; Asignaciones Familiares; Permiso con y sin Goce de Remuneraciones; trabajos extraordinarios; y autorización del derecho a disponer del tiempo necesario para alimentar al hijo menor de dos años.***

A partir de enero de 1995, funcionó un Comité Técnico que desarrolló un trabajo dirigido a formular las principales iniciativas y orientaciones para la modernización del sistema de capacitación en el sector público. Parte de las conclusiones de este trabajo se encuentran contenidas en el Acuerdo suscrito entre el Gobierno y la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF), en junio del mencionado año, acordándose “elevar los recursos asignados al financiamiento de las acciones de capacitación en el sector público hasta alcanzar el 1% de las remuneraciones imponibles de los funcionarios con el objeto de mejorar su eficacia, su equidad y su participación”, puesto que “el perfeccionamiento del personal y el desarrollo de competencias que estimulen un mejor desempeño, son instrumentos valiosos para el aumento de la productividad

laboral y el logro de mayor eficiencia de las instituciones públicas". Para ello, fue necesario estructurar "programas coherentes con las necesidades del servicio, y el desarrollo de la carrera funcionaria", con participación de los funcionarios en la definición de los programas, según necesidades detectadas, para "lograr mayor motivación por las actividades de capacitación y perfeccionamiento" y satisfacer las necesidades reales de formación de los empleados públicos.

Con éste fin se formaron los Comités de Capacitación en las entidades públicas con el concurso de la gerencia pública representada por profesionales y técnicos de la dirección superior de los organismos públicos y de los trabajadores del servicio, incluidas las Asociaciones de Funcionarios.

Las actividades contempladas en los programas de capacitación debieron apuntar al desarrollo de competencias generales y específicas, posibilitando mayores oportunidades, aumento de la calidad de su trabajo y una mayor eficiencia en el ámbito institucional. Por lo tanto, un aspecto crucial de la detección de necesidades, fue la identificación de las competencias que se requieren para que los funcionarios desarrollen adecuadamente sus funciones.

Los Comités Regionales de Capacitación se constituyeron oficialmente en la Junta Nacional de Jardines Infantiles en las siguientes fechas:

• 1996

mayo : VI Región

junio : II, IV, VII y X Regiones
julio : I, VIII, IX, XI y XII Regiones
septiembre : V Región
• 1997
enero : Región Metropolitana (XII Región)

Cómo consecuencia, a fines de 1995 se reorientó la capacitación institucional sobre la base de un estudio realizado que concluyó que “ la prioridad en esta materia debería orientarse en acciones para el acceso (vinculada a la Carrera Funcionaria) de aquellos estamentos que se han perfeccionado minoritariamente”, identificando cómo tales a los profesionales (Equipos Técnicos Regionales (E.T.R.) y Educadoras de Párvulos), a los administrativos y al personal de servicios menores.

Estos cursos obedecieron al propósito de “crear condiciones para mejorar la Gestión Institucional en términos de una mayor eficiencia, eficacia y calidad de los Programas que se proporcionen a la comunidad”.

Es por ello que el proceso de Modernización en sí demanda un esfuerzo grande en capacitación y perfeccionamiento

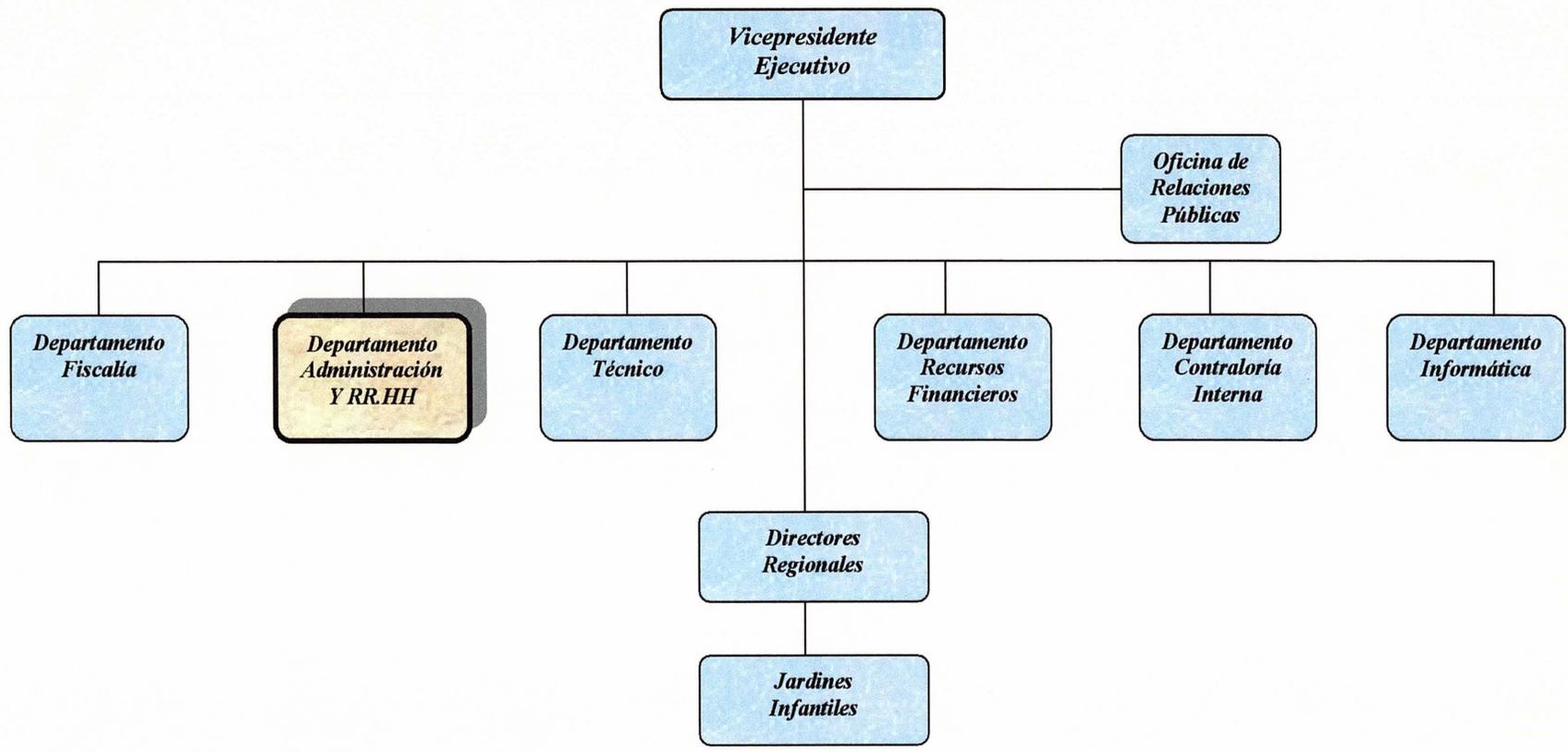
En relación con la JUNJI estos aspectos pueden sintetizarse a través de la Estructura de la Función de Capacitación y con el Proceso mismo de Capacitación:

3.1.6.5 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente la función de capacitación depende del Departamento Administrativo.*
- *La función de capacitación no se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La función de capacitación esta definida como de línea.*
- *La jefatura de capacitación estaba nivel de encargado, y en la actualidad de un coordinador.*
- *Esta función la realizan tres profesionales expertos en el tema, (un profesional, una asistente social y un pedagogo.)*
- *La Gestión de Capacitación es autónoma en el desarrollo de los programas.*
- *La dotación del organismo es de 6500 funcionarios en la actualidad, la que se ha mantenido desde el año 1998 a la fecha.*

3.1.6.6 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados para la detección de necesidades son las encuestas y los cuestionarios.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades están dirigidos a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen plenamente con sus objetivos.*
- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación en el último período fueron de \$ 64.000.000. -*
- *Los recursos que han sido insuficientes para realizar mejor la gestión son de tipo Financiero.*
- *La dificultad que impide ejecutar los programas de capacitación también es de tipo financiero.*
- *La principal debilidad que se ha producido a través del tiempo ha sido falta de Recursos Humanos.*
- *Existe Manual de Capacitación y es conocido por todos los funcionarios.*



3.1.6.8 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación:

En cuanto a estructura:

- 1) *La función de capacitación corresponde insertarla en el Organigrama.*
- 2) *La jefatura de capacitación debería integrarse con un funcionario profesional, de línea directiva.*
- 3) *La oficina de capacitación debería estar integrada por mayor número de funcionarios.*

En cuanto a capacitación:

- 1) *Los métodos y programas de capacitación empleados responden a los lineamientos de la Modernización del Estado.*
- 2) *El nivel de participación que tiene la Asociación de Funcionarios en la elaboración del Programa de Capacitación es de participación activa a través de Comités Bipartitos.*
- 3) *La capacitación ha contribuido enormemente al logro de los objetivos ya que ha permitido a los funcionarios capacitarse en su área técnica pedagógica.*

- 4) *Existe una política de capacitación difundida a cada funcionario del país.*
- 5) *Se fortaleció en el último período el área con más profesionales y se trabaja directamente con los comités bipartitos.*
- 6) *La gran mayoría de los funcionarios cumplen con el perfil adecuado para ocupar y desempeñar en forma eficaz y eficiente los cargos.*

La visión de las reales necesidades de capacitación del Servicio está clara; el problema es la restricción presupuestaria.

En términos de eficiencia y eficacia el actual sistema va mejorando la relación, el que va alcanzar al 100% de los funcionarios, a través de metodología a distancia, ya que las necesidades de capacitación fueron detectadas mediante encuestas a nivel Regional y Nacional.

3.1.7 SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO DEL AMBIENTE

3.1.7.1 Historia

Con la misión de realizar "las acciones necesarias para la protección de los riesgos producidos por el medio ambiente y para la conservación, mejoría y recuperación de la calidad de

los elementos básicos del ambiente”, el Servicio Metropolitano del Ambiente, SESMA, fue creado mediante la ley 18.122 y cuyo funcionamiento quedó normado a través del Decreto Supremo 206/82, que aprueba el Reglamento Orgánico de este Servicio.

Siendo uno de los 29 Servicios que conforman en la actualidad el Sistema Nacional de Servicios de Salud, es el único que desarrolla acciones exclusivamente en el área de la salud ambiental, en esta caso, en la Región Metropolitana. Su gestión es autónoma, ya que es un servicio público funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Sus atribuciones le permiten actuar como Tribunal Sanitario en primera instancia, lo que implica que la autoridad del SESMA está dotada de poder efectivo, estando facultado para prohibir en forma inmediata el funcionamiento de una actividad que ponga en riesgo la salud de las personas, realizar sumarios, dictar sentencia una vez concluido el proceso y sancionar o absolver al sumariado. Estos procedimientos se amparan en el Código Sanitario, el cual permite sancionar aquellas conductas que infrinjan la ley sanitaria, junto con promover la adopción de medidas preventivas con el fin de eliminar los efectos dañinos en la salud de la comunidad.

3.1.7.2 Misión

La misión del Servicio es “proteger la salud de la población de los riesgos derivados del ambiente”. Es desarrollada mediante las siguientes líneas de acción:

- *Vigilancia Sanitaria*
- *Formalización de actividades productivas*
- *Fiscalización de Control y*
- *Promoción de Salud.*

3.1.7.3 Objetivos

Aunque la característica que distingue a este Servicio es su rol de fiscalizador, que le permite realizar sumarios sanitarios con multas que pueden llegar hasta 1.000 UTM, e incluso poder clausurar establecimientos y decomisar especies de riesgo, sin duda, el aspecto más importante que se ha logrado desarrollar es la actividad preventiva.

En este contexto, al SESMA le corresponde realizar una labor de enorme responsabilidad en el marco de la Estrategia de Protección de la Salud de las Personas. Para ello, centra su acción, no sólo en evitar que la población se enferme, sino eliminar los factores de riesgo presentes en el ambiente que podrían desencadenar procesos de pérdida o deterioro de la salud e impulsando conductas que tengan un impacto positivo.

De esta manera, sus actividades se circunscriben en la sustentación de las acciones en salud, en función de promover el bienestar y una mejor calidad de vida en un entorno más saludable.

Desde el punto de vista ético, es en este nivel de prevención donde se deben priorizar los recursos, momento en que las personas no han visto afectadas sus condiciones de salud. Sólo así se evita actuar cuando ya se ha sufrido un daño con consecuencias incalculables del punto de vista humano, como ocurre en el nivel de Prevención Secundaria. En el nivel Terciario, cuando ya se ha fracasado en los objetivos anteriores, queda sólo mitigar el dolor y las secuelas.

3.1.7.4 Estructura Orgánica

Departamento Administrativo

Ajustándose al concepto de modernizar la gestión pública y orientado al objetivo de profesionalizar gradualmente esta actividad, el Departamento Administrativo del SESMA ha ido concentrando, durante 1999, cambios sustanciales en su organización. Actualmente la estructura de este Departamento incluye, en cargos que depende directamente del jefe administrativo, a los subdepartamentos de Administración y de Finanzas. Esto ha permitido concentrar las acciones y hacerlas cada vez menos burocráticas, lo que a corto plazo significa

obtener una mejor administración de costos y hacer uso racional de los recursos financieros del Servicio.

Subdepartamento de Administración

Se preocupa fundamentalmente de la administración de personal, tarea que entre otros aspectos, considera planes de capacitación para los funcionarios, poniendo además especial énfasis en la utilización eficiente de los recursos humanos. También pertenecen a su competencia, todas aquellas acciones relacionadas con bienestar, asuntos contables, financieros y recursos físicos.

En este contexto se encarga de coordinar y controlar cada una de las actividades que realizan Recursos Humanos, Capacitación, Movilización y Administración General, lo cual incluye a Servicios Generales, Oficina de Partes, Adquisiciones y Bodega. A las secciones Movilización y Administración General se les considera un verdadero apoyo logístico, dado que su misión es proveer todos los servicios y elementos para velar por el normal desarrollo de las áreas operativas del servicio, como el Departamento de Vigilancia o el Departamento Técnico.

Recursos Humanos: *Se encarga de orientar al personal instruyéndolo en torno a sus obligaciones, y a sus derechos funcionarios y previsionales. Además, lleva el control de los cargos de la planta del Servicio y de las normativas técnicas, disposiciones legales, reglamentarias e instrucciones relativas a la administración de personal, lo que se traduce en liquidaciones de remuneraciones, ascensos, promociones, ingresos, egresos y calificaciones.*

Capacitación: Como complemento del plan estratégico de modernización se efectúan anualmente diagnósticos para evaluar las necesidades de capacitación y así diseñar cursos destinados a reforzar áreas del conocimiento de salud, prevención de riesgos y gestión ambiental, entre otras indispensables para hacer del SESMA un servicio público moderno y con excelente nivel profesional.

En relación con la estructura de la función de capacitación y con el proceso mismo de capacitación, en el Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente, podemos decir lo siguiente:

3.1.7.5 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente en la actualidad, la función de capacitación depende del Subdepartamento de Recursos Humanos, el que a su vez depende del Departamento de Administración y Finanzas, y en los períodos 1990/1999 dependía del Subdepartamento Administrativo.*
- *La función de capacitación no se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La función de capacitación esta definida como de apoyo en el ámbito administrativo.*

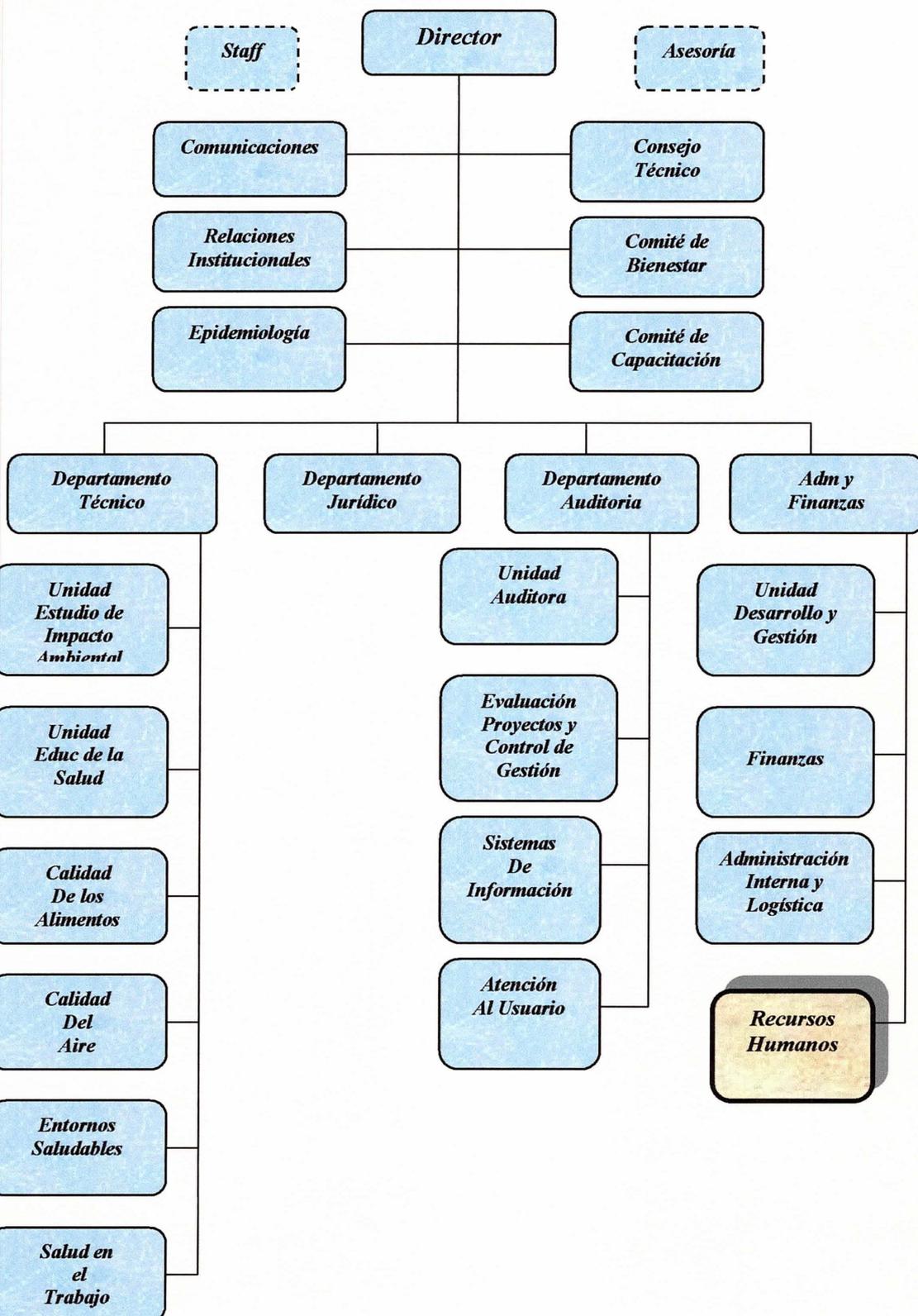
- *La jefatura de capacitación estuvo en el ámbito de encargado hasta el año 1997 y a partir de 1998 a la fecha a cargo de un profesional.*
- *Esta función la realizan dos funcionarios.*
- *El personal está calificado para la función de capacitación.*
- *La Gestión de Capacitación no es autónoma en el desarrollo de los programas, funciona con el Comité de Capacitación.*
- *La dotación del organismo es de aproximadamente 500 funcionarios.*

3.1.7.6 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados para la detección de necesidades son formularios Ad - Hoc con direccionamiento.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades están dirigidos a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplieron parcialmente sus finalidades hasta 1999, y en la actualidad cumplen plenamente con sus objetivos.*

- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación fueron en el período 1998/99 de \$ 25.000.000 y en el año 2000 de \$ 27.000.000.-*
- *Los recursos que han sido insuficientes para realizar una buena gestión son de tipo Humano, Financiero, tecnológico y estructural.*
- *Las dificultades para ejecutar los programas de capacitación son de tipo financiero, humano, falta de claridad en los requerimientos, y de mayor capacitación,*
- *La principal debilidad que se ha detectado a través del tiempo ha sido el escaso personal destinado a estas labores y el mucho tiempo ocupado en tareas administrativas.*
- *No existe manual de capacitación.*

7.7 ORGANIGRAMA SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO DEL AMBIENTE



3.1.7.8 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación

En cuanto a estructura:

- 1) *La función de capacitación debería insertarse en el Organigrama del Servicio.*
- 2) *La gestión de capacitación debería ser autónoma, independiente de los otros programas del Servicio.*

En cuanto a capacitación:

- 1) *Deberían incrementarse en forma suficiente los Recursos de tipo Humano, Financiero y Tecnológico, Sin embargo, para la labor que se realiza rinde los frutos que se esperan.*
- 2) *Las tareas de capacitación deberían llevarse a cabo en forma totalmente independiente de las labores administrativas.*
- 3) *Debería elaborarse un Manual de Capacitación para uso y conocimiento de todo el personal..*

El factor más preponderante que impide ejecutar con mayor eficiencia los programas de capacitación es la carencia de dotación de personal especializado para ello.

3.1.8 FONDO NACIONAL DE SALUD

3.1.8.1 Historia

FONASA es un Servicio Público funcionalmente descentralizado, de ámbito nacional, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio. Lo anterior significa que, en el desempeño de las funciones que le competen, no actúa bajo la personalidad del Fisco, como los Ministerios.

FONASA integra el SNSS y está sometido a la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio de Salud.

Su sede es la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las Direcciones Regionales que establezca el Director en otros lugares del país. De este modo, se consagra el principio de la desconcentración de las funciones del Servicio.

4

3.1.8.2 Misión

Asegurar el acceso a los beneficios del Sistema Público a un plan colectivo de Seguro Solidario y equitativo

3.1.8.3 Objetivos Estratégicos

- Consolidar a **Fonasa** como seguro Público colectivo y solidario dentro del sector salud con orientación al usuario.

- *Aumentar la eficiencia y la equidad en la asignación de recursos.*
- *Promover la satisfacción del usuario, perfeccionar la atención y la orientación de los beneficios a las personas.*
- *Fortalecimiento del Proceso de descentralización del Fondo Nacional de Salud.*
- *Modernizar la Gestión de FONASA de manera que la estructura y los Recursos faciliten el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos señalados.*

Sus ejes principales corresponden a la atención del Usuario, la Descentralización y una preocupación preferencial por el desarrollo de los Recursos Humanos de la Institución.

El Fondo Nacional de Salud, es el organismo público encargado de otorgar cobertura de atención, tanto a las personas que cotizan el 7% de sus ingresos mensuales para la salud en FONASA, como a aquellas que, por carecer de recursos propios, financia el Estado a través de un aporte fiscal directo.

Transformarse en el administrador de un Seguro Público de Salud, que mejore el acceso de los beneficios del sistema público de salud a un plan colectivo de salud solidario y equitativo, es hoy su nueva misión.

*En cumplimiento de esta finalidad, la institución ha asumido el rol de organismo comprador de atenciones de salud de carácter integral para todos sus beneficiarios, cotizantes e indigentes, con el **OBJETIVO** de facilitar el acceso a las mejores opciones disponibles en el sistema público o privado. En esta perspectiva, se encuentra impulsado el desarrollo en propiedad de las nuevas modalidades de compra a los Servicios de Salud del Estado.*

Simultáneamente y para alcanzar una completa autonomía mediante la recaudación directa de las cotizaciones y aportes fiscales para salud, ha emprendido un proceso de identificación plena de su universo de beneficiarios, que alcanza a un total de 8,8 millones,

En el marco del proceso de reforma del sistema de salud chileno, el Fondo Nacional de Salud inició en 1994 el desarrollo de profundos cambios en su estructura y funcionamiento

Es por ello que el Proceso de Modernización en sí demanda un esfuerzo grande en Capacitación y Perfeccionamiento.

Respecto a FONASA, estos aspectos pueden sintetizarse a través de la Estructura de la Función de Capacitación y con el Proceso mismo de Capacitación.

3.1.8.4 Funciones

FONASA es el continuador legal, con los mismos derechos y obligaciones, del Servicio Médico Nacional de Empleados y del

Servicio Nacional de Salud, para los efectos del cumplimiento de las funciones de orden administrativo y financiero

El F.N.S. nace como el continuador legal del Servicio Médico Nacional de Empleados (SERMENA), el 3 de agosto de 1979, en el contexto de la reestructuración del sector público de Salud dispuesto por Decreto Ley N° 2.763. En dicha oportunidad, se definieron 3 funciones básicas para ser ejecutadas por los organismos de ese sector público.

- ***Función Normativa:*** *El Ministerio de Salud se haría cargo de la dotación de las políticas, tanto generales como particulares, y como reflejo de tales políticas se llevaría a cabo un proceso modernizador de todo el sector Público de Salud y que ha significado, entre otros hechos un notable fortalecimiento del Sistema Público en ese aspecto.*
- ***Funciones por Ejecutar:*** *Los Servicios de Salud –26 unidades geográficas a lo largo del país – se harían cargo de ejecutar dichas políticas a través de su red asistencial de hospitales, postas y consultorios públicos.*
- ***Función Financiera:*** *Fonasa, estaría a cargo de recaudar y distribuir los recursos financieros. Adicionalmente, del fondo a cargo de Administrar la Modalidad de Atención de libre elección.*

Con la democratización del país, a partir de 1990, se impulsaron políticas orientadas a fortalecer el rol del Estado en salud, debilitado como consecuencia de las reformas impuestas en la década anterior.

3.1.8.5 Estructura de la Función de Capacitación

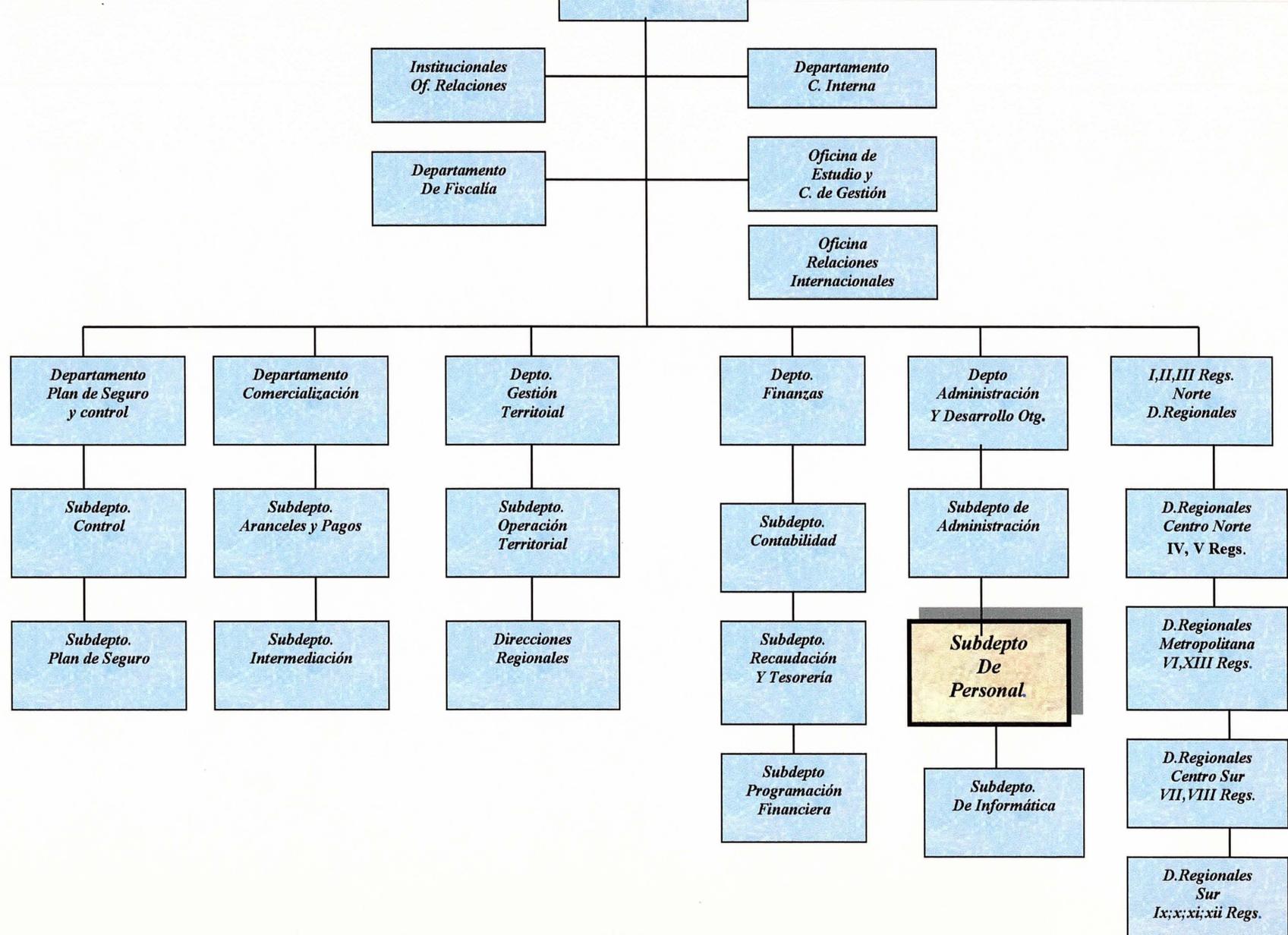
- *Estructuralmente la función de capacitación depende desde el año 1990 a la fecha, del Subdepartamento del Personal.*
- *La función de capacitación no se encuentra inserta en el Organigrama del Servicio respectivo.*
- *La función de capacitación esta definida como de línea.*
- *La jefatura de capacitación se encuentra en el ámbito de encargado durante el periodo 1999-1998, y en el ámbito de jefatura en el año 2000.*
- *Desde el año 1990 hasta el año 1997, la función de capacitación comprendía un funcionario, y desde 1998 a 1999 estaba compuesta por dos funcionarios en calidad de encargados. En la actualidad está compuesto por una jefatura y un funcionario administrativo.*

- *El personal calificado para la función de capacitación en los periodos 1990 al 2000 ha evolucionado de uno a dos funcionarios.*
- *La unidad de capacitación en los periodos 1990 al 2000 dispone de personal calificado.*
- *La Gestión de Capacitación no es autónoma en el desarrollo de los otros programas.*
- *La dotación del organismo en los periodos 1990 al 2000 es de aproximadamente 639 funcionarios.*

3.1.8.6 Proceso de Capacitación

- *Durante el período 1990 a 1997 no existían métodos para la detección de necesidades y desde 1998 a la fecha, se utiliza la investigación a través de consultas y cuestionarios.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades estuvieron dirigidos en el período 1998 al 2000, a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen con sus objetivos parcialmente debido a los imprevistos y prioridades que surgen en el transcurso del año.*

- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación han ido evolucionando en forma progresiva a través del tiempo, pero siguen siendo insuficientes a la fecha.*
- *Los Recursos financieros y tecnológicos han sido insuficientes para realizar una buena Gestión.*
- *Las principales dificultades para ejecutar los programas de capacitación en los períodos 1990 a 1997 fueron la desmotivación del personal y la falta de objetivos interdepartamentales, y de presupuesto (1998 al 2000).*
- *Las principales debilidades que se han producido a través del tiempo han sido la falta de fortalecimiento de la unidad y la falta de autonomía de la capacitación.*
- *No existe manual de capacitación.*



3.1.8.8 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación

En cuanto a estructura:

- 1) La función de capacitación debe continuar dependiendo del Subdepartamento del Personal e insertarse como función de Línea, en el Organigrama del Servicio.*
- 2) Debe mantenerse una jefatura y aumentarse a dos funcionarios administrativos calificados.*
- 3) La gestión de capacitación debe obtener autonomía del desarrollo de los otros programas, y una relación más directa con las diferentes funciones del servicio, con el objeto que se generalice a todo nivel.*

En cuanto a capacitación:

- 1) Los mecanismos para la detección de las necesidades corresponden intensificarlos en todos los aspectos y efectuarse a través de consultas directas a los funcionarios más capacitados en el conocimiento y actividad de las distintas áreas, y a los profesionales de las diversas especialidades. Deben utilizarse cuestionarios obligatorios para los usuarios que sean atendidos a fin de conocer a través de ellos las verdaderas y reales necesidades en ese aspecto a fin de conseguir que el servicio que se otorga sea el de máximo nivel posible.*

- 2) *A fin de cada período anual, deberían actualizarse aquellas situaciones que correspondieron a imprevistos, y aquellos que correspondieron a prioridades especiales, a fin de otorgarles una solución previa y adecuada en el próximo período y cuando ellas nuevamente se produzcan.*

- 3) *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación del Servicio deben ser adecuados a las necesidades que la experiencia ha ido arrojando a través del tiempo. Debe reconocerse que los recursos otorgados hasta ahora han sido insuficientes y ello ha ido demorando la capacitación funcionaria. Ella necesita más velocidad de concreción.*

- 4) *Debe generarse un mayor interés por parte del personal de los distintos Servicios de Salud, para la obtención de una mayor capacitación en la realización de las funciones, y motivar las jefaturas a objetivos interdepartamentales.*

- 5) *Las máximas autoridades de Salud deberían en el futuro cercano, tener entre sus principales objetivos, el fortalecimiento de la unidad y de la autonomía de la capacitación.*

3.1.9 CASA DE MONEDA DE CHILE

3.1.9.1 Historia

Casa de Moneda de Chile posee el privilegio de ser la Institución estatal más antigua del país. Su génesis histórica, ligada estrechamente al sistema monetario de la colonización española, le otorgó tradicionalmente un rol indispensable para el funcionamiento de la economía nacional, desde que fue creada el 1º de Octubre de 1743 por Cédula del Rey de España Felipe V, a cargo de su principal promotor, financista y "Tesorero Perpetuo" don Francisco García de Huidobro; que la instaló en definitiva en un solar de la calle "De los Huérfanos".

En 1772, el Superintendente don Mateo de Toro y Zambrano, percatándose que el sostenido aumento de producción por más demanda de circulante hacía ya insuficientes esas instalaciones, encargó al arquitecto italiano don Joaquín Toesca un nuevo diseño de su edificación que la reemplazara. Las nuevas instalaciones se levantaron en una calle a la cual le daría su nombre (" Moneda "), y en la que funcionaría hasta 1927.

A partir de esa fecha, cuando ya se había difundido el papel moneda como el medio de pago más habitual, Casa de Moneda de Chile se fusionó con los Talleres de Especies Valoradas que lo fabricaban y que desde 1914 funcionaban en sus actuales dependencias en el interior de la Quinta Normal;

incorporándolos como parte normal de sus procesos de fabricación.

Su anterior edificio de calle Moneda se traspasó a la Presidencia de la República para servir como Palacio de Gobierno. Actualmente, Casa de Moneda de Chile es un Servicio Público Centralizado dependiente del Ministerio de Hacienda, y se rige por su Ley Orgánica establecida por el DFL. 228 del 28 de Marzo de 1960.

*En la actualidad, el Director de Casa de Moneda de Chile es don **Adrián Torres Canales**, quien inició su gestión el año 2000.*

3.1.9.2 Misión

El ámbito de acción de Casa de Moneda, expuesta en su Ley Orgánica; corresponde a la fabricación de Dinero (Monedas y Billetes), Especies Valoradas (que tienen valor nominal, impreso o representativo), Documentos de Fe Pública (que atestigüen identificación u otras calidades públicas); así como otras Especies Valoradas de su especialidad que se utilicen en diferentes transacciones comerciales, cuya fabricación le sea encomendada por personas o entidades públicas o privadas, tanto nacionales como extranjeras.

3.1.9.3 Objetivos Estratégicos

- *Aumentar la rentabilidad de la gestión*

- *Mejorar la gestión y estructura orgánica*
- *Lograr un sistema productivo que respete el medio ambiente.*

Sin perjuicio de su estructura jurídica de Servicio Público, sus objetivos y modus-operandi le dan el carácter de una Organización Industrial de una naturaleza muy especial, cuyas Actividades Primarias están asociadas a procesos productivos que definen dos Líneas de Producción muy diversificadas: Una línea Metalmecánica, y otra de Impresión Gráfica.

Su régimen Presupuestario es de Autofinanciamiento, por lo que debe generar los ingresos que le permitan cubrir la totalidad de sus gastos, incluyendo la Adquisición de Bienes de Capital, además de la Transferencia de Excedentes a la Caja Fiscal.

Aspectos Comerciales y Factores Claves del Servicio

Los principales productos de la Línea Metalmecánica de Casa de Moneda son: Monedas, Placas Patentes, Fichas y Medallas, y trabajos en metales nobles.

En tanto que los productos más importantes de su Línea Gráfica son: Billetes, Boletos de locomoción colectiva, Documentos (Pasaportes, Libretas de Familia, Libretas de Ahorro, Licencias de Conducir, Pases Escolares, Credenciales, etc.), Sellos Postales, Documentos Financieros (Letras Hipotecarias, Cheques, Bonos, Pagares, etc.), Certificados y

Comprobantes (Revisiones Técnicas de Vehículos, Permisos de Circulación), etc.

Entre sus principales Clientes se encuentran: Banco Central de Chile (que concentra más del 50 % de los Ingresos Totales); Servicio de Registro Civil e Identificación, Tesorería General de la República; Empresa de Correos de Chile; diversos Ministerios; Municipalidades, Banco del Estado y otros Bancos Privados; Instituciones Financieras; algunos Bancos Centrales extranjeros, y empresas privadas tanto nacionales como extranjeras.

Para el Mercado Internacional Casa de Moneda es proveedora, con creciente demanda, de monedas, sellos postales y algunos documentos financieros.

Todo lo anterior gracias a la calidad de los productos elaborados, al cumplimiento de requisitos impuestos por los clientes, tales como fechas de entrega y otros, y a la confianza depositada por ellos, basada en los rigurosos controles y normas de seguridad que se desarrollan en todas las actividades internas, tanto productivas como administrativas; y que constituyen los factores claves del Servicio.

El sistema de Comercialización de los productos elaborados corresponde al de una industria de producción a pedido, de mercados que actúan bajo libre competencia, en un marco de subsidiariedad estatal; lo que hace cada vez más compleja la adjudicación de pedidos.

Modernización del Servicio

La Dirección de Casa de Moneda, en su interés por insertarse en toda instancia que permitiese al Servicio aprender para mejorar y crecer, consideró una oportunidad formidable el postular a la primera versión del Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos (PNC-SP), organizado por el Comité Interministerial de Modernización con la asesoría técnica del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, el año 1998. Frente a los resultados obtenidos se optó por repetir esta beneficiosa experiencia en su versión 1999.

El PNC-SP es un instrumento integrado al proceso de modernización del Estado orientado a ayudar a los Servicios Públicos del país a conocer e implementar una gestión de calidad moderna y eficaz

La calidad de los Servicios Públicos que el premio busca estimular consiste en la capacidad de dichas instituciones para satisfacer simultáneamente las necesidades de sus usuarios y facilitar la realización personal de sus funcionarios.

La premiación se propone entregar un reconocimiento público a aquellos Servicios que hayan realizado esfuerzos exitosos para mejorar la calidad de su gestión.

Promover la cultura de la calidad en el ámbito público para lograr un real aumento en la eficiencia y eficacia de los Servicios Públicos, en el marco de la Modernización del Estado.

Destacar el esfuerzo de aquellas instituciones públicas que están implementando Sistemas de Gestión de Calidad y que puedan ser presentadas como referente al resto de los Servicios.

El 1998 Casa de Moneda participó junto a 107 Servicios que fueron aceptados para postular al premio, en alguna de las cuatro categorías. Sólo 37 clasificaron para la visita de terreno, quedando 16 Servicios finalistas, entre los cuales fue seleccionada esta Institución.

Al año siguiente las exigencias fueron mayores. Es así como sólo fueron aceptados 51 Servicios para postular al Premio y sólo 13 fueron clasificados como finalistas en sus cuatro categorías. Esta Institución no tan sólo quedó entre los finalistas, sino que en su categoría disputó hasta el final el premio.

3.1.9.4 Estructura Orgánica

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Casa de Moneda, el ejecutivo superior en la jerarquía es el Director, en quien reside la responsabilidad por la gestión de la Institución.

El cargo de Director, que es de la confianza exclusiva del Presidente de la República, se relaciona con la Administración del Estado a través del Ministerio de Hacienda.

Casa de Moneda mantiene una Planilla total de Personal de 589 personas, distribuidas de la siguiente forma: Directivos (64 Funcionarios), Profesionales y Técnicos (23), Administrativos (74), Auxiliares (227), Otros (212).

En el actual esquema orgánico del Servicio, de la Dirección dependen: La Subdirección de Administración y Finanzas, la Subdirección de Producción e Ingeniería, la Secretaría General, la Contraloría Interna, los Servicios de Seguridad, y el Departamento de Gestión Estratégica.

La Subdirección de Administración y Finanzas tiene a su cargo las funciones que su nombre indica, y está compuesta por las siguientes Unidades:

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Finanzas

Departamento de Comercialización

Departamento de Adquisiciones y Abastecimientos

En la Subdirección de Producción se agrupan las actividades primarias netamente fabriles y de apoyo a la producción, y está compuesta de las siguientes Unidades:

Departamento de Acuñación Monetaria

Departamento de Impresión de Valores

Departamento de Control de Calidad

Departamento de Mantenimiento

Otros Estamentos de Apoyo

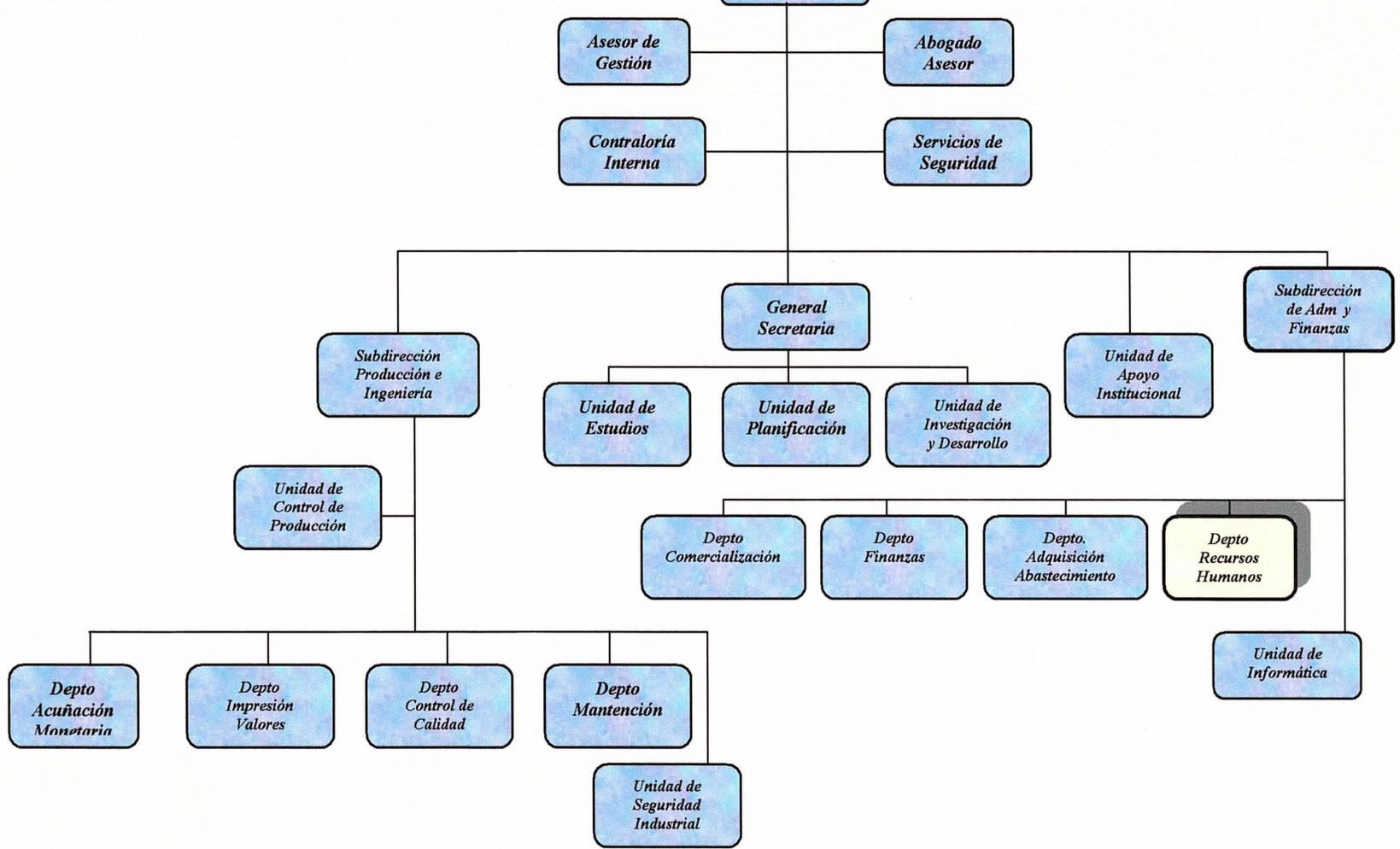
3.1.9.5 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente en la actualidad la función de capacitación depende del Departamento Recursos Humanos.*
- *La función de capacitación no se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La función de capacitación esta definida como de Staff.*
- *La jefatura de capacitación está comprendida en el ámbito profesional.*
- *Esta función la desarrollan en la actualidad tres funcionarios; un profesional, un técnico y un alumno en práctica. En el período 1998/99 la realizaban dos funcionarios, un profesional y un administrativo y en los años 1990/97 solo un profesional.*
- *El personal está calificado para la función de capacitación.*
- *La Gestión de Capacitación es independiente en el desarrollo de los programas y no funciona con el comité bipartito.*

- *La dotación del organismo es de 592 funcionarios.*

3.1.9.6 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados para la detección de necesidades son encuestas a jefes y funcionarios y entrevistas.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades están dirigidos a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen parcialmente con sus objetivos.*
- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación fueron en año 2000 \$ 38.820.000.-*
- *Los recursos que han sido insuficientes para realizar una buena gestión son de tipo Humano y Tecnológico.*
- *La dificultad para ejecutar los programas de capacitación es de coordinación, ya que no es fácil prescindir por unas horas del personal ya que por ser una industria tal hecho afecta la producción.*
- *La principal debilidad que se ha producido a través del tiempo ha sido la falta de recursos humanos y capacitación.*
- *El manual de capacitación se encuentra en preparación.*



3.1.9.8 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación

En cuanto a su estructura:

- 1) *Debería existir un Subdepartamento de capacitación que dependiera del Departamento de Recursos Humanos.*
- 2) *Debería insertarse en el Organigrama del Servicio.*
- 3) *Correspondería a una función de línea y no de asesoría.*
- 4) *Su personal debería ser calificado para tales funciones.*

En cuanto a capacitación:

- 1) *Los programas de capacitación deberían cumplirse integralmente.*
- 2) *Deberían incrementarse recursos de tipo humano y tecnológico, a fin de que las funciones encargadas a la Casa de Moneda se cumplan en forma óptima.*
- 3) *El Manual de Capacitación debería terminarse pronto y ponerlo a disposición de todo el personal de manera inmediata.*
- 4) *Los programas de capacitación deberían programarse de manera tal que su ordenamiento no afectara la producción;*

por ejemplo, debiera hacerse un análisis a los puestos de trabajo para investigar la forma de hacer compatible la capacitación con el trabajo, de manera que no disminuya la producción si el funcionario debe asistir a un curso de capacitación.

- 5) *Analizado el punto anterior, deberían evaluarse los programas para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y además, permitiría recoger información para corregir o modificar los desajustes y desarrollar programas de capacitación más eficaces.*

3.1.10 CAJA DE PREVISION DE LA DEFENSA NACIONAL

3.1.10.1Historía

*Con la dictación de la Ley N° 3029, de fecha 09 de Septiembre de 1915, nace la “**CAJA DE RETIRO Y MONTEPIO PARA ÉL EJERCITO Y LA ARMADA**”; dicha organización tenía como meta el pago de pensión y montepío a beneficiarios del Ejército y la Armada, incorporándose a esta Caja la Fuerza Aérea de Chile. Las Fuerzas Armadas cumplen una función especial en la mantención de la Soberanía Nacional, de la integridad territorial y de nuestra institucionalidad; por lo tanto, el grado de eficiencia para cumplir estas tareas está determinado en forma muy especial por el personal de la organización que las integran.*

Ahora bien, sus componentes deben responder a una rígida selección moral, física e intelectual y sólo pueden permanecer en servicio activo mientras tengan poca edad relativa, por lo que están expuestos a retiros prematuros, después de haber adquirido con gran esfuerzo una profesión que por razones obvias solo puede utilizarse dentro de las mismas Instituciones Armadas.

*En atención a estas razones y en respuesta a los requerimientos previsionales de las Fuerzas Armadas se readecúa la **“Caja de Retiro y Montepío para el Ejército y la Armada”**, de acuerdo al DFL. N° 31 de 1953, (que establece la Ley Orgánica), y pasaría a denominarse **“Caja De Previsión de la Defensa Nacional”**.*

*El DFL N° 31 de 1953, le confiere a CAPREDENA, la autonomía y la personalidad jurídica, sujeta a la supervigilancia del Ministerio de Defensa Nacional y establece la misión principal de esta Entidad Previsional: **“Satisfacer las necesidades de Seguridad Social Integral del personal en retiro de las FF.AA.”**.*

3.1.10.2 Misión

Es misión de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional satisfacer las necesidades de seguridad social integral y asistencia financiera de sus imponentes, provenientes de las

Fuerzas Armadas y sus cargas familiares, mediante los siguientes servicios:

- a. Pago de Pensiones, desahucios y cuotas funerarias.*
- b. Préstamos habitacionales y otros.*
- c. Prestaciones de Salud.*
- d. Pago de bonificaciones de los gastos de salud.*
- e. Beneficios de Asistencia Social.*

Constituye parte fundamental de la misión de CAPREDENA, la entrega eficiente, eficaz, digna y oportuna de los servicios que presta, utilizando la mejor tecnología disponible en el país, para otorgar buen servicio a los usuarios. Es responsabilidad de sus funcionarios que estos atributos sean realidad.

En el ejercicio de su misión se propenderá a optimizar el uso del patrimonio público y a favorecer el desarrollo laboral de sus funcionarios.

El domicilio legal de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, es la ciudad de Santiago, donde está ubicada la Casa Matriz, Avenida Bulnes Nº 102, y cuenta con agencias en las ciudades de: Iquique, Valparaíso, Talcahuano, Valdivia y Punta Arenas.

3.1.10.3 Objetivos Generales

- a. *Mejorar la calidad de la atención a los usuarios, a través de un servicio ágil, personalizado, eficaz, eficiente y competitivo.*
- b. *Disminuir el tiempo de tramitación para el pago de beneficios.*
- c. *Entregar atención integral personalizada y ágil a los usuarios en las instalaciones de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional y en los Centros de Salud.*
- d. *Obtener un nivel de desarrollo del personal que permita contar con funcionarios técnicamente preparado, a través de cursos de perfeccionamiento y de capacitación, y anímicamente motivados para la realización de sus funciones.*
- e. *Definir y aplicar políticas de Recursos Humanos conforme a los requerimientos de la Caja de Previsión de la Defensa Nacional, en sistemas como: Selección, Desarrollo, Capacitación, Motivación.*
- f. *Obtener un clima orgánico acorde con los objetivos.*
- g. *Obtener mayores grados de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, mediante la adopción de nuevos sistemas de gestión.*

- h. Generar una imagen corporativa que muestre una organización sólida, eficaz y eficiente.*

3.1.10.4 Estructura Orgánica.

La Caja de Previsión de la Defensa Nacional depende directamente del Sr. Ministro de Defensa Nacional y su organización corresponde a la definida por el Reglamento Orgánico, compuesta por:

Area de Nivel Estratégico:

- a) Honorable Consejo.*
- b) Vicepresidencia Ejecutiva.*
- c) Gerencia General.*

Area de Asesoría:

En el ámbito de Vicepresidencia:

- a) Fiscalía*
- b) Secretaría General*
- c) Departamento de Planificación y Desarrollo*
- d) Departamento de Seguridad*
- e) Departamento de Contraloría Interna*

En el ámbito de Gerencia General:

- a) *Asesoría de Informática y Computación*
- b) *Gerencia de Operaciones*
- c) *Gerencia de Administración y Finanzas*
- d) *Gerencia de Instalaciones de Salud*

Gerencia de Administración y Finanzas:

- a) *Departamento de Pensiones*
- b) *Departamento de Salud*
- c) *Departamento de Préstamos*
- d) *Departamento Fondo Solidario*
- e) *Departamento Asistencia Social*

Gerencia de Instalaciones de Salud

- a) *Centro de Salud Santiago.*
- b) *Centro de Rehabilitación La Florida*
- c) *Centro de Rehabilitación de Limache*
- d) *Unidad de Salud Mental La Florida*
- e) *Centro de Rehabilitación de Quinchamali*
- f) *Centro de Salud Valparaíso*
- g) *Centro de Salud de Talcahuano*

Agencias Regionales:

- a) *Agencia Iquique*
- b) *Agencia Valparaíso*
- c) *Agencia Talcahuano*

- d) *Agencia Valdivia*
- e) *Agencia Punta Arenas*
- f) *Agencia Metropolitana*

Dentro de las políticas de desarrollo, de La Caja De Previsión De La Defensa Nacional, uno de los aspectos a tratar es el desarrollo del Recurso Humano mediante acciones de capacitación.

3.1.10.5 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente la función de capacitación depende del Subdepartamento Administrativo el que a su vez depende del Departamento de Personal.*
- *La función de capacitación no se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La función de capacitación esta definida como de Staff.*
- *La jefatura de capacitación está a nivel de encargado.*
- *Esta función esta formada por un funcionario calificado.*
- *La Gestión de Capacitación no es autónoma en el desarrollo de los programas.*

- *La dotación del organismo es aproximadamente de 396 funcionarios.*

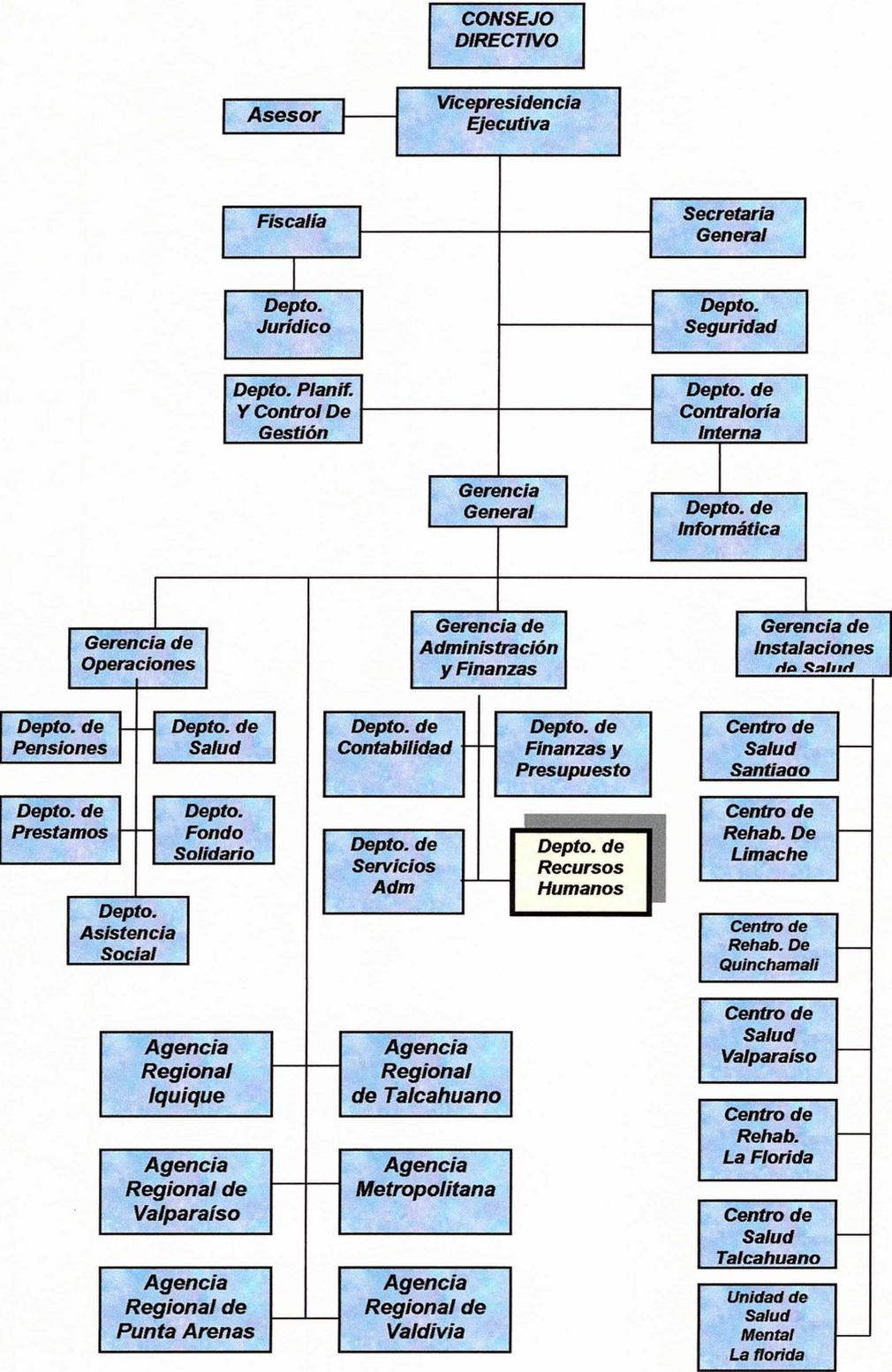
3.1.10.6 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados para la detección de necesidades fueron entrevistas, encuestas y demanda espontánea. En la actualidad, no existe detección de necesidades*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades estaban dirigidos a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen parcialmente con sus objetivos.*
- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación en el período 1990/97 fueron de \$ 20.561.000.- , en 1998/99 de \$. 18.595.000.- y en el año 2000 de \$ 19.302.000.-*
- *Los recursos que han sido insuficientes para realizar una buena gestión son Humanos, Financieros y tecnológicos(audiovisuales y de apoyo).*
- *La voluntad es la principal dificultad que impide ejecutar los programas de capacitación.*
- *La principal debilidad que se ha producido a través del tiempo ha sido **la falta de planificación.***

- *No existe manual de capacitación; se rigen por el Estatuto Administrativo y no es conocido por todos los estamentos.*

3.1.10.7 ORGANIGRAMA

CAPREDENA



3.1.10.8 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación:

En cuanto a estructura:

- 1) *La función de capacitación debería pasar a constituir un Subdepartamento dependiente del Departamento de Personal.*
- 2) *La función de capacitación debería insertarse en el Organigrama.*
- 3) *La función de capacitación debería corresponder a una función de línea.*
- 4) *La jefatura de capacitación debería incorporarse a nivel directivo y los funcionarios ser calificados.*
- 5) *La gestión de capacitación debiera tener autonomía e independencia de otros programas.*

Pese a las limitaciones presupuestarias, la Institución irá paulatinamente modificando ciertas estructuras, para enfrentar los desafíos de la modernidad y así, cumplir en mejor forma con su misión.

En cuanto a capacitación

- 1) *Los métodos que deberían utilizarse para la detección de las necesidades deben consistir en entrevistas, encuestas y demanda espontánea de los usuarios.*

- 2) *Los programas de capacitación deberían estar dirigidos a cumplir integralmente los objetivos planteados al inicio de un año.*

- 3) *Deberían incrementarse los recursos humanos, financieros y tecnológicos, entre ellos los audiovisuales y de apoyo.*

- 4) *Debiera existir la voluntad de la parte directiva para que los programas de capacitación se ejecutaran integralmente.*

- 5) *Existe una inmediata necesidad de un Manual de Capacitación, y cursos para todo el personal, de conocimiento del Estatuto Administrativo, a fin de que los derechos, obligaciones y facultades sean conocidos por todos los funcionarios.*

- 6) *Junto con la detección de necesidades se debiera hacer una planificación acorde para satisfacerlas*

3.1.11 MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS

3.1.11.1 Historia

Establecidas básicamente en el DFL MOP N° 850 de 1997. Es la Secretaría de Estado encargada del planeamiento, estudio, proyección, construcción, ampliación, reparación, conservación y explotación de las obras públicas fiscales en el país.

Le corresponde realizar las obras que le encarguen los Ministerios que por Ley tengan facultad para construir obras; las instituciones o empresas del Estado; las sociedades en que el Estado tenga participación y las municipalidades, conviniendo sus condiciones, modalidades y financiamiento.

Le corresponde administrar el recurso agua en el ámbito nacional, en lo relativo a su conocimiento, distribución, asignación, uso, conservación y preservación, conforme al Código de Aguas. Estudiar, construir y mantener la red primaria de Sistemas de evacuación y drenaje de aguas lluvias.

Le corresponde satisfacer la creciente demanda en infraestructura, para lo cual ha implementado el Sistema de Concesiones, donde empresas o consorcios privados realizan obras públicas, recuperando su inversión a través de establecer tarifas al usuario.

En su calidad de autoridad superior del Sector, le incumbe la supervigilancia de los organismos que de él dependen y de aquellos que por su intermedio se relacionan con el Gobierno.

3.1.11.2 Misión

El Ministerio de Obras Públicas tiene como misión contribuir al proceso de desarrollo del país, construyendo la infraestructura necesaria para la integración nacional e internacional, el desarrollo social y productivo, en armonía con el medio ambiente. Dentro del marco global de desarrollo planteado por el supremo gobierno, la expansión y modernización de la infraestructura juegan un rol preponderante en el impulso de la competencia productiva del país, favoreciendo su inserción en los mercados internacionales; colaborando en forma activa en la superación de la pobreza; y mejorando la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Dirección de Contabilidad y Finanzas del (MOP)

Misión

“Apoyar la gestión del Ministerio de Obras Públicas, en materias financiero - contables y de remuneraciones, con información y servicios de calidad, oportunos y confiables”

Visión de futuro

“Organización que trabaja en equipo y facilita el desarrollo del personal, para satisfacer en forma más efectiva las necesidades de sus usuarios”

3.1.11.3 Objetivos

- *Estudiar, construir, reparar y conservar la edificación pública que se construya con fondos fiscales en el ámbito nacional, principalmente por mandato de diversos servicios del sector público. Esto involucra toda obra arquitectónica cuyo **OBJETIVO** básico es satisfacer las necesidades de la población relacionadas con: Educación, salud, justicia, servicios públicos, cultura, deporte y recreación, seguridad etc, las que, formando parte de la infraestructura pública nacional, constituyen la base para un desarrollo social y económico del país.*
- *Ejecutar de común acuerdo con el Consejo de Monumentos Nacionales, estudios y obras de reparación, conservación y señalización de edificios declarados monumentos nacionales.*
- *Promover, en su calidad de organismo del Estado, la presencia del arte en la infraestructura que realiza el MOP.*

Le corresponde principalmente:

- *Estudiar, proyectar, construir, reparar y explotar las obras de riego que se realicen con fondos fiscales.*
- *Las obras de saneamiento y recuperación de terrenos que se ejecuten con fondos fiscales.*
- *Estudiar, proyectar, construir y reparar el abovedamiento de los canales de regadío que corren por los sectores urbanos de las poblaciones, siempre que su existencia fuera anterior a la declaración de zona urbana y que el financiamiento sea fondos fiscales o aportes de las respectivas Municipalidades.*
- *Proponer la condonación total o parcial de las deudas por saneamiento o recuperación de terrenos de indígenas, la que deberá concederse por decreto supremo fundado.*
- *Desarrollar para las ciudades y centros poblados, planes maestros de sistemas de evacuación y drenajes de aguas lluvias, que constituirán la red primaria, aprobados por los Ministros de Obras Públicas y Vivienda y Urbanismo y sobre cuya base se realizará el estudio, proyección, construcción, reparación, mantención y mejoramiento de obras, independientemente de las redes de alcantarillado de aguas servidas, teniendo presente la situación de las*

cuencas hidrográficas y tomando las acciones necesarias para evitar la erosión y deforestación.

- *Incentivar en los agricultores y campesinos la realización de proyectos de riego y drenaje intraprediales, que optimicen la utilización de recursos hídricos y suelos, para que postulen subsidios hasta de un 75% del costo total del proyecto.*

Ley N° 18.450, de Fomento al Riego y Drenaje.

- *Convenios de Programación.*
- *Inversión Sectorial de Asignación Regional (ISAR).*
- *Rutas Internacionales.*
- *Cuerpo Militar del Trabajo.*
- *Programa de Seguridad Vial.*
- *Mantenimiento Vial..*
- *Pavimentaciones Nuevas.*
- *Obras de Vialidad Urbana.*
- *Proyectos Relevantes.*

- *Camino Costero.*
- *Camino Cordillerano.*

Dentro del Marco global de Desarrollo planteado por el Supremo Gobierno la Modernización de la Infraestructura juega un rol primordial en el impulso de la competencia productiva del país.

Sin embargo la Estructura de la Función de Capacitación a futuro proyecta satisfacer el desarrollo del Personal.

Es por ello que para tales objetivos a futuro el Proceso de Modernización en si demanda un esfuerzo grande en capacitación y perfeccionamiento.

Respecto a la Dirección de Contabilidad y Finanzas del MOP estos aspectos pueden sintetizarse a través de la Estructura de la Función de Capacitación y con el Proceso mismo de Capacitación.

3.1.11.4 Funciones

Entre sus funciones se pueden señalar las siguientes:

1. *Pronunciarse sobre los Planes de Estudios, Proyectos y Ejecución de Obras y sus prioridades, los que se someten*

a la aprobación del Presidente de la República y se ponen en conocimiento del Congreso Nacional.

- 2. Pronunciarse cada año sobre el proyecto de presupuesto para el año siguiente y proponer al Presidente de la República las modificaciones pertinentes.*
- 3. Otorgar concesiones de uso o goce sobre bienes nacionales de uso público o fiscal, cuya administración corresponde al*
- 4. Ministerio o a otras autoridades*
- 5. Disponer la ejecución, reparación, conservación y explotación de obras públicas fiscales a través del sistema de concesiones establecido en el DFL 164 DE 1991.*

Le corresponde como colaboradora inmediata del Ministro:

- Dirigir las relaciones públicas y promover la divulgación e intercambio de informaciones sobre las actividades de las Direcciones Generales.*
- Proponer al Ministro las normas sobre adquisiciones, inventarios y control de bienes, las que deberán ser aprobadas por el Presidente de la República, previo informe favorable de la Contraloría General de la República.*

- *Administrar los elementos de movilización; Teléfono, radio comunicaciones, aviación, edificios y oficinas dependientes del Ministerio.*
- *Organizar y dirigir todo lo relacionado con el Bienestar del Personal del Ministerio.*

Le corresponde principalmente:

- *Dirigir, coordinar y fiscalizar a sus Servicios operativos dependientes, en la ejecución de estudios, construcción, reparación y conservación de obras públicas fiscales e informar al Ministro respecto a la gestión.*
- *Realizar una serie de acciones de apoyo a la gestión del Sector y contempladas en el DFL 850.*
- *Operar y mantener los Registros de Contratistas de obras mayores y de consultores del MOP. Efectuar el proceso de inscripción, renovación y modificación de las empresas contratistas y de las firmas consultoras, informando a la Comisión de Registros, de aquellas solicitudes de inscripción, renovación o modificación, que cumplen los requisitos exigidos, para su aprobación o rechazo.*

- *Emitir los certificados y nóminas de contratistas y consultores.*
- *Supervisar mediante visitas a terreno la ejecución de obras, a fin de verificar los avances físicos y financieros, además del cumplimiento de otras obligaciones de los contratistas y asesorías de inspección fiscal en aspectos técnicos y administrativos.*
- *Revisar el proceso de adjudicación de contratos de obras, consultorías y asesorías de inspección fiscal y sus modificaciones que reglamentariamente le corresponda sancionar a la Dirección General de Obras Públicas.*
- *Coordinar la revisión de proyectos y modificaciones de normas del Instituto Nacional de Normalización que se refieran a aspectos técnicos atinentes al Ministerio.*

En el área de Concesiones las funciones principales de la Coordinadora General de Concesiones son las siguientes:

- *Proponer al Ministerio y al Consejo de Concesiones la política de ejecución de obras públicas fiscales por el sistema de concesión*
- *Proponer al Ministerio la programación de los procedimientos de licitación para la contratación de estudios, proyectos y ejecución de obras públicas fiscales;*

Las condiciones administrativas y económicas a que se sujetarán los procesos; las normas de fiscalización de los contratos; las modificaciones que sea necesario incorporar a los contratos en construcción o explotación, en virtud de lo establecido en la normativa vigente.

- *Aceptar o rechazar las iniciativas privadas, conforme lo establecido en el artículo 2º de la Ley de Concesiones.*
- *El pago de indemnizaciones que procedan a favor de los concesionarios, en virtud de lo dispuesto en los respectivos contratos de concesión.*
- *Realizar el proceso de difusión y promoción de los proyectos a concesionar.*

3.1.11.5 Estructura de la Función de Capacitación

- *Estructuralmente la función de capacitación depende del Subdepartamento de Recursos Humanos el que a su vez depende del Departamento de Administración.*
- *La función de capacitación no se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La función de capacitación está definida como de línea.*

- *La jefatura de capacitación está en el ámbito de encargado.*
- *Esta función ha estado realizándose por dos funcionarios, un administrativo y una secretaria.*
- *Un funcionario esta calificado.*
- *La Gestión de Capacitación no es autónoma del desarrollo de otros programas.*
- *La dotación del organismo es aproximadamente de 396 funcionarios.*

3.1.11.6 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados para la detección de necesidades son entrevistas a jefes, encuestas a jefaturas y funcionarios.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades están dirigidos a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen parcialmente con sus objetivos.*

- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación en el período 1990/97 fueron de \$ 17.000.000.- aproximadamente, en 1998/99 de \$ 21.790.000. - y en el año 2000 de \$ 19.793.000. -*

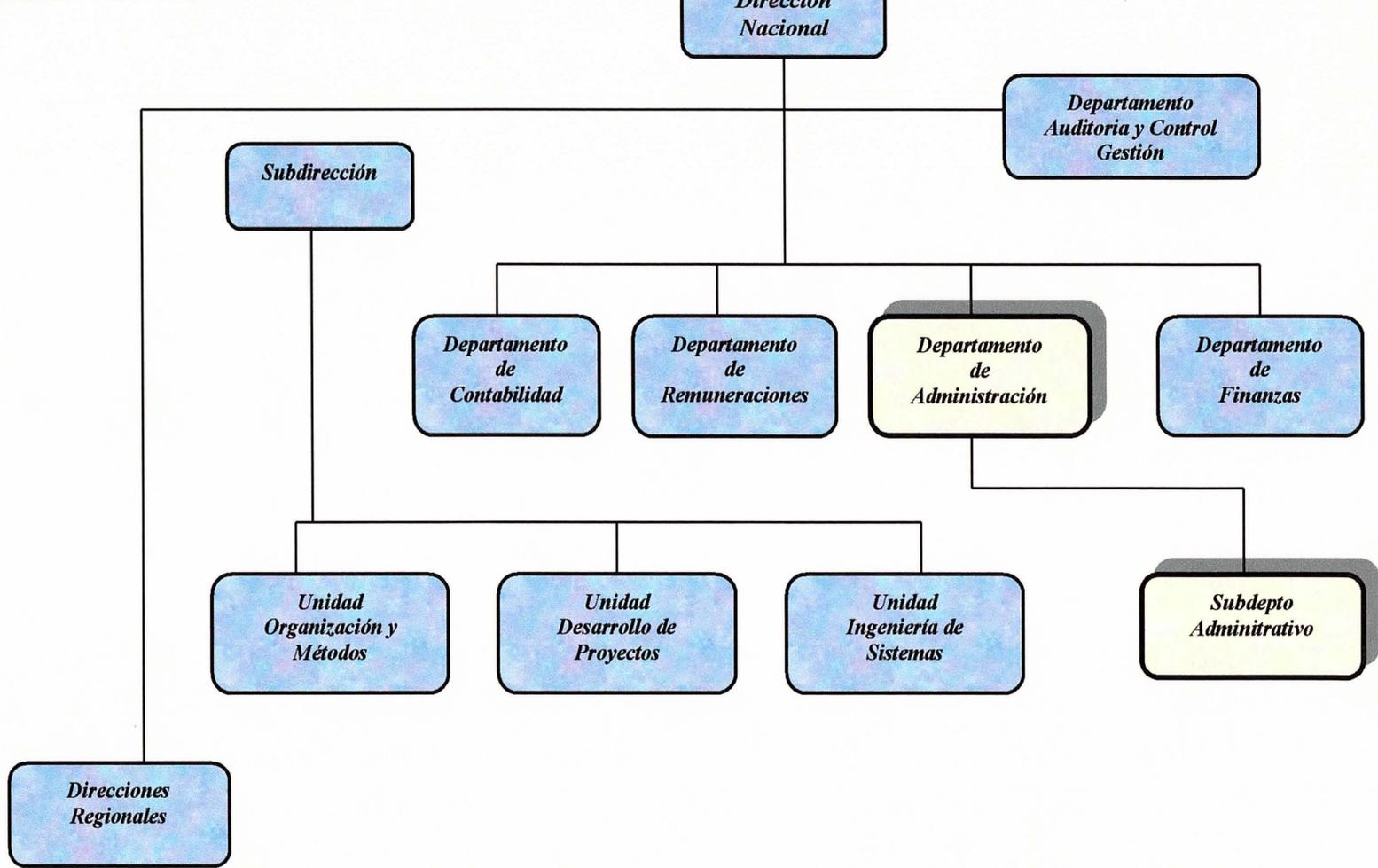
- *Los recursos que han sido insuficientes para realizar una buena gestión son Humanos y Tecnológicos.*

- *La desviación de recursos económicos es la principal dificultad que impide ejecutar los programas de capacitación.*

- *La principal debilidad que se ha producido a través del tiempo ha sido la falta de que la capacitación se haga a través de una Unidad especial para tal efecto, y de un equipo de trabajo destinado a ello.*

- *De acuerdo a la modernización, es indispensable abrir oportunidades de participación formando Comités de Capacitación. .*

- *Existe manual de capacitación y es conocido por todos los estamentos.*



3.1.11.8 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación:

En cuanto a estructura:

- 1) *La función de capacitación depende del Subdepartamento de Recursos Humanos, el que a su vez depende del Departamento de Administración.*

El Subdepartamento de Recursos humanos debería comprender administrativamente y en forma independiente, una parte las actuales funciones de Recursos Humanos, y otra que comprendiera exclusivamente la capacitación.

- 2) *La parte de capacitación debería estar a cargo de una jefatura calificada y no sólo de un encargado.*
- 3) *Las funciones de capacitación deberían ser autónomas del desarrollo de otros programas.*

En cuanto a capacitación:

- 1) *Deberían mantenerse los métodos utilizados hasta ahora para la detección de necesidades, esto es, entrevistas a jefes, encuestas a jefaturas y funcionarios. Pero también deberían agregarse encuestas a los usuarios para precisar*

realmente las fallas que en el actual Servicio se producen, a fin de corregirlas a futuro.

- 2) *Debería dictarse una norma legal que impidiera en definitiva y para siempre desviar los recursos económicos destinados a programas de capacitación y a otros programas, como ha ocurrido hasta la fecha. Ello significaría un real y efectivo cumplimiento de los programas de capacitación.*

- 3) *Los Recursos Económicos deberían destinarse a solucionar en la medida que corresponde, la falta de Recursos Humanos y Tecnológicos, conforme al grado de desarrollo en que se actúa.*

3.1.12 DIRECCION GENERAL DEL CREDITO PRENDARIO

3.1.12.1 Historia

*La Dirección General del Crédito Prendario, **DICREP**, es una institución autónoma del Estado, con personalidad jurídica de Derecho Público y patrimonio propio, de duración indefinida.*

La institución desarrolla sus actividades en forma ininterrumpida desde 1920, como sucesora de la Caja de Crédito Popular. Entre sus operaciones destaca como su

principal producto el crédito pignoraticio, además del área de remates y martillo. En los últimos años, se ha incursionado también, con carácter de programa piloto, en el ámbito del apoyo crediticio a microempresarios.

La DICREP es una Institución consolidada y con tradición, dedicada a la actividad pignoraticia (préstamos contra prendas civiles e industriales), creada a objeto de combatir el mercado de préstamos informales y la actividad usurera.

Su función social es respaldada por sus usuarios, llegando en la actualidad a ochocientas mil personas que durante el año usan estos créditos, contándose con una cobertura cuasi nacional; y una confiabilidad ganada por su existencia a lo largo de casi todo el siglo XX.

*En la actualidad, la **DICREP** requiere imperiosamente de cambios que le permitan seguir otorgando un servicio de calidad a sus usuarios.*

*Para poder pensar en el futuro, **DICREP** entiende que necesita hacer un análisis serio de sí misma y su entorno, teniendo como perspectiva el siglo XXI. Razón por la cual a finales del año 97 desarrolló un Plan Estratégico que permitió mirar el corto, mediano y largo plazo de su Institución.*

Este plan logró combinar medidas ajustadas a un tiempo político, fin del gobierno del Presidente Frei, y otras que se ajustan a un tiempo institucional, fijando como horizonte el Bicentenario de nuestra Independencia Nacional

3.1.12.2 Misión

Este diseño estratégico definió la misión, visión y sus principales metas que se encuentran orientadas a: el usuario, reestructuración de la planta funcionaria y actualización de procedimientos, capacitación del personal e informatización del Servicio.

Finalmente, este esfuerzo modernizador responde a los requerimientos propios, como también a la política impulsada por el gobierno sobre Modernización del Estado

3.1.12.3 Función Global

De acuerdo al D.F.L.16 del año 1986, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, texto legal que rige al Servicio, corresponde a éste el desarrollo del Crédito en los sectores de más escasos recursos, mediante el otorgamiento de préstamos en dinero, con garantía de prenda civil o industrial.

El préstamo con garantía de prenda civil corresponde al producto de mayor relevancia, tanto por el número de operaciones, como por los capitales comprometidos. Para su otorgamiento, el usuario debe recurrir a una de las diecinueve Unidades de Crédito del Servicio.

El préstamo garantizado con prenda industrial se desarrolla mediante el Programa de Prenda Industrial, enmarcado en el apoyo crediticio a la microempresa.

En el área de remates y martillo, la institución presta servicios a instituciones fiscales y semifiscales

3.1.12.4 Organización

El servicio cuenta con una dotación de 343 funcionarios en todo el país, y tiene una estructura que comprende una Dirección General y diecinueve unidades de Crédito con atención directa al público, que marcan presencia en prácticamente todo el país.

3.1.12.5 Estructura de la Función de Capacitación

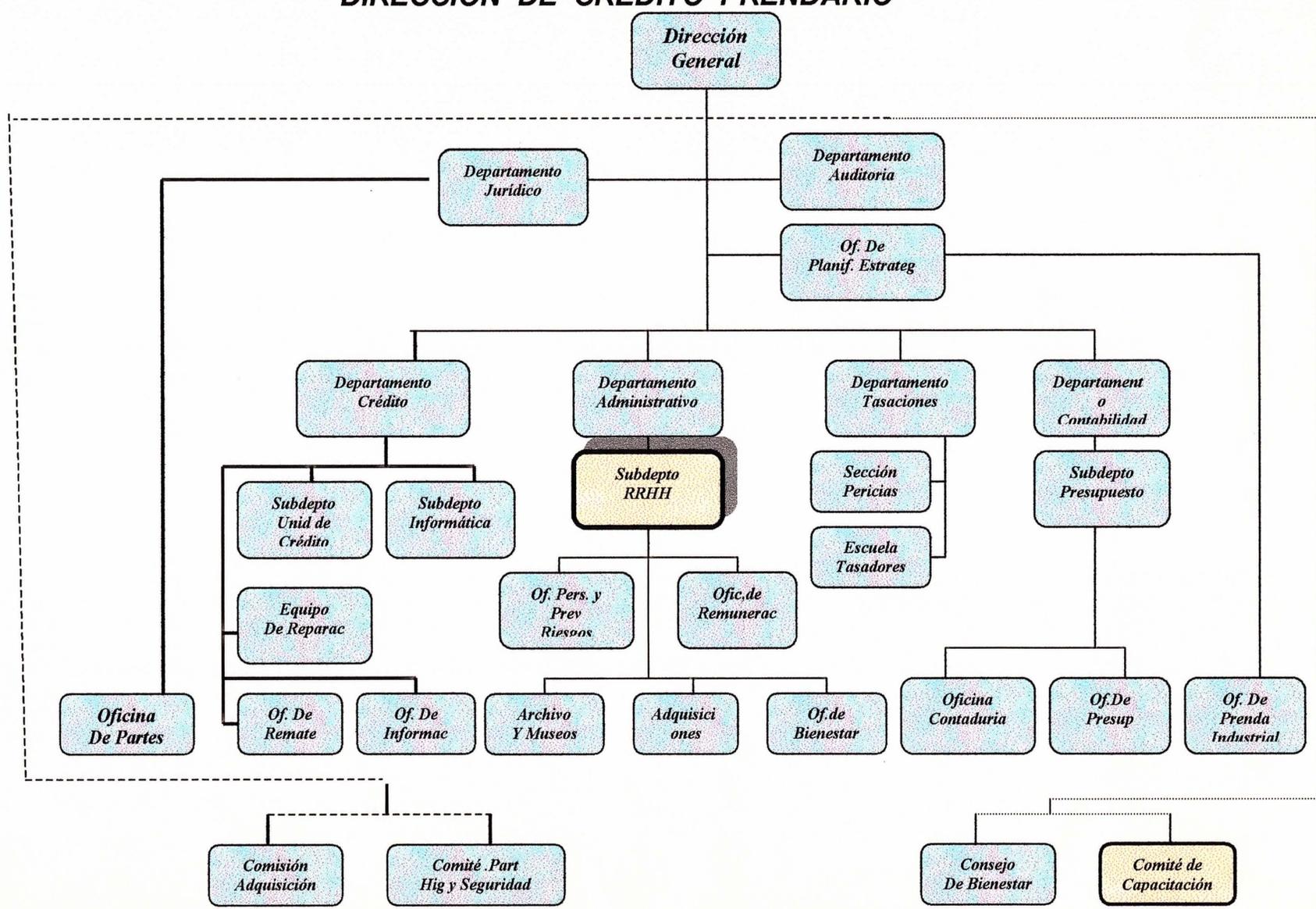
- *Estructuralmente la función de capacitación depende del Subdepartamento Recurso Humano el que a su vez depende del Departamento Administrativo.*
- *La función de capacitación no se encuentra inserta en el Organigrama.*
- *La función de capacitación esta definida como de línea.*

- *La jefatura de capacitación está a nivel, de encargado.*
- *Esta función está a cargo de un funcionario.*
- *La Gestión de Capacitación no es autónoma en el desarrollo de los programas.*
- *La dotación del organismo es de 345 funcionarios.*

3.1.12.6 Proceso de Capacitación

- *Los métodos utilizados para la detección de necesidades son: entrevistas y encuestas.*
- *Estos mecanismos de detección de necesidades están dirigidos a todos los niveles de la organización.*
- *Los programas de capacitación cumplen parcialmente con sus objetivos.*
- *Los recursos monetarios destinados al ítem de capacitación alcanzan aproximadamente a los \$ 13.000.000.-*

- *Los recursos que han sido insuficientes para realizar una buena gestión son de tipo Financiero.*
- *Esa dificultad impide ejecutar los programas de capacitación.*
- *La principal debilidad que se ha producido a través del tiempo ha sido mucho mercado y malo.*
- *No existe manual de capacitación.*



3.1.12.8 Conclusiones en cuanto a la Estructura y en cuanto a la Función de Capacitación

En cuanto a estructura:

- 1. La función de capacitación corresponde insertarla en el Organigrama.*
- 2. En la jefatura de capacitación debería integrarse un funcionario profesional, de línea directiva.*
- 3. La oficina de capacitación debería, como mínimo, estar integrada por dos funcionarios.*
- 4. Debería establecerse que las funciones de capacitación se desarrollaran en forma independiente de otros programas. Debiera concedérsele autonomía de otros programas.*

En cuanto a capacitación:

- 1. Los métodos utilizados para detección de las necesidades de capacitación deberían ampliarse a entrevistas y encuestas a los usuarios.*

2. *Deberían destinarse mayores recursos monetarios para realizar los Programas de Capacitación.*

3. *Sería aconsejable una reestructuración del Servicio y sus objetivos con la finalidad de mejorar el mercado con el cual se relaciona.*

4. *Se hace indispensable la existencia de un Manual de Capacitación a nivel funcionario.*

Capítulo IV: Resultados del Estudio Realizado

4.1 Límites y dificultades del Estudio Efectuado

La Búsqueda de la información relativa al Estudio de la función de Capacitación del Sector Público Chileno para el período 1990/2000, profundizó el grado de adelanto y profesionalización tanto de Estructuras y Procesos de capacitación en 12 Servicios o Instituciones del Estado elegidos, encontrando en dicha búsqueda las siguientes dificultades:

- *En noviembre del año 2000 fue cambiado el tema a estudiar, en circunstancias que a esa fecha ya se había recolectado gran parte de la información correspondiente al estudio anterior.*
- *Al comenzar la investigación del segundo tema a desarrollar confeccionamos una lista de las Instituciones respectivas con el fin de recopilar la mayor cantidad de información relativa al Premio de la Calidad de los Servicios Públicos en relación al tema de Recursos Humanos, la cual se vió empañada por la mala acogida del funcionario a cargo de esta materia en el Comité InterMinisterial de la Modernización del Estado.*
- *Debido al corto plazo de entrega de los avances correspondientes confeccionamos un Cuestionario Ad-Hoc basado en 40 preguntas abiertas y cerradas, las que fueron distribuidas en las diferentes Instituciones seleccionadas. Sin embargo, no tuvieron la acogida esperada poniendo toda clase de dificultades tales como, mala disposición, excesiva tramitación*

prolongándose las respuestas a días e incluso semanas para contestar dicho cuestionario. Tales dificultades nos obligaron a replantearnos un nuevo procedimiento para conseguir dicha información.

- *Para tal efecto confeccionamos dos diseños muestrales de Proceso y Estructura de Capacitación que constan de 10 preguntas c/u lo que hace un universo muestral de 20 preguntas por Institución.*
- *A continuación, nos dirigimos personalmente a los Servicios escogidos con la finalidad de recoger la información en forma fácil, sencilla, veraz y directa, lo que no se dio en la forma esperada, produciéndose trabas de todo tipo en algunos Servicios como Sename, Gendarmería, Sercotec, etc.*
- *Al respecto deducimos que las dificultades constatadas en terreno serían entre otras, la competitividad entre Organismos al no dar a conocer los avances y ningún adelanto en el Tema de la Modernización de la Función de Capacitación, al parecer por temor a ser Públicos tales antecedentes.*
- *Debido a lo expuesto en el punto anterior, nos vimos en la obligación de aumentar el número de Instituciones a investigar a doce Servicios ya que constatamos que la realidad en muchos de ellos no se compadece con la imagen real que muestran a la sociedad.*

4.2 Conclusiones Generales del Estudio.

La modernización administrativa de los Servicios Públicos consiste en introducir en ellos un sistema de gestión de estricta calidad, construido a partir del conocimiento del usuario, la adecuación del servicio a sus expectativas, efectuando todos los cambios que se necesitan llevar a cabo para satisfacer esas expectativas.

*La modernización de cada Servicio exige previamente y como punto de partida **un Plan, una estrategia**, que permita potenciar el aporte de los funcionarios a través de su participación, trabajo personal y trabajo en equipo.*

El Plan o estrategia elegido necesita de su revisión anual con el objeto de introducirle las modificaciones y actualizaciones correspondientes.

La finalidad central y principal de ese Plan y Estrategia consiste en potenciar el efectivo desarrollo y formación del personal mejorando su eficiencia y productividad en el quehacer permanente de cada Servicio.

Desarrollo de la capacitación de los Recursos Humanos en todos los Servicios o Instituciones del estado representa y conduce directamente a una mayor eficiencia de las actividades funcionarias

de cada uno de ellos y, conecucionalmente, a un mejor servicio a favor de los usuarios, esto es, de todos los ciudadanos del país.

4.3 Resultados Finales y Sugerencia

El estudio llevado a cabo y que contiene este trabajo permite establecer conclusiones tales como que el plan y la estrategia de modernización no ha existido en la mayor parte de los Servicios o Instituciones del Estado. Al parecer, sólo Impuestos Internos elaboró en su oportunidad el Plan previo para su modernización. También Tesorerías.

Por otra parte una falla de peso para obtener resultados a través de la capacitación se advierte en los pocos Recursos Monetarios destinados a la finalidad. Esa insuficiencia de Recursos Monetarios dificulta totalmente la ejecución de cualquier plan de modernización.

Aun más, en algunos casos detectados a través del estudio efectuado ha permitido que en varios Servicios, los recursos destinados en el Presupuesto para la capacitación, son destinados o desviados a otro objetivo distinto. Con ello se impide llevar adelante cualquier Plan de Modernización.

Una de las mayores carencias detectadas es la necesidad de más profesionales expertos en la medición del impacto que produce la capacitación en los diferentes puestos de trabajo. Esa carencia no permite evaluar en toda su dimensión el tremendo aporte que significa la capacitación en la mayor eficiencia de las actividades

funcionarias de un determinado Servicio o Institución y su utilidad para los usuarios y ciudadanos en general.

En gran parte de los Servicios se aprecia el escaso personal que se destina a realizar labores de capacitación. Muchos de ellos sin ser profesionales. Parece que la Dirección de tales Instituciones subestimara el verdadero valor de la Capacitación, o careciendo de fondos necesarios para realizarla, posterga su ejecución para una mejor oportunidad.

No se desarrolla en los funcionarios el saber escuchar, el aprender y aprender de todos, el aprender a aprender, el valor de la experiencia, etc. Al no desarrollar la capacitación y las destrezas de muchos, no se aprecia el rol fundamental que cumple la capacitación en la modernización de los Servicios de la Administración del Estado.

Para efectuar una referencia acerca de la forma en que deberían desarrollarse los planes y programas diseñados y para determinar, establece, evaluar el efecto del impacto de la función de capacitación en la actividad diaria de cada servicio o Institución del Estado, o mejor, en los puestos de trabajo de cada empleado y en el mejoramiento de los objetivos esenciales que debe cumplir cada uno conforme a la normativa legal vigente, se hace indispensable destacar de inmediato la existencia de las dificultades que impiden llevar a cabo una medición realmente efectiva y eficiente. Entre tales dificultades podemos mencionar las siguientes:

- 1) **Carencia de Recursos Humanos** para realizar la labor pertinente. Se advierte al observar sólo la implementación de funcionarios en las diversas áreas, una escasa dotación para llevar a cabo la actividad de medir el impacto de capacitación. A raíz de ello no es posible, por ahora, medir como corresponde el impacto de la misma de una manera ágil, expedita y económica en todos los estamentos de cada organización.

- 2) **Restricción Presupuestaria.** El presupuesto destinado para cada Servicio no le permite a sus Directivos extender y cumplir planes y programas en tal sentido.

- 3) **Ausencia del personal experto** para la medición de los impactos de la función de capacitación. Lo anterior imposibilita efectuar una medición de actividades permanentes.

- 4) En la mayor parte de los Servicios **se considera la función de capacitación como una función subsidiaria** de las principales de cada Institución. Es decir, no se valoriza la capacitación como corresponde y lo que ella puede significar en el mejor desempeño individual de los empleados y por ende, en el mejor desarrollo de las actividades de cada Servicio. Las Instituciones que han captado verdaderamente la importancia de la Capacitación, como son el Servicio de Impuestos Internos y Tesorerías, han comprendido y obtenido a través del tiempo

los frutos de ella y han mejorado notablemente las actividades de sus empleados y de sus Objetivos en general.

En la actualidad sólo se mide parte del impacto, sólo en el nivel relativo al mejoramiento de la atención al usuario, la calidad de ella.

Todo sistema de evaluación debe corresponder al tipo de organización que tenga cada Servicio. No puede establecerse un tipo de evaluación estándar porque la actividad y funciones a desarrollar son diferente y responden en cada caso al objetivo fijado por las leyes.

Se ha tratado de llevar a cabo las obligaciones relativas a la materia a través de Comités encargados de acordar él o los programas de capacitación, evaluar y asesorar a cada organización en la realización de esas funciones. Pero estos Comités sólo se han acordado en algunos Servicios y no en todos.

Una Sugerencia para medir el impacto de la función de capacitación en cada Servicio u Organización, es que la Unidad respectiva debería realizar una encuesta de opinión en los diferentes estratos, esto es, en el ámbito de Directivos, Jefaturas altas y Jefaturas intermedias, profesionales, administrativos y auxiliares. La encuesta permitiría determinar en que forma se percibe en cada nivel la

función de capacitación. Asimismo, podría establecerse también en que medida la acción capacitadora representa un refuerzo para mejorar el rendimiento o desempeño individual, del grupo y en definitiva, de la organización pertinente en cuanto a la modernización requerida.

Este procedimiento contempla, como puede apreciarse, un seguimiento posterior a la función de capacitación, con la finalidad de determinar si efectivamente los agentes o funcionarios capacitados lograron cambios positivos de conductas en cada una de sus actividades diarias.

Lo más importante para el resultado de esta investigación es que la fuente de información seleccionada sea fidedigna y apropiada, es decir, capaz de proporcionar un conocimiento válido, confiable. Además, que represente o constituya la fuente más adecuada para lograr la información que se requiere.

La evaluación del impacto de la función de capacitación permitiría a los investigadores conocer el aporte real y fidedigno que tal función ha producido en el desempeño laboral de los funcionarios participantes en ella durante un período determinado.

La información que se requiere para tal efecto podría ser recogida a través de un instrumento sencillo y práctico como lo es un

formulario diseñado especialmente para el objeto. Dicho formulario contemplaría un cuestionario, a través del cual se medirían los beneficios que habría traído la capacitación, en aspectos tales como la satisfacción del participante, su grado de motivación, el mejoramiento de sus habilidades en el desarrollo de los procedimientos, el fomento de su desarrollo personal, el mejoramiento de las comunicaciones. Se podrían medir además los beneficios que significaría el procedimiento de la capacitación respecto al Servicio propiamente tal y apreciar también si esa actividad tiene desventajas o no.

La medición del impacto hecho, en principio, en la forma señalada, puede contribuir en el futuro a satisfacer mejor las demandas de los usuarios. Mejorar el clima laboral, mejora el desempeño laboral y el desarrollo personal de cada funcionario, todo ello como un aporte decisivo para un mejor cumplimiento de las obligaciones que debe asumir cada Servicio o Instituciones del Estado.

Finalmente, entre otros de los resultados del presente estudio, corresponde contemplar las siguientes:

- 1) Estructuralmente, la función de Capacitación debería depender en cada Servicio o Institución del Estado, de una Dirección o Subdivisión de Recursos Humanos.*
- 2) Su Gestión debería ser Autónoma.*
- 3) La Jefatura de la función de Capacitación debería comprenderse a nivel Directivo.*

- 4) *El departamento de Capacitación debería estar inserto en el Organigrama de cada Servicio o Institución del Estado.*
- 5) *Sus funciones deberían, en lo posible, profesionalizarse.*
- 6) *Correspondería que en el Presupuesto de la Nación y respecto de cada Servicio, se destinaran recursos monetarios suficientes en el ítem de la Capacitación.*

Por último, como una modesta sugerencia y aporte al mismo tiempo, derivada del presente estudio, las suscritas estiman posible que para agilizar el proceso de capacitación en la modernización de los Servicios o Instituciones del Estado sería conveniente se creara una Oficina especial dependiente del Ministerio del Interior o Planificación, o del que se estimare conveniente, con amplias facultades para operar a fin de que procediera a proponer a cada uno de los Servicios Públicos, en los cuales no se haya desarrollado como corresponde la gestión de capacitación, un Plan o estrategia a los directores de los mismos, que significara un punto de partida del proceso, o la agilización del mismo en el caso que el plan ya existiera.



DOCUMENTACION ANEXA

INCORPORADA AL PRESENTE ESTUDIO

AJ ***GRAFICOS***

Figura N° 1

**SERVICIOS O INSTITUCIONES DEL ESTADO QUE
DISPONEN DE UNIDAD DE CAPACITACION**

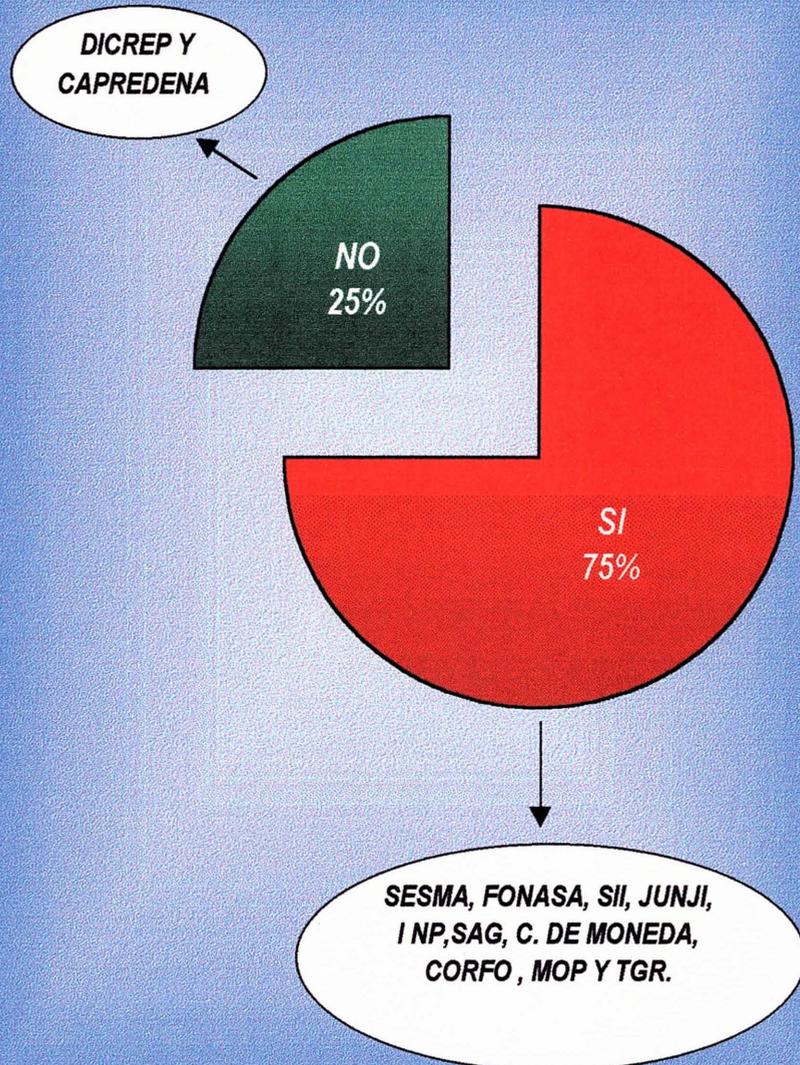


Figura N° 2

LAS FUNCIONES DE CAPACITACION DEPENDEN EN LA MAYOR PARTE DE LOS SERVICIOS O INSTITUCIONES DEL ESTADO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS O DEL AREA DEL DEPTO. DE PERSONAL O ADMINISTRATIVO

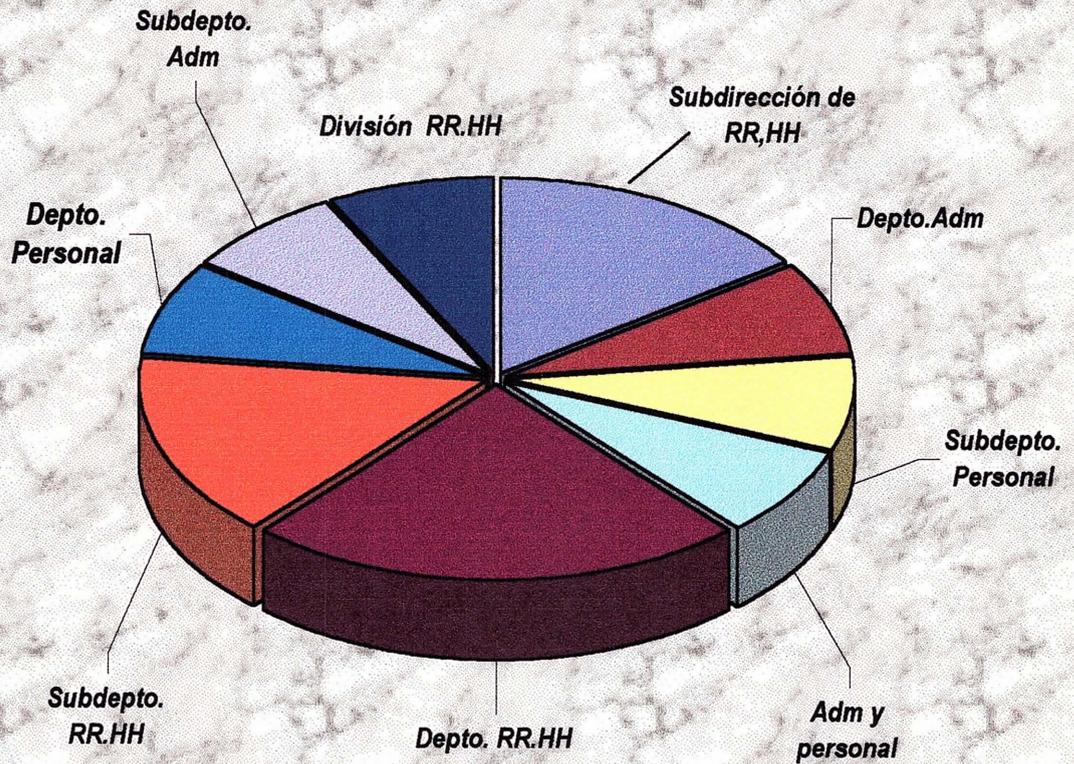


Figura N° 3

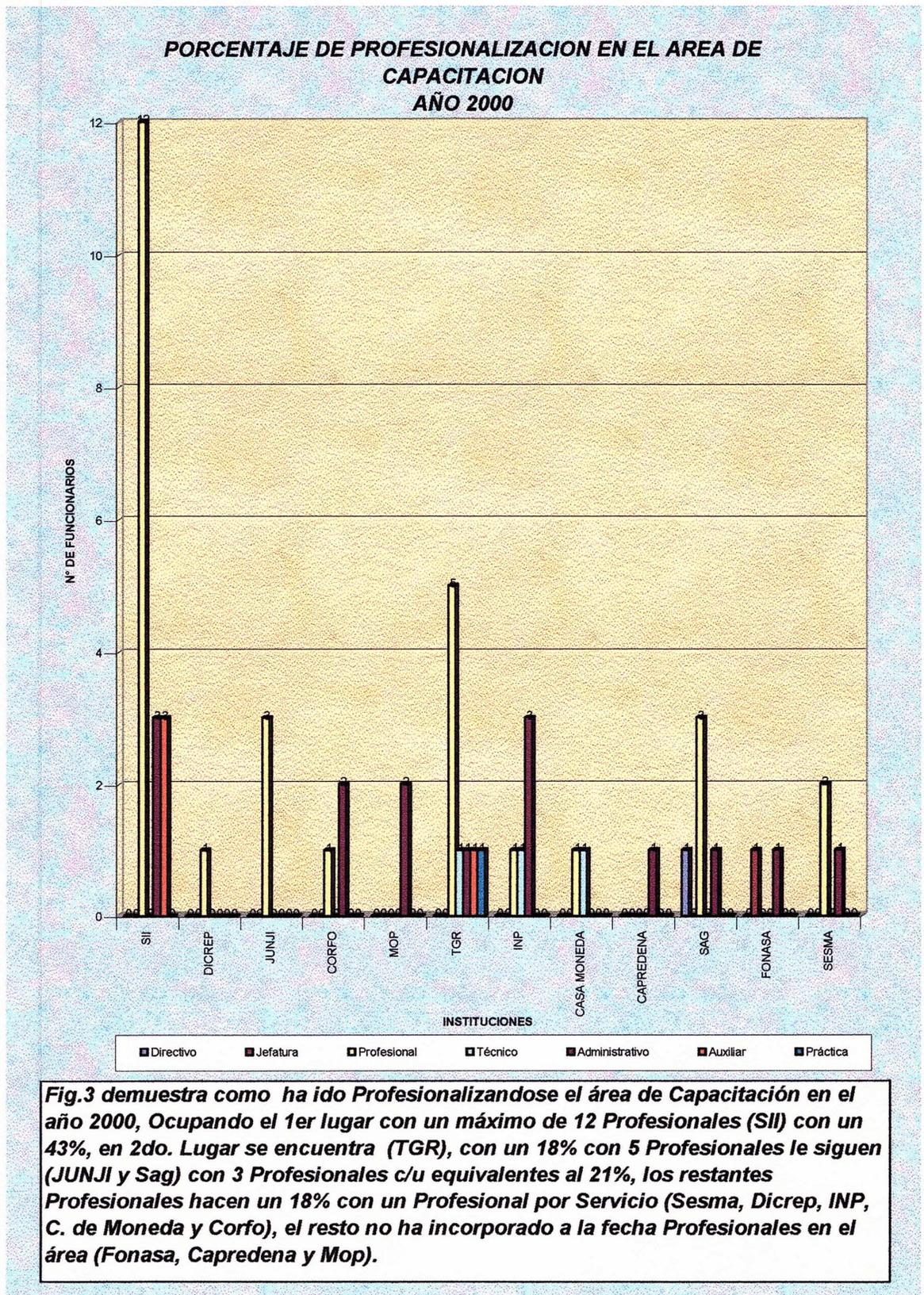
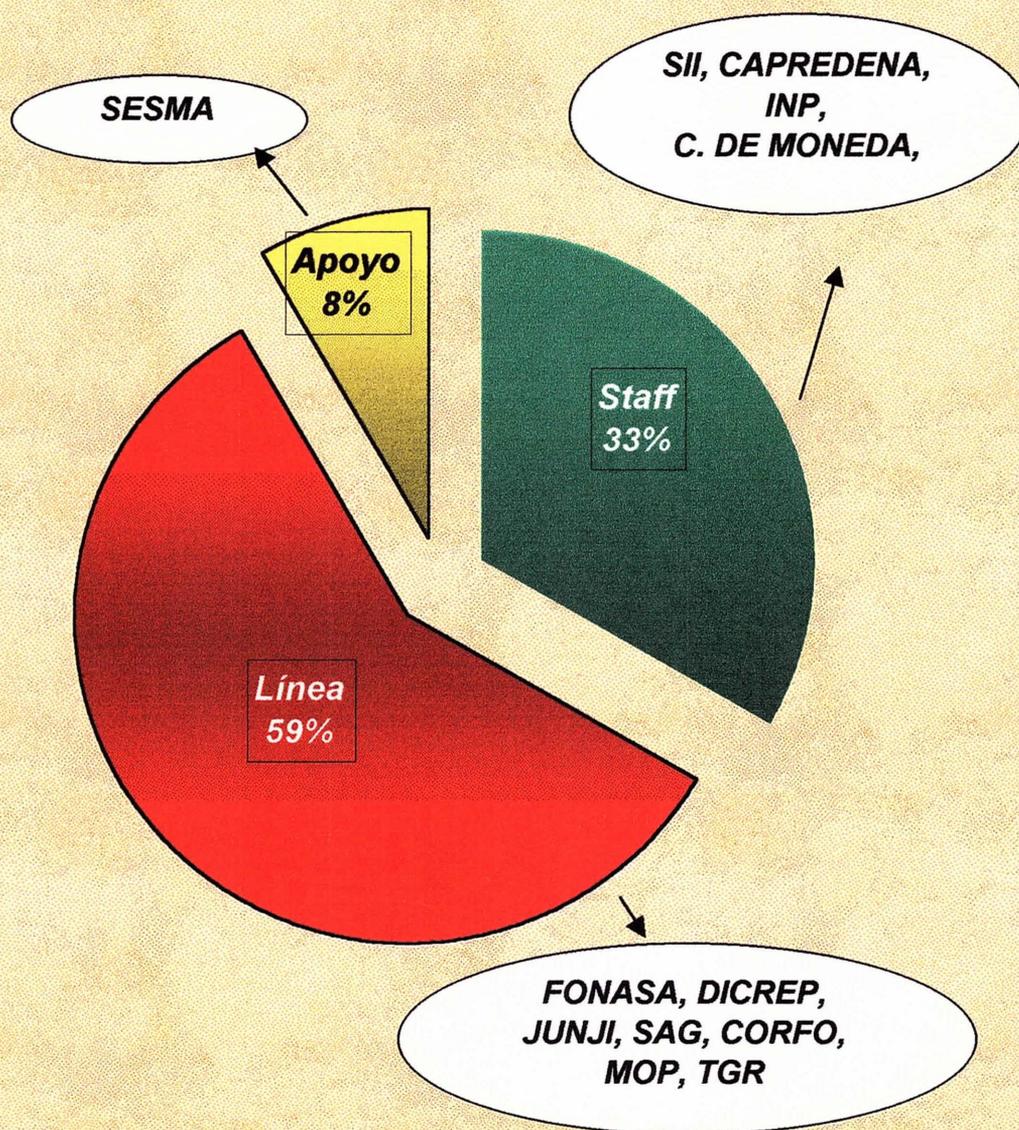


Figura N° 4

LA FUNCION DE CAPACITACION EN LOS ORGANISMOS ESTA A NIVEL DE:



La Fig. 4 demuestra que en el 59% de los Servicios Evaluados en este Estudio la Función de Capacitación está a nivel de Línea.

Figura N° 5

NIVELES EN QUE SE ENCUENTRAN LAS JEFATURAS DE LAS AREAS DE CAPACITACION

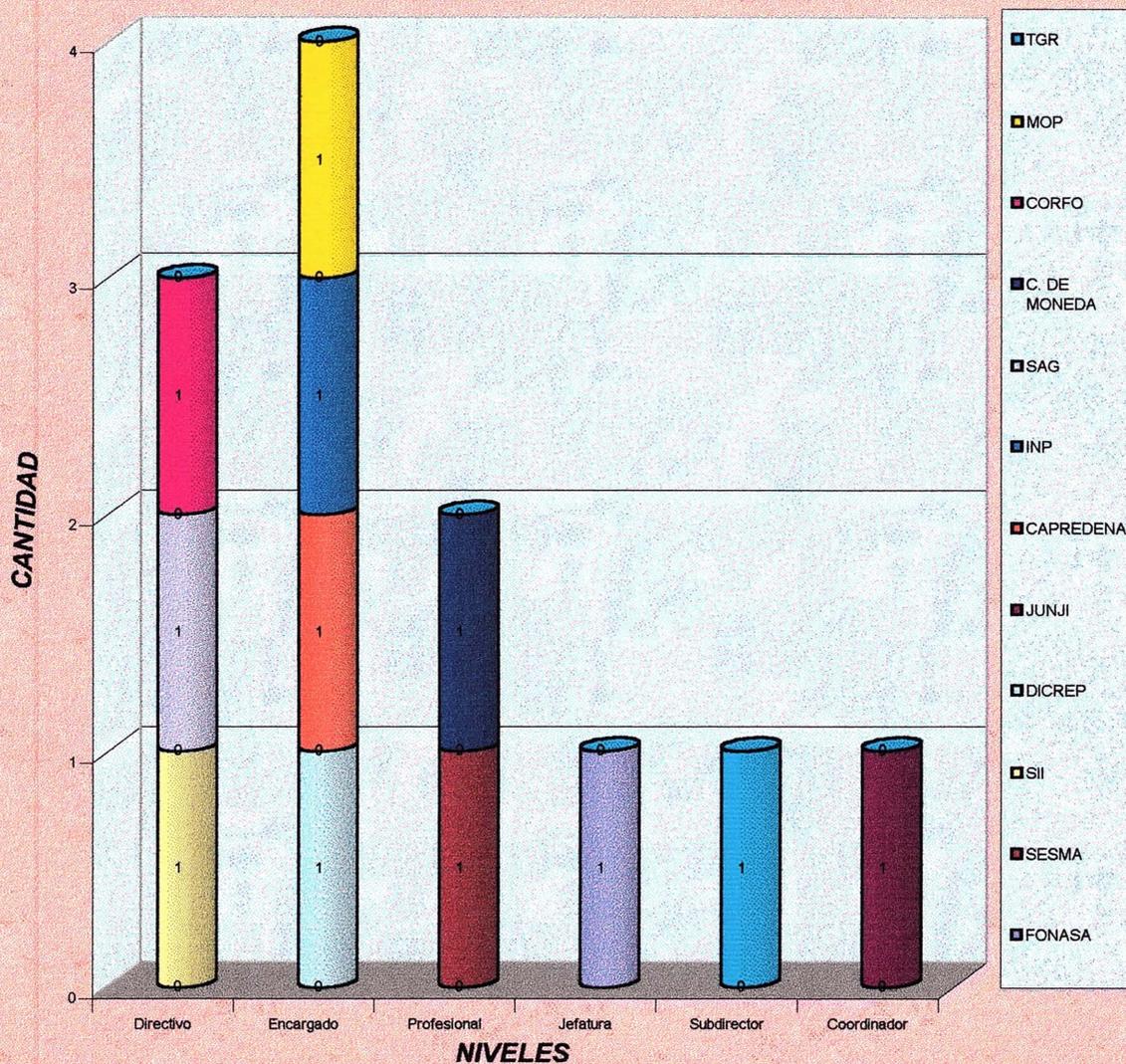
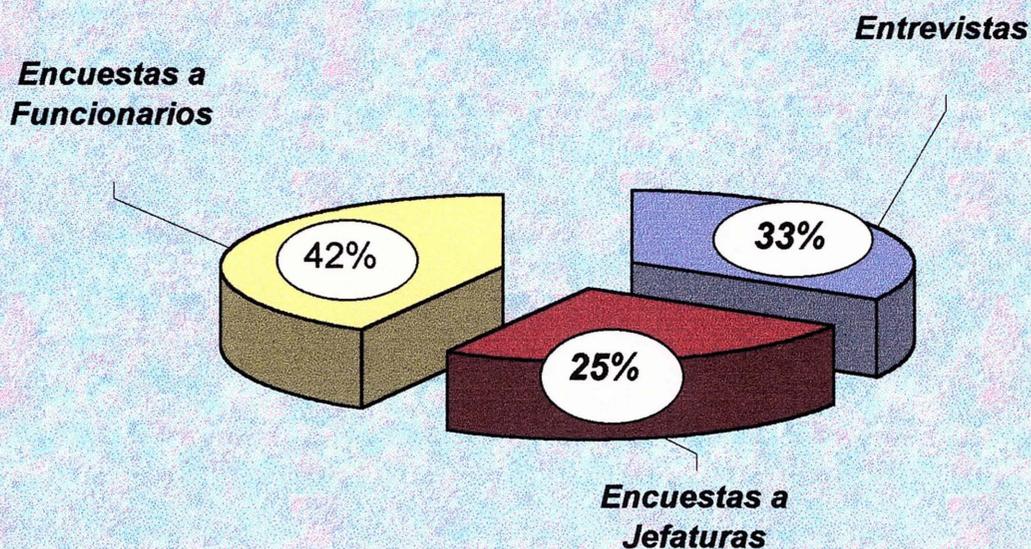


Fig.5 demuestra que en la actualidad el mayor porcentaje de las Jefaturas (33%) esta a nivel de **Encargado** (Mop, Inp, Dicrep, Capredena) el 25% corresponde a **Directivos** (Sii, Sag y Corfo), el 17% lo componen los **Profesionales** (Sesma y C. De Moneda) el 25% restante lo integran (**Jefatura** =Fonasa, **Subdirector**=Tgr y **Coordinador** = Junji)

Figura N° 6

MÉTODOS MÁS UTILIZADOS PARA DETECCIÓN DE NECESIDADES



La Fig.6 muestra los métodos más utilizados para Detección de Necesidades en los Servicios evaluados de los cuales el 42% equivalen a:

Encuestas a funcionarios 42% = Casa de Moneda, Mop, INP, Dicrep y Corfo

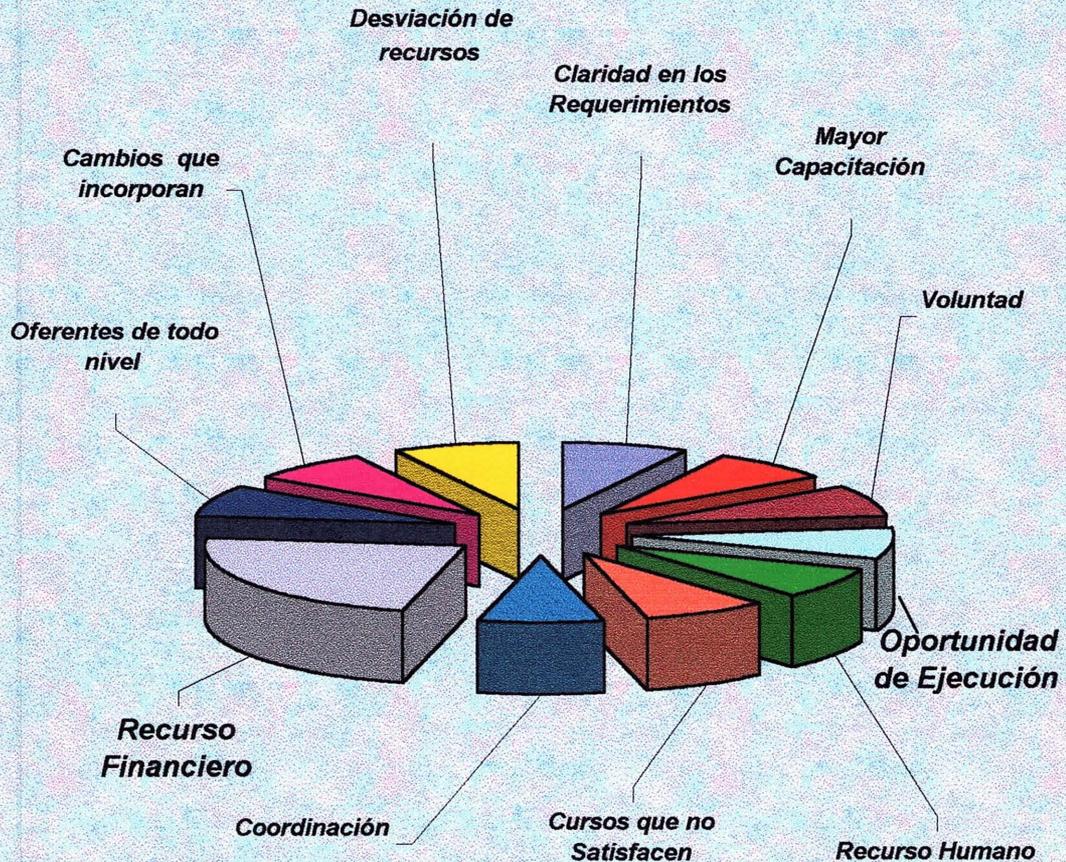
Entrevistas 33% = Casa de Moneda Junji, SII y Sesma

Encuestas a Jefaturas 25% = Casa de Moneda, Mop y Tesorería

Figura N° 7

PRINCIPALES DIFICULTADES PARA EJECUTAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Año 2000



Dentro del Universo Muestral (12 Instituciones) existe una gama de dificultades para ejecutar los Programas de Capacitación comprendiéndose entre otras, como principales, las siguientes:

- 1.- **Falta de Recursos Financieros** (JUNJI, SESMA y FONASA = 22%),
- 2.- **Falta de Oportunidad en la ejecución de los Programas** equivalentes al 78% (en esta dificultad se comprenden variados aspectos tales como: falta de claridad en los requerimientos relativos a los programas, desviación de los recursos destinados a capacitación, falta de recurso humano, falta de coordinación en los programas, cursos que no satisfacen, etc.)

B) CUADROS RESUMENES

Titulo : Folletos, tripticos de Instituciones varias. (Tesorería General de la República, Inp, Sag, Fonasa, Casa de Moneda de Chile)

Entrevistas Personales a los diferentes Jefes o encargados de la unidad de capacitación:

SAG : Franklin Rod

SII : Sra. Elfrida Palma

MOP : Sra. Olga Riveros

SESMA : Sra. Hilda Parra

DICREP : Sr. Cristian Leiva

FONASA : Sra. Marcia Spoz

CORFO : Sr. Jorge Cabrerias

INP : Sr. Juan Pizarro Nuñez

JUNJI : Sra. Teresa Gonzalez

CAPREDENA : Sr. Felipe Rodriguez

CASA DE MONEDA: Sr. Marcelo Marin Stiepovic

TESORERIA GENERAL DE LA REPUBLICA: Sr. Richard Pignic

B.1).- Respecto a los Procesos Estructurales:

CUADROS RESUMEN CON LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS EN CADA SERVICIO RESPECTO A LOS PROCESOS ESTRUCTURALES DE CAPACITACION

INSTITUCIONES	CASA DE MONEDA DE CHILE			CORPORACION DE FOMENTO			DIRECCION DE CONTABILID Y FINANZAS		
	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000
¿Dispone de Unidad de Capacitación Si / No?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿La Función de Capacitación depende orgánicamente de.?	Depto. RR.HH.	Depto. RR.HH.	Depto. RR.HH.	Depto Recurso Humano	Depto Recurso Humano	Depto Recurso Humano	Depto. Adm. Subdepto. RR.HH	Depto. Adm. Subdepto. RR.HH	Depto. Adm. Subdepto. RR.HH
¿Nº de personas de la Unidad de capacitación y estratos?	1 profesor	1 Profesional 1 alumno en práctica.	1 profesional 1 técnico y un alumno en práctica	1Directivo 2 Administrativos	1 Profesional 2 Administrativos	1 Profesional 2 Administrativos	2 Administrativos	2 Administrativos	2 Administrativos
¿Dotación del Organismo?	592	592	592	600	450	450	400	400	396
¿La Función de capacitación es de.. Línea/ Staff?	Staff	Staff	Staff	Línea	Línea	Línea	Línea	Línea	Línea
¿El Jefe de Capacitación esta a nivel de.. Directivo profesional jefatura encargado?	Profesional	Profesional	Profesional		Profesional	Directivo	Encargado	Encargado	Encargado
¿Cantidad de personal calificado en la función de capacitación?	1	2	3	3	3	3	1	1	1
¿La Unidad de capacitación esta Profesionalizada o existen expertos en el tema si/no?	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada	Expertos	Expertos	Expertos
¿La Gestión de Capacitación es Autónoma en el desarrollo de los programas de capacitación?	Independiente	Independiente	Independiente (no funciona con Comité Bipartito)	Si	Si	Si pero funciona con Comité bipartito	No	No	No
¿La Unidad de Capacitación se encuentra en el Organigrama?	No	No	No	Si	Si	Si	No	No	No

B. 1).- Continuación:

CUADROS RESUMEN CON LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS EN CADA SERVICIO RESPECTO A LOS PROCESOS ESTRUCTURALES DE CAPACITACION

INSTITUCIONES	JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES			CAJA DE PREV DE LA DEFENSA NACIONAL			INSTITUTO NORMALIZACION PREVISIONAL		
	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000
¿Dispone de Unidad de Capacitación Si / No?	No a partir de 1996	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si
¿ La Función de Capacitación depende orgánicamente de.?	Director Departamento Administración	Coordinador de RR.HH	Director Departamento Administración y Personas	Subdepto. Administrativo	Subdepto. Administrativo	Subdepto. Administrativo	División Recursos Humanos	División Recursos Humanos	División Recursos Humanos
¿Nº de personas de la Unidad de capacitación y estratos?	1 Profesional	3 Profesionales	3 Profesionales	1 Directivo 1 Administrativo	1 Directivo 1 Administrativo	1 Administrativo	1 Profesional 1 Técnico y 3 Administrativos	1 Profesional 1 Técnico y 3 Administrativos	1 Profesional 1 Técnico y 3 Administrativos
¿Dotación del Organismo?	6100	6500	6500	325	319	315	3290	3290	3290
¿La Función de capacitación es de. Línea/ Staff?	Línea	Línea	Línea	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff	Staff
¿El Jefe de Capacitación esta a nivel de.. Directivo profesional jefatura encargado?	Encargado	Encargado	Coordinador	Encargado	Encargado	Encargado	Encargado	Encargado	Encargado
¿Cantidad de personal calificado en la función de capacitación?	1	3	3	2	2	1	5	5	5
¿La Unidad de capacitación esta Profesionalizada o existen expertos en el tema si/no?	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada	Expertos	Expertos	Expertos	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada
¿La Gestión de Capacitación es Autónoma en el desarrollo de los programas de capacitación?	No	Si	Si	No	No	No	Si pero funciona con Comité paritario	Si pero funciona con Comité paritario	Si pero funciona con Comité paritario
¿La Unidad de Capacitación se encuentra en el Organigrama?	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si

B. 1).- Continuación:

CUADROS RESUMEN CON LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS EN CADA SERVICIO RESPECTO A LOS PROCESOS ESTRUCTURALES DE CAPACITACION

INSTITUCIONES	FONASA			SESMA			SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS		
	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000
¿Dispone de Unidad de Capacitación Si / No?	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
¿La Función de Capacitación depende orgánicamente de.?	Subdepto. Personal	Subdepto. Personal	Subdepto. Personal	Departamento Técnico	Subdepto. Administración	Subdepto. RR.HH	Subdirección de RR.HH	Subdirección de RR.HH	Subdirección de RR.HH
¿Nº de personas de la Unidad de capacitación y estratos?	1 Administrativo	2 Administrativos	1 Jefatura 1 administrativo	2 profesionales	1 Profesional 1 administrativo	1 Profesional 1 administrativo	8 Profesionales 1 Administrativo y 3 Auxiliares	8 Profesionales 1 Administrativo y 3 Auxiliares	12 Profesionales 3 Administrativos y 3 Auxiliares
¿Dotación del Organismo?	646	638	639	323	504	530	2300	2700	3085
¿La Función de capacitación es de.. Línea/ Staff?	Línea	Línea	Línea	No	No	Apoyo	Staff	Staff	Staff
¿El Jefe de Capacitación esta a nivel de.. Directivo profesional jefatura encargado?	Encargado	Encargado	Jefatura	Encargado	Profesional	Profesional	Directivo	Directivo	Directivo
¿Cantidad de personal calificado en la función de capacitación?	1	2	2	2	1	2	9	9	15
¿La Unidad de capacitación esta Profesionalizada o existen expertos en el tema si/no?	No	No	No	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada
¿La Gestión de Capacitación es Autónoma en el desarrollo de los programas de capacitación?	No	No	No	Funciona con Comité de Capacitación	Funciona con Comité de Capacitación	Funciona con Comité de Capacitación	No, trabajan con los comités regionales de capacitación	No, trabajan con los comités regionales de capacitación	No, trabajan con los comités regionales de capacitación
¿La Unidad de Capacitación se encuentra en el Organigrama?	No	No	No	No	No	No	Si	Si	Si

B. 1).- Continuación:

CUADROS RESUMEN CON LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS EN CADA SERVICIO RESPECTO A LOS PROCESOS ESTRUCTURALES DE CAPACITACION

INSTITUCIONES	TESORERIA GRAL. DE L REPUBLICA			DIRECCION DE CREDITO PRENDARIO			SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO		
	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000
¿Dispone de Unidad de Capacitación Si / No?	Si	Si	Si			No	Si	Si	Si
¿La Función de Capacitación depende orgánicamente de..?	Departamento de Personal	Departamento de Personal	Departamento de Personal	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	Subdepto Capacitación y Adm y Finanzas	Subdepto Capacitación y Depto RR.HH	Subdepto Capacitación y Depto RR.HH
¿Nº de personas de la Unidad de capacitación y estratos?		Varió la formación del equipo	5 profesionales 1 técnico. 1 Administrativo 1 Auxiliar			1 Profesional	1 Jefe una secretaria	1 Jefe 1 Profesional	1 Directivo 3 Profesionales una secretaria compartida
¿Dotación del Organismo?	1500	1500	1500			345	1500	1500	1500
¿La Función de capacitación es de.. Línea/ Staff?	Línea	Línea	Línea			Línea	Línea	Línea	Línea
¿El Jefe de Capacitación esta a nivel de.. Directivo profesional jefatura encargado?	Subdirector	Subdirector	Subdirector			Encargado	Directivo	Directivo	Directivo
¿Cantidad de personal calificado en la función de capacitación?			7			1	1	2	2
La Unidad de capacitación esta Profesionalizada o existen expertos en el tema si/no		Profesionalizada	Profesionalizada			No	Profesionalizada	Profesionalizada	Profesionalizada
¿La Gestión de Capacitación es Autónoma en el desarrollo de los programas de capacitación?	Si	Si	Si pero con consenso del comité bipartito			No	Si	Se hacen con Comité bipartito y los Deptos y la Dirección Nacional	Se hacen con Comité bipartito y los Deptos y la Dirección Nacional
¿La Unidad de Capacitación se encuentra en el Organigrama?	Si	Si	Si	No	No	No	Si	Si	Si

B. - 2) Respecto a los Procesos de Capacitación:

CUADRO RESUMEN CON LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS EN CADA SERVICIO RESPECTO A LOS PROCESOS DE CAPACITACION

INSTITUCIONES	SESMA			TESORERIA GRAL DE LA REPUBLICA			CORFO		
	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000
¿Existe Detección de Necesidades en su Servicio Si/No?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Qué métodos se utilizan para Detección de Necesidades?	Formulario Ad-Hoc, direccionamiento	Formulario Ad-Hoc, direccionamiento	Formulario Ad-Hoc, direccionamiento	Entrevistas a Jefes y Subjefes	Entrevistas a Jefes y Subjefes	Entrevistas a Jefes y Subjefes	cuestionarios, entrevistas	Entrevistas, reuniones	Entrevistas, reuniones
¿Estos mecanismos de D. Necesidades están dirigidos a todos los niveles de la Organización?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Qué recursos son insuficientes para una buena Gestión de capacitación?	RR.HH, Estructurales, Tecnológico y Financiero	RR.HH, Estructurales, Tecnológico y Financiero	RR.HH, Estructurales, Tecnológico y Financiero	Hubo asesorías externas	Hubo asesorías externas	Hubo asesorías externas	depende del programa	depende del programa	depende del programa
¿Los programas de capacitación cumplen con los objetivos plenamente, parcialmente, no cumple?	Parcialmente	Parcialmente	Plenamente	relativo	relativo	relativo	Parcialmente	plenamente	plenamente
¿Existe Manual de Capacitación?	no	no	no	Existe malla curricular y un programa	Existe malla curricular y un programa	Existe malla curricular y un programa	no	no	no
¿Este Manual es conocido por todos los estamentos Si/No?	no	no	no	si	si	si	no	no	no
¿Indique la principal dificultad para ejecutar los Programas de Capacitación?		Financiero, capacitación, RR.HH	Financiero, capacitación, RR.HH				Oferentes de baja calidad	Oferentes de todo nivel	Oferentes de todo nivel
¿Describa la principal debilidad del área de capacitación?			Escaso personal, mucho tiempo dedicado a tareas Adm.	Seguimiento	Seguimiento	Seguimiento	Sistema de Evaluación	Evaluación de Impacto	Evaluación de Impacto
¿Cuales son los Recursos monetarios destinados al ítem de capacitación?		25.000.000.-	27.000.000.-	83.469.000.-	83.469.000.-	83.469.000.-	30.000.000.-	100.000.000	80.000.000

B. 2).- Continuación:

CUADRO RESUMEN CON LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS EN CADA SERVICIO RESPECTO A LOS PROCESOS DE CAPACITACION

INSTITUCIÓN	FONASA			INSTITUTO NORMALIZACION PREVISIONAL			SERVICIO IMPUESTOS INTERNOS		
	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000
¿Existe Detección de Necesidades en su Servicio Si/No?	No	No	Si	Desde el año 1994	Si	Si	Si	Si	Si
¿Qué métodos se utilizan para Detección de Necesidades?	No	Consultas, cuestionarios	Consultas, cuestionarios	Desde el año 1994 encuestas a los	Encuestas funcionarios,	Encuestas a los funcionarios,	Encuestas	Encuestas	Encuestas
¿Estos mecanismos de D. Necesidades están dirigidos a todos los niveles de la Organización?	No	Si	Si	Desde el año 1994	Si	Si	Si	Si	Si
¿Qué recursos son insuficientes para una buena Gestión de capacitación?	Financiero Tecnológico	Financiero	Financiero	Recurso Financiero	Recurso Financiero	Recurso Financiero	Recurso Humano e Informáticos	Recurso Humano e Informáticos	Recurso Humano e Informáticos
¿Los programas de capacitación cumplen con los objetivos plenamente, parcialmente, no cumple?	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente	Depende en algunos casos plenamente y de otros parcialmente	Depende en algunos casos plenamente y de otros parcialmente	Depende en algunos casos plenamente y de otros parcialmente	Plenamente	Plenamente	Plenamente
¿Existe Manual de Capacitación?	no	no	no	No	No	No	Si	Si	Si
¿Este Manual es conocido por todos los estamentos Si/No?	No	No	No	No	No	No	No	No	No
¿Indique la principal dificultad para ejecutar los Programas de Capacitación?	Motivación, falta de objetivos interdepartamentales	Financiero	Financiero	La oportunidad de ejecución del programa (se concentra todo en el 2do. Semestre.	La oportunidad de ejecución del programa (se concentra todo en el 2do. Semestre.	La oportunidad de ejecución del programa (se concentra todo en el 2do. Semestre.			
¿Describa la principal debilidad del área de capacitación?	Fortalecimiento de la Unidad y autonomía, falta de recurso financiero	Fortalecimiento de la Unidad y autonomía, falta de recurso financiero	Fortalecimiento de la Unidad y autonomía, falta de recurso financiero	Carencia de Recurso Humano (escasa dotación)	Carencia de Recurso Humano (escasa dotación)	Carencia de Recurso Humano (escasa dotación)			
¿Cuales son los Recursos monetarios destinados al ítem de capacitación?	20.691,000.-	20.691,000.-	20.691,000.-	189.044.000	170.000.000	162.784.000	397.100.000	472.458.000	472.458.000

B. 2) Continuación:

CUADRO RESUMEN CON LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS EN CADA SERVICIO RESPECTO A LOS PROCESO DE CAPACITACION

INSTITUCIONES	CAJA DE PREV DE LA DEFENSA NACIONAL			JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES			DIRECCION DE CREDITO PRENDARIO		
	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000
¿Existe Detección de Necesidades en su Servicio Si/No?	No	Si	Si	No	Si	Si	No	No	Si
¿Qué métodos se utilizan para Detección de Necesidades?		Encuestas, entrevistas y demanda espontanea			Encuestas Cuestionarios	Encuestas Cuestionarios			Encuestas Entrevistas
¿Estos mecanismos de D. Necesidades están dirigidos a todos los niveles de la Organización?	Si	Si	Si		Si	Si			Si
¿Qué recursos son insuficientes para una buena Gestión de capacitación?	Recursos Humanos, financiero y Tecnológico	Recursos Humanos, financiero y Tecnológico	Recursos Humanos, financiero y Tecnológico		Recurso Financiero	Recurso Financiero			Recurso Financiero
¿Los programas de capacitación cumplen con los objetivos plenamente, parcialmente, no cumple?	Parcialmente	Parcialmente	Parcialmente		Plenamente	Plenamente			Parcialmente
¿Existe Manual de Capacitación?	Estatuto Administrativo (organicamente no existe)	Estatuto Administrativo (organicamente no existe)	Estatuto Administrativo (organicamente no existe)		Si	Si			No
¿Este Manual es conocido por todos los estamentos Si/No?	No	No	No		Si	Si			No
¿Indique la principal dificultad para ejecutar los Programas de Capacitación?	Voluntad	Voluntad	Voluntad		Recurso Financiero	Recurso Financiero			Pertinencia (Los cursos no satisfacen el requerimiento)
¿Describa la principal debilidad del área de capacitación?	Planificación	Planificación	Planificación		Recurso Financiero	Recurso Financiero			Mercado mucho y malo
¿Cuales son los Recursos monetarios destinados al ítem de capacitación?	20.561.000	18.595.000	19.302.000		64.000.000	64.000.000	12.801.000	12.801.000	13.163.000

B.- 2) Continuación:

CUADRO RESUMEN CON LAS RESPUESTAS PROPORCIONADAS EN CADA SERVICIO RESPECTO A LOS PROCESOS DE CAPACITACION

INSTITUCIONES	CASA DE MONEDA DE CHILE			DIRECCION DE CONTABILIDAD Y FINANZAS			SERVICIO AGRICOLA Y GANADERO		
	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000	1990 a 1997	1998 a 1999	2000
Existencia de Necesidades en su Servicio Si No			Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Qué métodos se utilizan para Detección de Necesidades			Encuestas a Jefes y funcionarios y entrevistas	Encuestas a jefes y funcionarios	Entrevistas a jefes	Encuestas Jefaturas y funcionarios	Cuestionario	Entrevistas y Encuestas	Base de Datos
Estos mecanismos de D. Necesidades están dirigidos a todos los niveles de la Organización			Si		Si	Si	Sólo a Nivel central	Si	Si
Qué recursos son insuficientes para una buena Gestión de capacitación			Recurso Humano y tecnológico		Recurso tecnológico	Recurso tecnológico	Recursos Humano, profesionales y más presupuesto	Recurso Humano	Expertos en medición del impacto y Tecnológico
Los programas de capacitación cumplen con los objetivos plenamente, parcialmente, no cumple			Parcialmente			Parcialmente	Parcialmente	Plenamente	Plenamente
Existe Manual de Capacitación			No	Si	Si	Si	No	Borrador	Hay manual pero no oficialmente
Este Manual es conocido por todos los estamentos Si No			no		Si	Si	No	No	No
Indique la principal dificultad para ejecutar los Programas de Capacitación.			coordinación			Desviación de Recursos	Falta Presupuesto	Falta personal profesionalizado	Cambios que introducen los depts y las regiones
Describa la principal debilidad del área de capacitación			Falta de personal y capacitación			Conformación como Unidad, equipo de trabajo	Poco Personal	Más apoyo de la Dirección Nacional	No se evalúan los resultados (impacto)
Cuales son los Recursos monetarios destinados al item de capacitación	38.389.000.-	38.389.000.-	38.389.000.-	17.000.000	21.790.000.-	19.793.000	46.758.000	46.758.000	94.758.000

BIBLIOGRAFIA

Internet (información histórica de las siguientes Instituciones SAG, Dirección de Finanzas (MOP), SII, CORFO, CASA DE MONEDA DE CHILE, INP y FONASA)

Título : Estudio Evaluativo de la Capacitación en el Sistema Nacional de Servicios de salud.

Autor : Ministerio de Salud (Depto. Desarrollo de Recursos Humanos) 1996

Título : Capacitación en el Sector Público serie Metodológica

Autor : Ministerio de Hacienda, (Dirección de Presupuesto) 1996

Título : Proceso de Capacitación

Autor : Roberto Pinto Villa Toro (1990)

Título : Guía Capacitación en el sector Público

Autor : Ministerio de Hacienda (División de Presupuesto) 1996

Título : Administración de Personal y RR:HH

Autor : William B. Werther, Jr. Keith Davis (1995)

Título : Chile Fértil Provincia y Señalada (Memoria 1997)

Autor : Ministerio del Trabajo y Previsión Social

Título : Memoria Institucional (1994 – 1998)

Autor : Junta Nacional de Jardines Infantiles

Titulo : Seis años de Modernización (1994 – 1999)
Autor : Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente

Titulo : Manual de Inducción
Autor : Casa de Moneda de Chile (Depto. RR.HH)

Titulo : Anuario N° 1 diciembre de 1997
Autor : Caja de Previsión de la Defensa Nacional

Titulo : Evaluación de la Capacitación (Seminario Internacional)
Autor : Ms. Dana Gaines Robinson (1992)

Titulo : La capacitación en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile (Seminario de Titulación)
Autor : Alumnos de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Programa Técnico Universitario en Gestión Administrativa.

Titulo : Informe de Gestión 1994 - 1999
Autor : Instituto de Normalización Previsional

Titulo : Acuerdo Gobierno – ANEF, Modernización de la Capacitación en el Sector Público, (1995).
Autor : Eduardo Frei Ruiz-Tagle (Ex - presidente de la República)

Titulo : Circular N° 1599, Lineamientos para la Modernización del Sistema de Capacitación para el Sector Público