



"POLITICA DE GESTION DE PERSONAS PARA EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN"

PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA PÚBLICA

Profesor Guía: Juan Valeria Quilapan

Alumnos: Egidio Barrera Galdámes
Ricardo Lagos González

INTRODUCCIÓN	3
Capítulo I : MARCO METODOLOGICO	13
Pregunta de Investigación	14
Hipótesis de Trabajo	14
Objetivo General	15
Objetivos Especificos	15
Tipo de Estudio Realizado	17
Instrumentos Aplicados	18
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	19
Capítulo III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	65
Capítulo IV: ANÁLISIS ESTADISTICO	79
Análisis Estadístico de la Encuesta	80
Presentación de la Entrevista	93
Análisis de los Resultados en términos cualitativos	107
Capítulo V: CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	132
GLOSARIO	151

I. INTRODUCCIÓN

La profesionalización del empleo público y la eficiencia en la gestión estratégica de los recursos humanos en el sector público, principalmente en cuanto al reclutamiento, selección e integración son fundamentales para el logro de los objetivos de gobierno y de la administración del Estado, pues inciden en la rentabilidad económica y/o social del país.

Con la profesionalización de la función pública el empleo público deja de ser un recurso político o de poder; y la arbitrariedad y el nepotismo son sustituidos por un conjunto de arreglos institucionales que garantizan la primacía de criterios de igualdad de trato, capacidad e idoneidad, es decir el mérito. (Longo, 2006, 4).

En el marco de las reformas, el Estado de Chile con la promulgación de la Ley N° 19.882/2003 de Nuevo Trato Laboral incorpora cambios a la normativa de personal de la administración civil del Estado sustentada en el Estatuto Administrativo Ley N° 18.834/1989, sin contemplar normas respecto el proceso de reclutamiento, selección de personal al sector; que en lo relativo a la carrera funcionaria y la provisión de empleo se materializan en la a) ampliación de la carrera funcionaria a los niveles de jefes de departamentos y jerarquías equivalentes, b) la implementación del nuevo sistema de concursabilidad para la alta dirección pública, provisión de cargos e ingresos a la carrera funcionaria y el c) perfeccionamiento global del sistema de gestión de recursos humanos con la institucionalización de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC).

En esta línea, la Nueva ley de Trato Laboral enmarca la profesionalización a regímenes concursables que incentivan la movilidad funcionaria y el desarrollo profesional para los empleados que forman parte del engranaje público y que se sometan a procesos de promociones de carrera y provisiones de cargos, pero se abstrae de la necesaria incorporación de un plan de reforma que regule sobre la base de la profesionalización o mérito los procesos de accesos de personal a la administración pública que tengan como objeto el asegurar calidad funcionaria en el sector público, con la consiguiente falta de políticas en este sentido en la mayoría de los Servicios Públicos del país.

La gestión de empleo público evoluciona hacia la flexibilidad y el mérito, a ello conlleva la demanda que hace la ciudadanía por servicios públicos en oportunidad y calidad que obliga a las dependencias de recursos humanos del sector integrar al sistema personal idóneo.

Las cifras de personal del Informe de Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público -período 1998-2007 emanado de la Dirección de Presupuestos, corroboran la tendencia pues el tamaño del Estado según dotaciones anuales de empleados públicos, se incrementó sustancialmente durante la última década; llegando a constituir el personal civil del gobierno central el 2007, 178.274 personas es decir un 27,3 % más respecto la dotación neta de 136.342 del año 1998 y según modalidades de contratación, en promedio un 43% constituir personal a contrata y honorarios asimilados a grados y un 49,56% en el 2007.

Más aún si se consideran los contratos de personal a honorarios a suma alzada que no constituye dotación efectiva y que fueron publicados en el portal “Gobierno Transparente”¹ durante el 2008, pues sumaron 14.197 contratos de entidades ministeriales inclusive gobiernos regionales.

Evidentemente, el valor del mérito en los procesos de ingreso al sector público es más que clave, implica dar garantías respecto “la idoneidad de las personas para la tarea, a la defensa del interés público frente a la politización, el clientelismo, el cuoteo político o la apropiación del sistema por intereses particulares en consideración de la seguridad jurídica” (Debates Longo, 2005, 23). De hecho, implica para el Estado y en su representación a la Dirección Nacional del Servicio Civil garantías de eficiencia en el ingreso de personal al sector público.

Las necesidades del Estado le exigen protegerse de arbitrariedades del sistema, razón por la que habrá de propulsar que las unidades de recursos humanos de la administración dejen de ser “heterogéneas y discrecionales” en su gestión y al margen de los nuevos arreglos jurídicos en otras materias de gestión de personal asigne facultades a la Dirección Nacional del Servicio Civil para legitimar con el imperio de la ley la profesionalización en todas las etapas del ciclo de vida laboral, su cumplimiento y sanción.

Esta tesis propone levantar el debate en cuanto a la necesidad de una “Propuesta de Política de Gestión de Personas para el Ministerio de Educación”, pues no existe

¹ Instructivo Presidencial N° 8 (04/12/2009) sobre transparencia activa de los organismos de gobierno. Portal gobierno transparente, abril 2009. Anexos Estadística

evidencia empírica que revele la importancia asignada a la profesionalización en el área de Recursos Humanos en el MINEDUC (Ministerio de Educación).

En este sentido, intenta presentar el actual diagnóstico de la gestión de personas a partir del levantamiento de opiniones de funcionarios de la actual planta y contrata del Ministerio de Educación, abordando los desafíos que impone la reforma del Estado en materia de profesionalización de personal. Bajo esta perspectiva la información emanada de la Dirección Nacional del Servicio Civil y en especial de sus diagnósticos sirven de línea base para informar al estado de la gestión de personas en el sector, identificar debilidades y desafíos en el desarrollo de los subsistemas claves del modelo integrado de recursos humanos, especialmente respecto el proceso de provisión de empleo.

Vistas las necesidades del Ministerio de Educación por dar respuesta oportuna al quehacer de los mercado y la ciudadanía propias del mundo globalizado y del Estado en cuanto atraer, retener e incentivar la participación al sistema de profesionales con experticias y competencias valiosas para la optimización de la gestión pública, la gran interrogante que plantea esta tesis es "¿Dan cuenta de las necesidades de los funcionarios las actuales políticas aplicadas por la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación? "

La importancia que tiene en la validación los comentarios y recomendaciones finales, la calidad de los funcionarios y dirigentes entrevistados y encuestados, así como también la naturaleza de las reflexiones presentadas en el documento que guardan relación directa con las definiciones estratégicas de la gestión integral de

los recursos humanos en la institución y los desafíos de la administración pública en cuanto mejoras en la gestión de empleo público.

Se concluye que se hace necesario una Política de Gestión de Personas para el Ministerio de Educación, necesaria para el acceso al empleo público a través del diseño y ejecución de sistemas de provisión de personal sustentados en el mérito, y la expertiz, su aplicación descentralizada por parte de las unidades de personal de la administración pública bajo la tutoría de la Dirección Nacional del Servicio Civil u otra entidad pública facultada en representación del Estado que realice el control de calidad de dicha gestión.

The professionalization of the public employment and the effectiveness in the strategic management of the humans resources in the public area, mainly in terms of recruitment, selection and integration are fundamentals for the achievement of government's goals and the administration of the state, therefore affect the economic profitability and social experts of the country.

With the professionalization of the public function, the public employment there's no longer a politic resource or a power resource ; and the arbitrariness and the nepotism are changed for a conjunct of institucionals arrangements that guarantee the primacy of criteria of equal treatment, capacity and suitability (merit) (Longo,2006,4).

The chilean's State with the promulgation of the number (law 19.882/2003) of the new labor treatment incorporates changes to the staff rules of the state's civil administration supported by the administrative status (law Number 18.834/1989) Without considering rules about the recluitment process, staff selection to the sector; that with regard to career and employment provision materialize.

- A) Ampliation of the career path to the boss status departments or equal hierarchies
- B) The implementation of the new system of contest for the high public direction, provision of fees and income to the oficial race

C) Improvement of the global system of human resource management with the institutionalization of the Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)

In this line the new law of laboral treatment stresses the professionalization and regimes contest that motivate the functional mobility and the professional development for the employees that take part of the public gear and submit to career's promotions process and office supplies but abstracts from the needing corporation from a plan of reform that regulate over the base of the professionalization or the process' merits of staff Access to the public administration that have like a goal ensure functional quality in the public sector with the therefore lack of policies in that sense of the most of the country's public services.

The management of the public employment evolutionates into the flexibility and the merit this leads to the sue that makes the citizenship for public services in opportunity and quality wich requires agencies of human resources of the sector integrate the appropriate personnel system

The numbers of personnel stadistics report of the humans resources of the sector public-period 1998-2007 emanated from the direction of budgets corroborate the trend because the size of the state according to annual allocations of public employees it increase substantially during the last decade; they become to constitute the civil government's personal staff in 2007. 178.274 persons I.E a 27,3% more on the net endowment of 136.342 (1998) and by the

procedures of hiring in average a 43% be to hire staff with degrees and similar fees and a 49,56 in 2007 but even if we consider the staff's contracts to fees to lump sum endowment is not effective and that were published on "gobierno transparente" web site during 2008, then added 14.197 contracts to ministerial entities even to regional governments.

Evidently the merit's value in the process of income to the public sector is more than primordial, implies the fact of give guarantees about "the suitability of persons for the task, to the public's interest defense against politicization, clientelism, political cuoteo or the system's takeover for private interests in consideration of the legal security" (debates longo, 2005,23). In fact that implies for the state and in their representation to the DNSC guarantees of efficiency in the staff's income to the public sector.

The states' needings will require protect themselves to the system's arbitrariness, reasons for they will be to propel that the units of humans resources of the administration stop to be "heterogenous and discretionary" in their management and apart from the new legal arrangements in others in other areas of personnel management allocate powers to the DNSC to legitimize with the empire of the law the professionalization in all the stages of the working life cycle, their compliance and sanction.

This thesis propose to raise the debate about the needing of a proposal of people management policy for the ministry of education because it doesn't exists

evidence empirical that shows the assigned importance to the professionalization in the human's resources area in the MINEDUC (education ministry).

In that sense, it tries to show the current diagnosis of the persons' management from the surveys of opinions from the permanent officials hired by MINEDUC, addressing the challenges that the state's reform imposes on staff professionalization. Under this perspective the information emanating by DSNC and especially its diagnostic serve as a base line to inform the management's state of persons in the sector, identify weakness and challenges in the primordial subsystem's development of the integrated model of the human resources, especially about the provision employment process.

Overlooking the needs of the ministry of education for give an answer timely to the work market and the own citizenship in the globalized world and the state as to attract, retain and motivate the system's participation of professional with expertise and valuable skills for the optimization of the public management, the big question that this thesis make is ¿"They take into account the fact of realize the needs of officials of the current public policies applied by the human resources office of the ministry of education"? .

The importance that have validation in the comment and final recommendations, the quality of officials and leaders interviewed and respondents, as well the nature of the reflexions showed by this document that have direct relevance with the integral management's strategic definitions and human resources in the

institution and the public administrations' challenges as improvements in the management of public employment.

It concludes that it becomes necessary a management policy for the ministry of education, required for Access to the public employment through the design and execution of systems of staff's provision supported by the merit, its decentralized application by units of the public administration's personal under tutored of the Direccion nacional del servicio civil or another public entity funded in representation of the state that makes the control of quality of the management

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

MARCO METODOLOGICO

El foco de nuestro estudio es demostrar a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas a los funcionarios de todos los escalafones del Ministerio de Educación, que las políticas aplicadas en la actualidad por la oficina de Recursos Humanos son deficitarias en muchos aspectos del desarrollo de la carrera funcionaria.

Realizaremos un Diagnóstico sobre las políticas existentes en la actualidad en el ámbito de los Recursos Humanos del Servicio, es decir investigar desde el ingreso (reclutamiento y selección) pasando por el desarrollo de la carrera funcionaria, hasta el egreso de la institución.

A) PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Las actuales políticas de Recursos Humanos del Ministerio de Educación son acordes, coherentes y sustanciales para la formación, mantención y desarrollo de su capital humano?

B) HIPOTESIS DE TRABAJO

Las políticas de personal claras y definidas para la formación, mantención y desarrollo de capital humano se puede lograr eficacia y calidad en el servicio, mejorando sustantivamente la atención del ciudadano.

C) OBJETIVO GENERAL:

Demostrar que reorganizando el actual sistema de Recursos Humanos a través de la reestructuración de la actual Oficina en una gerencia de desarrollo del capital humano, mejorará la calidad del servicio que se entrega a los usuarios internos y externos del MINEDUC.

D) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar un diagnóstico de las actuales políticas de personal aplicadas por el Servicio en los distintos escalafones de la Institución.
2. Realizar una caracterización de las actuales políticas de personal aplicadas por la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación.
3. Identificar amenazas y debilidades que en la actualidad determinan que la oficina de Recursos Humanos sea vista como una entidad que aplica políticas que no favorecen la carrera funcionaria.
4. Reconocer fortalezas de la Organización Ministerio de Educación, que permitan una evolución de la actual oficina de Recursos Humanos hacia una Gerencia de desarrollo del capital humano o Gerencia de gestión y desarrollo de las personas.
5. Conocer los principales problemas y déficit que presentan las políticas de personal puesta en práctica por la Oficina de Recursos Humanos con los funcionarios del Servicio.

6. Establecer los principales obstáculos y facilitadores presentes en el ámbito Institucional, de Recursos Humanos, de tipo organizacionales, de procesos y de sistemas de participación para el desarrollo del Capital Humano en el Ministerios de Educación de Chile.
7. Demostrar que las actuales políticas de que aplica la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación a sus funcionarios son deficitarias y se requiere un rediseño o reestructuración de esta.

D. TIPO DE ESTUDIO UTILIZADO

El tipo de investigación que más posibilita demostrar nuestros resultados, según Hernández, Fernández y Baptista (2000). Es el estudio cualitativo de carácter descriptivo, analítico y propositivo, porque éste, nos permite describir análisis, situaciones y eventos relacionados con el tema central del presente estudio, que es demostrar que las actuales políticas que aplica la Oficina de Recursos Humanos a los funcionarios del Ministerio de Educación son deficitarias y requieren un rediseño o reestructuración de estas.

Debe necesariamente corregirse la actual aplicación de políticas de personal, desarrollar incluso nuevas políticas de Recursos Humanos, que consigan la adhesión y compromiso de los funcionarios, para que este tenga como objetivo permanente el mejoramiento continuo en la calidad del servicio.

Los estudios descriptivos según los especialistas ya citados; miden de manera independiente los conceptos y variables a los que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se manifiestan o relacionan las variables medidas. Este tipo de estudio se centra en analizar con precisión información sobre los procesos que ocurren en cada etapa del proceso de desarrollo del personal en su vida funcionaria, especialmente en ámbitos como: capacitación y formación bienestar, recreación, evaluación de desempeño, ascenso, promoción, desarrollo de la carrera funcionaria y egreso de ella.

También estos autores nos mencionan que cuando hay evidencias empíricas del fenómeno estudiado y existen variables que pueden sustentar la investigación es adecuado que se realice este tipo de investigación.

Con este trabajo se intenta demostrar que con políticas de personal claras y definidas se puede lograr eficacia y calidad en el servicio, mejorando sustantivamente la atención del ciudadano.

E. INSTRUMENTOS APLICADOS

El foco de nuestro estudio es demostrar a través de la aplicación de cuestionario y entrevistas a los funcionarios de todos los escalafones del Mineduc (Ministerio de Educación), que las políticas aplicadas en la actualidad por la oficina de Recursos Humanos son deficitarias en muchos aspectos del desarrollo de la carrera funcionaria.

Realizaremos un diagnóstico sobre las políticas existentes en la actualidad en el ámbito de los Recursos Humanos del Servicio, es decir investigar desde el ingreso (reclutamiento y selección) pasando por el desarrollo de la carrera funcionaria, hasta el egreso de la institución. Por otra parte, para validar el diagnóstico aplicaremos a los funcionarios de los diferentes estamentos, un cuestionario y realizaremos entrevistas dirigidas, que permitan con su análisis reorientar o proponer nuevos métodos en la gestión de las personas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

El marco teórico se ha estructurado en tres partes. Por un lado se introducen conceptos generales básicos sobre las Organizaciones, Recursos Humanos, Clima Organizacional, Satisfacción Laboral; Lineamientos básicos generales de la nueva gerencia pública y el modelo de servicio civil, sobre las cuales se ha fundado el proceso de modernización del Estado y la gestión pública en Chile y por otro se presenta el modelo integrado de recursos humanos, en que todas sus partes o procesos de gestión tienen importancia "holística" en la optimización de la gestión, específicamente en el Ministerio de Educación

En estos términos, una vez presentado cada subsistema de recursos humanos como parte del engranaje del modelo integral de gestión de personal, es posible desarrollar teóricamente el proceso de provisión de empleo público bajo la óptica del reclutamiento externo que implica escoger del mercado laboral fuera de las instituciones la fuente de provisión de personal idóneo para su incorporación a los sistemas públicos y en particular al Ministerio de Educación

Tal como lo expresa la Carta Iberoamericana de la Función Pública aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003, "para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el

desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”, capacidades que se fomentan y desarrollan si la cultura institucional pondera de importancia la gestión de recursos humanos y le otorga legitimidad a las selecciones de personal en virtud a la mayor influencia de las unidades operativas de personal dentro de la gerencia pública y promueve la experticia de quienes encabezan sus procesos.

1.- LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MINISTERIO DE EDUCACION

El Ministerio de Educación es un Servicio Público descentralizado. Tiene oficinas con cobertura nacional de Arica a Magallanes.

Su dotación actual es de 5.140 funcionarios que se desglosan como sigue:

Cinco escalafones o estamentos; Directivos, Profesionales, Técnicos, administrativo y auxiliares.

Esta dotación se distribuye en un 57 % personal de Contrata, un 22 % de Planta, más un 21 % de personal a Honorarios. De esta dotación un 50% pertenece al escalafón profesional.

1.1 La Gestión en la Organización en el Ministerio de Educación.

De acuerdo al Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación, Acuerdo Gubernativo Número 225-2008, en el Artículo 25.- Dirección de Recursos Humanos, establece que: La Dirección de Recursos Humanos, que podrá utilizar las siglas DIREH, es la dependencia del Ministerio de Educación responsable de

formular e implementar políticas y estrategias para desarrollar y administrar el recurso humano que labora en la institución, y que tendrá las funciones siguientes:

a) Proponer e implementar políticas, normativas, estrategias, procesos y procedimiento en materia de recursos humanos.

b) Coordinar, evaluar y proponer los procesos y procedimientos de dotación y clasificación de puestos, así como la asignación de compensaciones, reclutamiento, selección, nombramiento y contratación del personal docente administrativo.

c) Coordinar la administración del sistema de nómina y del sistema de información de recursos humanos.

d) Conocer y tramitar el procedimiento de sanciones y despido del personal docente y administrativo, de conformidad con lo establecido en la Ley de Servicio Civil y su Reglamento.

e) Coordinar la relación interinstitucional de las dependencias del Ministerio, en todo lo referente a la capacitación del personal administrativo.

f) Diseñar e implementar los mecanismos de evaluación del desempeño del personal administrativo.

1.2 Evolución de los Recursos Humanos en el Ministerio de Educación

A grandes rasgos, se distinguen tres períodos en la evolución del manejo o proceso del recurso humano:

1) Período Administrativo:

- El recurso humano es un costo que hay que minimizar, un factor de producción y un gasto en cuanto a su remuneración.
- Adopción de políticas de tipo reactivas.
- Obtención de cantidad y calidad de personal al menor precio.
- Manejo orientado hacia el control y al rendimiento.
- Personal numeroso.
- La fabricación o producción es lo prioritario.
- La función es administrativa y basada en el cumplimiento de normas y reglas.
- El manejo del recurso humano centra su atención especialmente en las funciones de contratación, desafectación, estudio de salarios ligados al rendimiento y a la descripción de puestos.

2) Período de Gestión:

- Consideración de necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización.
- Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales y que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que se pertenece.

- La relación contractual se extiende no sólo a los aspectos de retribución sino también a factores de tipo psicológico.
- Se mantiene la consideración del recurso humano como un costo que hay que minimizar.
- Las acciones que se emprenden tienen un carácter proactivo.

3) Período de Desarrollo:

- Conciliación entre necesidades económicas de la organización y necesidades de los que trabajan en ella.
- Consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la organización.
- La motivación y eficacia del personal depende de la forma como es utilizada la persona.

En este período se establece que el recurso humano se debe optimizar y que las acciones en su manejo tengan un carácter proactivo. De tal modo, que se supone que a partir de este momento, se inicia la concepción estratégica de los recursos humanos con sus características especiales.

1.4 Características del Período Estratégico de los Recursos Humanos.

En este marco general, podemos visualizar algunos rasgos importantes que caracterizan este período y que a continuación se indica:

- Orientación proactiva en la gestión y concepción del recurso humano como un elemento por optimizar.

- Concepción del recurso humano como un factor determinante en el mejoramiento del nicho competitivo de la organización.
- Implantación de estrategias mediante el desarrollo de políticas de personal.
- Diagnóstico de amenazas y potenciales del clima externo, así como las fortalezas y debilidades del clima interno.
- Formulación de objetivos y estrategias congruentes con los resultados que surjan de los diagnósticos emanados del punto anterior.

1.5 Objetivos en la Gestión de Recursos Humanos.

Los objetivos que se persiguen a través de la gestión de recursos humanos, se concretan en:

1) Integración:

En este objetivo se distinguen cuatro aspectos:

- **Estratégico:** una eficiente utilización de las personas, que es el recurso más variable, difícil de comprender y controlar de todos los recursos utilizados en la gestión, dará a la organización una importante ventaja, razón por la que debe considerarse dentro de la estrategia general.
- **Políticas de Recursos Humanos:** deben ser coherentes no sólo entre ellas sino con las de las otras áreas.
- **Responsabilidad compartida:** los jefes de los diferentes niveles de la estructura deben reconocer la importancia de los recursos humanos, y por lo tanto, aceptar su responsabilidad en la gestión de éstos.

- **Identidad:** en grandes trazos significa que todo lo que es bueno para la organización es bueno para la persona.

2) Compromiso: este objetivo intenta que las personas, voluntariamente, sin presión y sólo con un liderazgo efectivo, realicen sus actividades con entusiasmo, haciendo suyas los objetivos de su organización.

3) Adaptabilidad: este objetivo se refiere a la capacidad de respuesta anticipada a los cambios que se ejerzan sobre todos los niveles de la estructura. La capacitación y desarrollo del personal deben ser los garantes en este aspecto.

4) Calidad: se refiere a la calidad de la jefatura de Recursos Humanos y de sus políticas. A través de éstas, obtener los rendimientos esperados para entregar una imagen de calidad en materia de gestión, de acuerdo a las funciones entregadas a los responsables del recurso humano.

1.6 Funciones asignadas a los responsables de Recursos Humanos.

Las principales funciones asignadas a los encargados de los recursos humanos se refieren a las siguientes materias:

- **Colaborador estratégico:** analizador del clima organizacional, ejecutor de gran capacidad, estratega. Puede pertenecer al equipo de la alta dirección.

- **Vendedor de la gestión:** debe conocer y estar actualizado con las actividades que desarrolla el personal. Asimismo debe convencer a los jefes de los diferentes niveles que su función es importante.

- **Líder de la función de recursos humanos:** marca la orientación en este aspecto, además debe ser el representante del personal.
- **Consultor estratégico:** consejero, asesor y experto.
- **Agente de cambio:** innovador, vigilante de la necesidad de cambio y excelente preparación o perfil profesional.

Sin lugar a dudas que al hablar de recursos humanos estaremos hablando de la correcta administración y gestión del personal que desarrollará sus funciones laborales dentro de una organización. Las empresas actualmente dan un valor importante a mantener satisfechas las necesidades de los empleados con la finalidad de mejorar la productividad dentro de ella. Pero esta administración implica contar con un personal idóneo y altamente capacitado para realizar la mejor gestión de recursos humanos, crear programas y políticas adecuadas, como también aplicar las distintas técnicas que esta administración requiere. De aquí nace la necesidad de estudiar la administración de recursos humanos. Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo, es necesario estar informados de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar metas organizacionales. Definir al personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el

desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, son actividades que se identifican de manera natural con la administración de recursos humanos.

En un intento de volver más eficaz, las organizaciones se rediseñan. Hoy en día se hace énfasis en unidades de trabajo más pequeñas, con menos niveles jerárquicos, menos empleados y más descentralizados. A medida que se da la reconfiguración organizacional, los gerentes quieren empleados que trabajen con mayor independencia y flexibilidad para satisfacer las demandas de los clientes. Para hacer esto requieren que las personas más cercanas a la información y que participen de manera directa en el producto o servicio que se ofrece tomen las decisiones. El objetivo es desarrollar puestos y unidades de trabajo que sean lo bastante adaptables para prosperar en un mundo que cambia a gran velocidad.

“Para ayudar a la empresa a sobrevivir bajo estas nuevas condiciones, en un mercado cada vez más cambiante y competitivo, la Unidad de Recursos Humanos es fundamental para cumplir este objetivo. Bajo un enfoque sistémico la Administración de Recurso Humano cumple un rol como función de apoyo y de mantención, principalmente, en la organización de la empresa. Quizás podamos también asignarle un papel relativo o secundario como función de adaptación, en cuanto tiene responsabilidad sobre el cumplimiento de disposiciones legales relativas al recurso humano y sobre la adaptación de ciertos cambios que se produzcan en el medio que afecta a los trabajadores de la empresa. **(Seminario- “Rol de la auditoría en la administración de personal de una empresa”)**.

En todo caso, la Administración de Personal se asimila a las funciones de mantención, especialmente, y también a las de apoyo.

Como **Función de Apoyo**, la Unidad de Recursos humanos debe ser quien proporcione a la función de producción el recurso humano que ésta requiere para desarrollar la actividad básica de la empresa. Esta función se realiza básicamente en la selección y contratación de personal.

Como **Función de Mantención**, la Unidad de Recursos Humanos debe ser capaz de mantener a las personas que trabajan en la empresa dentro de ella, como también instarlas a que apliquen todos su esfuerzo y concentración en el cumplimiento del rol que la empresa les ha asignado a cada una de ellas, de acuerdo con los objetivos planteados por la organización. Para lograr este objetivo la Unidad de Recursos Humanos cuenta con programas y políticas de bienestar, salud, asistencia médica, incentivos, remuneraciones, capacitación, relaciones interpersonales, comunicación, etc.

Con lo anteriormente expuesto podríamos decir que: “la función de la Unidad de Recursos Humanos, involucra la obtención, mantención y desarrollo del recurso humano idóneo para el logro de los objetivos de la empresa, con el máximo de eficiencia posible, logrando la integración de las personas en un grupo cohesionado y solidario que asume una conciencia positiva de su rol en la organización y al que la empresa entrega su respaldo y los medios suficientes para la satisfacción de sus necesidades humanas, obteniendo un personal con un alto grado de satisfacción

por su pertenencia a la organización, en la que se debe dar un óptimo clima laboral y adecuada calidad de vida”.

Para lograr los objetivos de la Unidad de Recurso Humano antes mencionados, en la Tesis “Rol de la auditoria en la administración de personal de una empresa” de los autores Sergio Búrquez y otros, destaca dentro de su desarrollo dos categorías de funciones: **Funciones Directivas** y **Funciones Operativas**, además indica que para la gestión de recursos humanos se requiere establecer políticas, técnicas y programas propios de esta función.

1.7 Funciones Directivas

Estas funciones no son otra cosa que las funciones básicas de la administración, y que constituyen en esencia el proceso administrativo. Las funciones son planificación, organización, dirección y control.

i) Planificación

El concepto de planificación parte de una definición de plan, el que “está constituido por el conjunto de disposiciones tomadas con vistas a la ejecución de un proyecto”.

De esta definición se pueden abstraer dos elementos. Un fin, que es el proyecto y, la fijación de medios, que son las disposiciones tomadas. Al planificar no se busca tan solo predecir posibles condiciones futuras, sino que también, se pretende poder actuar sobre aquellas condiciones, para así poder adecuar la organización a esas

condiciones futuras. También se pretende adecuar aquellas condiciones futuras a la organización, todo esto en un proceso de interacción.

Entonces podemos decir, que la planificación busca prever el futuro, y para hacer frente a ese futuro formula actividades que permitan el logro de resultados esperados, a partir de una relación de hechos relevantes para la organización. De igual forma podemos concluir que en la administración de recursos humanos, la planificación es una función en la que se desarrollarán programas para cada una de las funciones operativas y se efectuarán los controles que midan los avances de estos programas, para la consecución de las metas establecidas.

ii) Organización

Definimos la planificación como el curso de acción futura de la Unidad de Recursos Humanos y que sus objetivos son definidos a partir de esta acción. Considerando estos dos factores, ahora, la Unidad de Recursos Humanos debe organizarse para cumplir con esos objetivos y enfrentar la acción futura.

Es tarea de la función de administración de recurso humano definir la organización de la Unidad de Recursos Humanos. Debe determinar las funciones y la segregación de tareas para cada una de las partes de la empresa, así como también definir las responsabilidades de cada una de estas partes.

“ En opinión de Edwin Flippo, la función de organización es básicamente un proceso de interrelación de tres componentes claves: las personas, los cargos y los factores físicos, y define técnicamente el proceso formal de organización como: el proceso

de establecimiento de relaciones (responsabilidades, autoridad, rendimiento de cuentas) de los componentes claves (personal, funciones y factores físicos) con el propósito de guiar (la línea, línea-asesoría, las funciones y/o el proyecto) hacia los objetivos de la organización”.

La función de organización lo que pretende, es definir la estructura que la Unidad de Recursos Humanos debe tener para desarrollar sus funciones y poder cumplir con los objetivos propuestos. Esto quiere decir, que se debe realizar la diferenciación funcional de la Unidad de Recursos Humanos; esta diferenciación funcional será según las características propias del Ministerio de Educación, estableciéndose las relaciones, responsabilidad y autoridad de estas funciones.

iii) Dirección

La dirección puede ser entendida básicamente como una función de coordinación, entre las distintas funciones de la Unidad de Recursos Humanos. Esta función está estrechamente relacionada con la integración que debe existir entre lo que la función debe ser con lo que en realidad es, como también procurar que las personas realicen su trabajo de la manera mejor y más grata posible.

La dirección consiste fundamentalmente en la toma de decisiones, en incentivar y bogar por que el trabajo se realice, en coordinar todas las actividades de los trabajadores. De aquí se pueden desprender las tres etapas que identificó el profesor Oscar Johansen (según seminario de Sergio Burquez y otros) en la función

de dirección. Estas etapas consisten en mando o autoridad, comunicación y supervisión.

Por lo tanto, la función de dirección de personal, es la responsable del trabajo que se ejecuta en la Unidad de Recursos Humanos, como también impulsará y motivará a las personas para que lo ejecuten, coordinará las diferentes funciones y tomará las decisiones que se requieran y finalmente controlará labor que ejecuta la unidad. Para cumplir con lo anterior, el rol del gerente de la Unidad de Recursos Humanos es muy importante, se debe responsabilizar por las comunicaciones, tanto dentro de la Unidad, como con el conjunto de trabajadores de la empresa, sirviendo de vínculo entre la organización y el personal de ella.

iv) Control

Cuando analizamos la función de control como otra de las funciones directivas de la administración de personal o Recursos Humanos, se asume implícitamente una relación con la función de planificación, dado que el control se basa en la observación y comparación de los planes establecidos con lo realmente acontecido. El resultado que arroje esta comparación serán las desviaciones que se puedan producir entre lo real y lo planeado y así poder efectuar las correcciones necesarias para ajustar el plan. El control será entonces, según E.Flippo, aquello relativo a una definición de las actividades de acuerdo con el plan de la organización, el cual a su turno fue formulado sobre la base de un análisis de los fines fundamentales de la

organización. Al hablar de la función de control, debemos considerar dos aspectos muy importantes en su análisis:

1- No se debe confundir la función de control con una función de carácter coercitivo, que busque sancionar, ni tampoco como una herramienta cuya única utilidad es la detección de errores. Por el contrario, esta función se debe considerar como una ayuda para los fiscalizados, que pretende corregir los errores para una mejor funcionalidad.

2- La función de control posee un carácter preventivo. El control no busca dar cuenta de las desviaciones con respecto a los planes o encontrar los errores, cuando estos ya han ocurrido, sino lo que busca, es prevenir o evitar que estas desviaciones o errores se lleguen a concretar.

1.8 Funciones Operativas.

Las funciones operativas son asumidas por las unidades ejecutivas de la unidad de Recursos Humanos. Estas son responsables de llevar a cabo las distintas tareas que permiten cumplir con los objetivos de la administración de recurso humano estas funciones operativas, según Edwin Flippo, son obtención, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento del personal.

i) Obtención

La obtención se refiere directamente a lograr reclutar el personal necesario que la empresa requiere para ejecutar las tareas necesarias para dar cumplimiento con los objetivos del negocio de la empresa.

El personal debe ser el necesario, en términos de números, y en calidad o idoneidad para realizar las distintas tareas que la concreción de los objetivos requiere. La función de obtención se debe realizar permanentemente dentro de la empresa, no debe limitarse solo a un proceso inicial de obtención de personal.

Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el proceso de obtención y el análisis de estas técnicas las abordaremos más adelante en el desarrollo de este mismo capítulo.

ii) Desarrollo

Una vez conseguida la dotación requerida, entendida como una función permanente dentro de la empresa, se debe llevar a cabo el proceso de desarrollo permanente del personal, lo que significa incrementar las capacidades y potencialidades del recurso humano. Esto debe resumirse en una dotación de personal que busque el mejoramiento de la eficiencia en el desempeño de su tarea, y alcance un alto grado de satisfacción.

iii) Remuneración

La remuneración consiste en la retribución que la empresa entrega a cada trabajador de la organización por su aporte a la concreción de los objetivos y por el trabajo realizado. Esta correspondencia se expresa en una retribución en dinero que la empresa otorga a sus trabajadores por los servicios prestados.

“La retribución en dinero debe ser equitativa, en términos de satisfacer las necesidades básicas de las personas y respetar el nivel de remuneración que para cada persona, de acuerdo a su especialización, existen en el mercado laboral; también esta equidad debe manifestarse en términos de respetar el nivel de costos que la remuneración representa para la empresa, de modo que ese nivel de costos le permita mantener a la empresa una situación competitiva de sus productos en el mercado. A su vez, la empresa debe destinar a la retribución de los trabajadores, montos que guarden relación con la rentabilidad que la empresa obtiene gracias al esfuerzo de estos”.

Las personas prestan sus servicios a una empresa, con el ánimo de obtener de ésta una retribución en dinero, que le permita costear los gastos que implican satisfacer las necesidades básicas de él y su grupo familiar.

Cuando se habla de la importancia de la remuneración de las personas como causa de motivación que origina la pertenencia a una empresa, muchos son los que buscan minimizar o reducir este carácter motivador. Pero lo cierto es que la remuneración es la motivación básica, es la causa primera que origina la necesidad de trabajar. Si los trabajadores consideran la remuneración como principal

motivador, lo más probable es que esta alusión sea la adecuada, ya que este hecho es el que permite priorizar en otro orden sus motivaciones.

Como pudimos observar, la función de remuneración es de vital importancia tanto para los trabajadores, como para la institución misma en el logro de sus objetivos, por lo que esta debe procurar crear una adecuada estructura de remuneraciones, en la que debe considerar dos aspectos: la satisfacción de las necesidades de las personas en un grado aceptable y un nivel tolerable de costos para la organización.

iv) Integración

La función de integración busca conciliar los intereses entre las personas que trabajan para la institución y la empresa misma, como también conciliar estos intereses con los de la sociedad a la que pertenecen, es por ello, que la empresa debe considerar los intereses y sentimientos de las personas a la hora de fijar y aplicar las políticas que ella tenga. La integración busca lograr la identificación del personal con la empresa, como también un alto grado de relaciones interpersonales entre quienes integran la empresa, de modo de obtener un grupo humano que adhiera a la organización y presente una disposición solidaria entre los distintos miembros de esta.

v) Mantenimiento.

En esta función concurren todas las otras funciones operativas, y procura mejorar las condiciones establecidas. La mantención no es otra cosa que procurar mantener

al personal dentro de la organización, y para ello todos los procesos y las técnicas de las otras funciones operativas ayudará.

Para lograr su objetivo esta función debe ser reforzada con programas de ayuda a la permanencia de las personas en la organización,

2.- EFICACIA, EFICIENCIA, PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DE EDUCACION.

Elementos propios de toda organización son la productividad, la eficiencia y la efectividad. La productividad se define como la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicio que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad), y la eficacia como la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (Chiavenato, 1989 y 1994).

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y estimulantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo

momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

3.- SATISFACCIÓN LABORAL EN EL MINISTERIO DE EDUCACION

Durante la década de los treinta se dio inicio a los estudios sistemáticos sobre la Satisfacción Laboral y factores que podrían afectarla. Hoppock (1935) publicó la primera investigación que hacía un análisis profundo de la Satisfacción Laboral. A través de sus resultados enfatizó que existen múltiples factores que podrían ejercer influencia sobre la Satisfacción Laboral, dentro de los cuales hizo mención a la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión.

Posteriormente, Herzberg et al. (1959) sugiere que la real satisfacción del hombre con su trabajo provenía del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico. Esto dio pie para que a fines de los sesenta e inicio de los setenta se hiciera rápidamente popular el método de mejoras en el trabajo que consistía en enriquecer el trabajo en sí y así lograr mejorar la moral y el desempeño de los trabajadores.

Locke (1976) plantea que la Satisfacción Laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción. Locke hizo una revisión de una serie de modelos causales y teorías que tenían

relación con la Satisfacción Laboral. Posterior a este análisis, concluyó que la Satisfacción Laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas.

O'Reilly III et al. (1991) dice que la satisfacción y el compromiso iniciales de un empleado hacia su trabajo están asociados con las características intrínsecas y extrínsecas del trabajo

Robbins (1994), Feldman y Arnold (1995) señalan que la satisfacción en el trabajo está determinada por las condiciones laborales, las recompensas, las relaciones con los compañeros de trabajo a las que los empleados están expuestos.

Robbins (1999), la define simplemente como la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen deberían recibir, refiriéndose en términos generales a una actitud general de un individuo hacia su empleo, por lo que una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

Leal et al. (1999) destacan entre las variables que inciden en la Satisfacción Laboral, el salario, las relaciones con los superiores y compañeros, y las oportunidades de promoción.

Davis y Newstrom (1999) señalan que la Satisfacción Laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo, siendo un concepto multidimensional que agrupa factores propios del trabajo desempeñado y aquellos relacionados al contexto laboral.

Expresado de manera simple la satisfacción laboral es el grado en que la persona siente agrado por su trabajo, tiene ramificaciones con respecto al bienestar del personal (Judge y Hulin, 1993), e incluso en la vida personal del trabajador (Judge y Watanabe, 1993).

4.- Conceptos de Gerencia Pública y Recursos Humanos en el Ministerio de Educación

La nueva gerencia pública o New Public Management (NPM) tal como se le conoce, propone una revolución en la gestión pública al reinventar las formas de operar de los gobiernos a fin de lograr mejoras en el desempeño, mayor transparencia y responsabilidad en la administración (E. S. Savas, 2006, 1). En efecto la revolución es la incorporación del Estado a la era del Management (Echeverría, 1995, 4).

La Nueva Gestión Pública en materia de Recursos Humanos en el MINEDUC implica poner un especial énfasis en la gestión por encima de las políticas; en organizar el

gobierno en grupos de agencias y de departamentos, más que en pirámides tradicionales y jerarquizadas; en la adopción de toma de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados y medidas de mejora de la calidad; en recortar los gastos en vez de crear nuevos; en una mayor flexibilidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos; (Keraudren y Mierlo, 1998: 41-42).

En este marco, la adopción de los principios del mercado, la descentralización y delegación de competencias del gobierno central entre sus reparticiones y a nivel micro, de las organizaciones públicas entre sus unidades operativas, como el Ministerio de Educación, supone que la "Nueva Gerencia Pública en materia de recursos humanos la conforman colaboradores "de confianza" de los líderes de gobiernos altamente capacitados para ejercer el control y conducción de la administración pública".

En este sentido, en los procesos de modernización "la alta dirección pública o gerencia pública" es el estamento a cargo de reforzar las bases de la institucionalidad, la gobernabilidad democrática y fortalecer la relación con la ciudadanía o sociedad civil, en lo relativo al interés público. La encargada de orientar a la institución del Estado, hacia la creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en las exigencias de resultados y el control de estos "accountability".

Los procesos de modernización en el Estado, que transitan desde los regímenes autoritarios hacia la transición y democracia, propician las condiciones necesarias para generar un modelo de administración de personal eficiente sobre la base del modelo de Servicio Civil.

Tal como lo expone Francisco Longo (CLAD; 2003; 2), un modelo de "Servicio Civil (SC) es aquel régimen administrativo de base jurídica, que establece las condiciones y provee los medios necesarios para que se pueda atraer y retener en el servicio público a las personas más idóneas para las funciones no políticas del Estado, con el afán de que dicho servicio sea lo más eficiente posible". El modelo presenta un "conjunto de disposiciones que permiten gestionar el empleo público y las personas que forman parte del mismo, orientando esta gestión hacia el logro de administraciones cada vez más profesionales" (Longo, SC Chileno, 2005, 23).

El Servicio Civil rescata la concepción legítima de los "acuerdos institucionales" que sustentan las reformas del Estado y las mejoras en la gestión pública.

En un sentido macro el Servicio Civil es "sistema de gestión del empleo público y los Recursos Humanos adscritos al servicio de las organizaciones públicas, de una realidad nacional determinada" y, en un sentido más restringido, "el conjunto de arreglos institucionales específicos", diferenciados del empleo común, que garantizan la profesionalización del personal.

El acento está puesto en la profesionalización del empleo público derivada de reglas de juego claras que separan la burocracia de la élite política y que le confieren poder neutral a la política, le asignan valor a la transparencia y la ética profesional que favorece tanto declinación de corrupción y procesos más democráticos.

Claramente, el Servicio Civil es un "conjunto de reglas y procedimientos administrativos que regulan el trabajo y su división en una unidad administrativa, que controla y dirige a los recursos humanos de las organizaciones, creando un mercado

laboral cerrado interrelacionado con el mercado laboral nacional a través de puntos de entradas y salidas" (Francisco Longo, 2001,6) y que se caracteriza por sus a) input – out put, la permanencia y movilidad de personal dentro del sistema (carrera), b) la designación de las funciones de los integrantes, c) la existencia de incentivos y castigos y d) la protección del empleo público frente prácticas de padrinazgos y clientelismos (Mascott. M. de los Ángeles, 2003, 3).

La institucionalidad Estado, define las responsabilidades y deberes de los trabajos, el rediseño de los procesos, la valoración de los conocimientos y habilidades del capital humano y la promoción de su desarrollo, en función al cumplimiento de metas o convenios de desempeño de los agentes asociados al Sector Público (Ley del Nuevo Trato laboral).

5. Modelo Integrado de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación

En el ámbito público, la profesionalización del empleo público y la eficacia de las políticas y prácticas de gestión, son los ejes fundamentales para perfeccionar el sistema de ingreso y provisión de cargos en el sector público y específicamente en el Ministerio de Educación.

Profesionalización se denomina al conjunto de procesos mediante los cuales se introduce, arraiga y se desarrolla en el empleo público el principio de mérito.

El empleo público deja de ser un recurso político o de poder; y la arbitrariedad y el nepotismo son erradicados y sustituidos por un conjunto de arreglos institucionales que garantizan la primacía de criterios de igualdad de trato, capacidad e idoneidad. (Pr. Manual de Selección de Personas. Francisco Longo, 2006, 4).

Esta nueva concepción de gestión, reconvierte el modelo de personal en uno más integral² que contempla un conjunto de actividades instrumentales relacionando directamente distintas variables de la gestión de personal para el desarrollo del capital humano y la consecución de los propósitos y fines organizacionales.

El modelo integral busca fortalecer la carrera funcionaria que constituye “una serie de etapas según las cuales los funcionarios del sector público pueden transitar, avanzar y surgir en la medida que por sus competencias y méritos le permitan lograr cargos de jerarquía y mayor responsabilidad”, también busca promover el desarrollo de las personas en las distintas etapas del ciclo de vida laboral, dándoles desde su ingreso a un cargo o función pública, hasta su consecuente desvinculación³ las herramientas necesarias para crecer en lo laboral satisfactoriamente.

Visto el caso chileno, el proceso de vida laboral bajo la Ley N° 19.882, y en el marco de la reforma de personal en la administración del Estado amplía la carrera funcionaria a los niveles de jefes de departamentos y jerarquías equivalentes, promoviendo vía concursos internos la postulación a cargos de directivos de carrera a profesionales, fiscalizadores y técnicos e introduce a estos concursos la participación de funcionarios hasta tres grados inferiores a la vacante. Tal política apunta a impulsar la

² Ver Anexo N° 8 ; Marco Teórico. Figura Modelo Integrado de RRHH. Apunte Hansen 2006

³ Anexo N° 6 ; Diagrama Ciclo de Vida Funcionaria. Elaboración Propia

concurabilidad sistemática a nivel de gerencia, incentivar la movilidad funcionaria y de paso limitar el poder político en la función pública en el nivel directivo.

En sí, la modernización de la administración de los recursos humanos, apunta a la rentabilidad laboral-social y a establecer garantías de equidad, transparencia y eficiencia nivel del Estado.

Una gestión moderna de recursos humanos, propone controles continuos sobre sus procesos interrelacionados de "planificación" en la fase de planeación de personal, la legitimidad de los procesos de gestión de empleo según el "reclutamiento y selección" (competencias laborales y conductuales), la consistencia de las políticas de "mantención" propias de la gestión de compensaciones y análisis de la viabilidad del "desarrollo" del capital humano⁴, conforme la evaluación de desempeños en el módulo de gestión de "rendimiento". El modelo de gestión integral valida la definición de la organización del trabajo, la gestión del empleo, del rendimiento, las vías de desarrollo y gestión de compensaciones para premiar el compromiso con la misión institucional y el ajuste y/o equilibrio entre la identificación de competencias, habilidades y aptitudes para las funciones organizacionales y las capacidades para ello.

"La prioridad en el nuevo modelo de gestión de recursos humanos del sector público lo es la profesionalización y la empleabilidad" el ajuste entre méritos y flexibilidad, entre eficiencia en la producción de servicios públicos y capital humano idóneo para la función pública.

⁴ Figuras de Referencia en Anexos N° 8 y 9 ; Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos. Elaboración Propia

Dicho desafío, tal como se expone resulta de la optimización de las capacidades de gestión de la Unidad de Recursos Humanos del Ministerio de Educación que está llamada a explotar sus competencias laborales y la de sus colectivos, aprovechar la norma (Nueva Ley de Trato Laboral) y a definir lineamientos estratégicos⁵ para que su administración cumpla con el Estado, gestionando eficientemente el capital humano al servicio de la comunidad y premiando el rendimiento en función a los logros obtenidos conforme sean los resultados alcanzados de valor público.

6. Subsistemas del Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación.

El modelo integral de recursos humanos para el Ministerio de Educación supone subprocesos encadenados entre sí, identificados principalmente como los procesos de selección y reclutamiento, reconversión laboral, carrera funcionaria, capacitación, desempeño y evaluación, remuneraciones y beneficios, out-placement, mejoramiento del clima laboral.

Los procedimientos e instrumental que se aplican en cada uno de ellos difieren según sus naturalezas y finalidades. Por ejemplo, los perfiles de competencias como instrumental elemental del subsistema de planeamiento y planificación, los manuales de selección y reclutamiento en la provisión de cargos, la evaluación de desempeños en la medición de rendimientos y gestión de incentivos, en movilidad interna⁶, promociones y desarrollo⁷.

⁵ Merito, Transparencia y Probidad

⁶ Traslados y Rotaciones

⁷ Incentivos, ascensos, capacitación y formación continua

Tal como se visualiza en el anexo N°8 de este apartado, independientemente de cuál sea el modelo que sustenta la gestión integral de recursos humanos en el sector público y específicamente en el Ministerio de Educación, éste siempre asignará un papel destacado a la gestión de empleo y a la vida laboral; siendo secundaria la naturaleza de los cargos y las condicionantes contractuales que definan la relación de éste con la institución.

Citando algunos modelos de personal, está el de Puchol, L.(1994) que muestra un esquema estructural funcional con 6 funciones, de las cuales la actividad de provisión y selección de personal corresponde a la función de empleo, Harper y Lynch (1992) formulan un modelo en el que partiendo del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades y en las actividades incluye la selección de personal y el "headhunting" y Sikula, A.(1994) plantea un modelo de 8 subsistemas interrelacionados con el proceso de selección y reclutamiento en el subsistema de integración (Sayas).

En todo proceso sistémico, la incidencia que tienen sobre la gestión los recursos disponibles (tecnológicos, capital humano e infraestructura) y los marcos regulatorios - normativos y estructurales a los cuales se circunscriben el capital humano es tan importante como su capacidad de gestión.

Los elementos que entran en juego en la gestión de recursos humanos es de tal importancia, que el "contexto interno" y el "entorno" exigen a la administración estudiar el qué, y el cómo hacer lo encomendado, sin generar costos o tratar de mitigarlos al máximo.

En esta perspectiva, las unidades de personal ponderan los elementos que se entrelazan en el modelo integral y fortalecen procesos claves del modelo integrado de gestión de recursos humanos, tales como:

6.1 Subsistema de Planeación y el MINEDUC

Para el éxito de la planificación estratégica de los recursos humanos en el Ministerio de Educación implica en primera instancia, un proceso integral de *planeación*, a través del diseño o rediseño de los puestos de trabajo *-análisis de cargos-*.

En este marco, las especificaciones de los cargos (requisitos intelectuales y conductuales), en función a "Competencias"⁸, permiten definir los "*perfiles*" que se ajusten a la necesidad según la valoración de los conocimientos o habilidades adquiridos de la formación educacional, experiencias y atributos personales (aptitudes de personalidad e intereses).

La idea es conciliar puestos de trabajo y personal disponible; distribuirlos eficientemente en la organización o reclutarlo a partir de fuentes externas, en casos de tareas muy específicas o especializadas.

La información que provea el proceso de planeación, tendrá efectos directos sobre los demás procesos del sistema de gestión del empleo de personal. De hecho, no será posible realizar un reclutamiento y selección eficaz si el reclutador no conoce los perfiles de competencias requeridos para el puesto de trabajo; imposible será diseñar sistemas de compensaciones sin conocer claramente las responsabilidades de los

⁸ Un conjunto de comportamientos observables, capaces de producir éxito en una tarea determinada, dentro de una organización concreta

puestos de trabajo y tampoco es posible medir el cumplimiento de las funciones asignadas si no se definen indicadores básicos para el proceso de evaluación del desempeño. Del mismo modo, si no se definen los conocimientos y habilidades que se requieren potenciar, difícilmente se podrá realizar eficientemente la capacitación y desarrollo del personal.

El modelo de Gestión por Competencias mueve a los recursos humanos a lograr el "óptimo" en su rendimiento, a través del desarrollo de sus competencias individuales y según sea este hace el requerimiento de mayor o menor capital humano.

En definitiva, solo al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, la URH puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. (Werther, William B. Jr., 2000)

6.2 Subsistema de Reclutamiento y Selección en el Ministerio de Educación

Sea explícita o implícitamente, el Ministerio de Educación enfatiza el aspecto profesional y competitivo en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Siguiendo la lógica del modelo de gestión por competencias, se promueve la validación de habilidades y conocimiento en los procedimientos de selección, una vez definidos el perfil requerido del postulante; es decir las idoneidades del personal para el cargo.

Tal como se desprende de la Ley 19.882 la consolidación de una nueva política de personal del Estado se sustenta en la impecabilidad de los procesos de selección, la profesionalización y la modernización de la gestión pública (DNSC; 2006, 2).

La concursabilidad constituye el mecanismo de ingreso (también puede ser promoción interna) que han privilegiado las entidades públicas, por ser una herramienta técnica y

homogénea para evaluar el ingreso, la promoción y el acceso a los cargos que además otorga transparencia a los procesos.

Aún cuando existe el manual de selección de personas del Dirección Nacional del Servicio Civil que da las directrices de gestión en el desarrollo de procesos de provisión de personal, hay decisiones que pueden validar autónomamente las unidades de Recursos Humanos en relación a tipos de convocatorias o concursos a aplicar.

El tipo de llamado o convocatoria que se realiza, idealmente facilita el acceso y conocimiento de la naturaleza del cargo vacante a todos los candidatos interesados e idóneos para que postulen en igualdad de condiciones en un proceso de selección transparente.

Por lo general, la vía de ingresos oficial intenta generar una dinámica de movilidad propicia para la contratación del mejor postulante. Idealmente favorece que sea éste personal activo de la institución o activo de la Administración Civil del Estado, pero no excluye aquel postulante que no pertenece al servicio contratante o es pasivo del sector público.

Siempre el reclutamiento externo es viable, cuando las alternativas disponibles dentro de la organización, no satisfacen las exigencias del cargo y por tanto, se debe apelar a criterios objetivos de selección de personal, a partir de concursos públicos. O en su defecto, existe mayor demanda que personal contratado en la organización lo que exige iniciar un proceso de reclutamiento externo.

El proceso de selección es materia del organismo público solicitante de personal, tanto por la definición de las etapas que lo constituyan y a las cuales se someta al postulante

para la validación de las competencias propias del cargo (entrevistas, formación de comisiones, pruebas de conocimientos o habilidades), como por la externalización de fases y/o proceso en consultores externos. En ello, la orientación que realice la DNSC siempre será valiosa.

6.3. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación.

La idea de las compensaciones en la gestión de los recursos humanos en el Ministerio de Educación se asocia directamente con la obtención de bienestar social y estimular la identificación y compromiso con la institución.

La satisfacción de las necesidades del personal de una organización no necesariamente implica desembolsos presupuestarios, aumentos de remuneraciones o bonos de incentivos.

Las alternativas de mejora constituyen la base de un buen clima laboral y responden al principio de la integridad humana.

Integridad en el sentido de propiciar una buena convivencia y satisfacción de sus colectivos.

El vínculo con la gestión por competencias se da al reconocer el valor agregado que implican mejores condiciones de trabajo en la calidad del trabajo – vida laboral activa - y el fuerte compromiso que siente el personal con la institución cuando se le proveen las favorables garantías personales y colectivas para su permanencia en la organización.

6.4. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación.

El desarrollo de los recursos humanos en el Ministerio de Educación supone favorecer el proceso de incremento de las personas en cuanto a sus carreras, su condición humana, sus expectativas personales y su vida poli-funcional (trabajador, madre-madre, hijo, etc.).

Aquí se generan las condiciones que permiten al personal desarrollarse en la institución a fin de contribuir de mejor forma al logro de los objetivos institucionales. A través de éste se concilian los requerimientos de la institución con los deseos personales de los funcionarios, para conseguir de esta forma el logro de objetivos con altos niveles de motivación.

Bajo este subsistema se definen una serie de propuestas de mejoramiento, tales como los planes de capacitación capaces de recoger las necesidades reales de la organización y los empleados, el diseño de un sistema de *rotación* capaz de conciliar los objetivos institución con los deseos personales de los funcionarios, generar *incentivos* para aquellos de sobresaliente desempeño, permitir la *promoción* de los más competentes a través de un sistema objetivo y transparente y *desvincular* de la institución a aquellos funcionarios de mal desempeño.

Como se dijo los módulos de trabajo que conforman el subsistema, a saber: capacitación, rotación, incentivos, promoción y desvinculación. Estos se caracterizan porque:

- Los programas de capacitación se deben formular a partir de la identificación de brechas entre los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño y los requerimientos del cargo.

El plan de capacitación retroalimenta al de Evaluación de Desempeño.

- El resultado de las capacitaciones puede definir las promociones o ascensos, con lo que se retroalimenta el mismo Subsistema de Desarrollo.
- En cuanto a la movilidad funcional y geográfica propiciada por las nuevas prácticas de gestión, la rotación es un mecanismo válido que impulsa dinamismo al sistema. La rotación representa flexibilidad organizacional y permite conciliar los objetivos de la institución con las expectativas personales.
- Los incentivos no-monetarios, permiten premiar aquellas iniciativas que benefician a la institución, ya sea a partir de reconocimientos simbólicos, gratificaciones, entre otras opciones.
- Otorgar facilidades de traslados dentro de la organización, permita premiar a los funcionarios que se destaquen en su desempeño y que el funcionario se sienta motivado.

Los procesos de promoción, al igual que los de ingreso de personal exigen transparencia y objetividad, con la finalidad de minimizar controversias relacionadas con la elección de los beneficiados. De allí que se justifique la formulación de concursos internos, como la mejor herramienta, que asegure el cumplimiento de dos

condiciones básicas para toda institución: promociones a los funcionarios más eficientes, y asimismo, la validación de un proceso transparente y normado.

- Los programas de desarrollo, también facilitan el camino de la desvinculación a funcionarios de mal o insuficiente desempeño y a aquellos en edad y calidad de retiro que voluntariamente lo desee hacer.

Usualmente, la administración del Estado, sustenta las decisiones de desvinculación una vez que se ha sometido al potencial funcionario afectado a una serie de procesos tales como rotaciones, traslados, capacitaciones, y en todas ellas no se han obtenido los resultados esperados que justifiquen la retención del funcionario a la institución.

6.5. Subsistema de Evaluación de Desempeño

Una gestión focalizada en resultados, se sustenta en la profesionalización de sus equipos de trabajo y en la evaluación permanente y sistemática del desempeño individual en estos.

Fundamental resulta internalizar conceptos de medición y evaluaciones periódicas para validar los procesos y reconocimiento de los resultados que se obtengan de él.

La medición de las competencias, es una cuestión compleja, relaciona al dominio de conocimientos (capacidades adquiridas y/o desarrolladas con la formación) y habilidades de gestión (adquiridas y/o desarrolladas con la formación y la experiencia), propios del perfil.

Por ello, el perfil como referente define las categorías de medición (en términos de debilidades y/o fortalezas individuales y a nivel grupal) que constituyan las líneas de acción a emprender -en el ámbito del Subsistema de Desarrollo.

6.6. Subsistema de Control de Información

El Sistema de Información de Gestión de Recursos Humanos, es la herramienta operacional, estructurada y automatizable de personal, de apoyo a la gestión que en forma integrada presenta los contenidos del modelo de competencias, dígase toda la información de los distintos subsistemas.

El Sistema de Información Integral de Personal (SIP) será una herramienta requerida por la alta dirección, toda vez que facilita el conocimiento de una serie integrada de componentes procesados, almacenados y difundidos por la Unidad de Recursos Humanos.

La viabilidad de los procesos y el éxito de la modernización en el área de recursos humanos, depende de la coordinación y sistematización de los procesos definidos en la sección previa. Asimismo de la consistencia de las políticas de personal y del respeto a las instructivos y códigos de la Administración Central del Estado- que el Estado define para alinear su gestión hacia la no discriminación de género, la conciliación del trabajo y familia y la correcta administración de las personas.

Las URH están comprometidas con el proceso de modernización desde dentro de las organizaciones y tal como la Presidenta Bachellet lo establece en sus directrices de buen trato laboral habrá que participar del proceso de mejora permanente que busca poner el "Estado al servicio de las personas".

En este contexto, premisas claves de la gestión de recursos humanos en el sector público de las cuales las Unidades de Recursos Humanos no deben abstraerse son:

- Perfeccionar los sistemas de comunicaciones y fortalecer los mecanismos de participación del personal.
- Involucrar al personal en las grandes decisiones de la organización
- Institucionalizar las competencias por sobre la antigüedad
- Transparentar los mecanismos de selección vía concursos.
- Evitar los nombramientos, ascensos, y promociones arbitrarias.
- Promover las rotaciones en beneficios de la integralidad (de funciones) por sobre la especialización.
- Crear sentido de comunidad.
- Atacar las resistencias culturales a través de mayor participación.
- Estimular el compromiso con la institución instaurando beneficios compartidos con el cumplimiento de metas "válidas".
- Rejuvenecer las plantas.
- Incentivar a los mejores elementos, especialmente a los potenciales líderes.
- Establecer sistemas de control intra y enter – organización.
- Reducir los compadrazgos y las alianzas políticas como fuente de influencia.
- Educar permanentemente a los funcionarios vía cursos de capacitación y fortalecer los acuerdos institucionales con Entidades de Educación Superior para asegurar formación continua en áreas del conocimiento claves de la organización.

Facilitar la asociación de empleados y la participación de sus representantes en las grandes decisiones de la organización.

- Establecer mecanismos de desvinculación efectivos.
- Dar continuidad a los procesos, perfeccionarlos y adaptarlos en función a la realidad del entorno.
- Agilizar los procesos de toma de decisiones haciendo uso de los sistemas de información disponibles.
- Aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar los sistemas de información.
- Transmitir las nuevas normas de personal que se materialicen en políticas y prácticas laborales, así como también difundir las nuevas herramientas que facilite el Estado para el mejor accionar de las Unidades de Recursos Humanos.

Finalmente, en lo relativo a esta investigación, enfocada en la gestión de empleo y del ingreso de personal al sector público, tener presente las “directrices del código de buenas prácticas laborales” que definen necesario:

- Asegurar que las condiciones de acceso al empleo público incluidos los criterios de selección, no importen discriminación de ningún tipo.
- Que los procesos de reclutamiento y los llamados a concurso no contengan sesgos de ningún tipo, ni empleen lenguaje discriminatorio, ni requieran antecedentes que excedan las exigencias del cargo y no estén referidas directamente a éste.
- Que no se invada la privacidad de los candidatos en las pruebas de selección.

- Aplicar estrictamente lo definido en el Reglamento de Concursos del Estatuto Administrativo (Decreto N° 69/2004) en cuanto a la preparación y ejecución de los procesos de reclutamiento y selección.
- Que los procesos de inducción de los servicios se ajusten a las directrices que formule la Dirección Nacional de Servicio Civil.

7. La Gestión de Empleo Público y los Procesos de Selección de Personas en la Administración Pública y el Ministerio de Educación (MINEDUC).

“Las prioridades del empleo público transitan entre construir sistemas de garantías del principio de mérito frente a la arbitrariedad y la politización y evitar la rigidez que un exceso de garantías formales han depositado en procesos de reclutamiento y selección”- “La combinación justa es entre mérito y flexibilidad. (Longo- Clad)”.

La flexibilidad en la administración del Estado y específicamente en el MINEDUC se materializa de distintas formas y abordar los distintos subsistemas de recursos humanos. En este sentido, los campos de maniobra en la provisión lo constituye el manejo de ejes centrales del empleo público a) **Los perfiles** (competencias claves), b) **Los instrumentos** (técnicas de selección), c) **Los órganos** (legítimas instancias de selección) y d) Los **recursos** (inversiones en capital humano para su materialización).

Longo presenta como “campos de batalla” las prioridades de la administración en cuanto profesionalización y flexibilidad. Prioridades relacionadas con la reforma de Recursos Humanos en los siguientes planos:

-El diseño organizativo

Reformas de largo alcance en la modernización de la gestión relacionadas con cambios generados en:

- a) la descripción exhaustiva de las tareas
- b) la normalización rigurosa de los procedimientos
- c) el uso de mecanismos de supervisión directa y controles primarios
- d) la concentración del poder en las estructuras centrales.
- e) la configuración de largas cadenas jerárquicas a través de las cuales la información ascendente y descendente fluye con notoria dificultad, es decir en la simplificación de procedimientos, el aplanamiento de estructuras, la orientación del control a los resultados, la gestión por proyectos transversales y, en especial, la descentralización , que figuran como potenciales directrices de políticas.

La descentralización resulta imprescindible para liberar fuerzas de cambio.

- Capacidad Institucional

Es necesario el liderazgo comprometido, la continuidad y persistencia para el cambio, principalmente de los líderes políticos.

- Las relaciones laborales

El éxito de la flexibilidad en el empleo público depende del éxito de los acuerdos, evitando confrontación entre la dirección y los actores representativos de empleados.

Marco Jurídico

Las peculiaridades del régimen legal del empleo público, imponen la principal fuente de rigidez. Por ello, el foco de atención apunta a su perfeccionamiento y adaptación a los nuestros estilos de gestión y requerimientos. El desafío del régimen legal del empleo público es:

- a) No uniformar al regular con los mismos instrumentos organismos y actividades sustancialmente distintas en sus concepciones.
- b) Crear un modelo que defienda el profesionalismo e independencia de la administración y haga efectivos los valores constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, mediante un repertorio de garantías.
- c) Construir un sistema de garantías en la selección de personal.*
- d) unificar regímenes jurídicos evitando dualidades y vacíos entre estatuto funcionarios y legislación laboral.

El cambio Cultural

Eliminar modelos mentales y premisas culturales arraigadas.

Los derechos adquiridos de la antigüedad es desplazada por la meritocracia.

8.- DIRECTRICES DE LA GESTIÓN DE INGRESO DE PERSONAL AL MINISTERIO DE EDUCACION.

Por último, tal como lo propone la Carta Iberoamericana de la Función Pública⁹ en el capítulo IV relativo con los requerimientos funcionales de la función pública y el ingreso a las cargos públicos, los subprocesos del modelo integral de recursos

⁹ CLAD-UN-DESA/Naciones Unidas/2003; Pág.14

humanos deben ceñirse a principios rectores en el diseño y ejecución de los sistemas de personal; que en caso de los *procesos de acceso* al empleo se resume en los siguientes elementos claves de su desarrollo:

- a) *Publicidad*, difusión efectiva de las convocatorias facilitando el acceso a la información.
- b) *Libre concurrencia*, definiendo como únicas restricciones las derivadas del perfil de competencias, que en todo caso deberá ser funcional al puesto.
- c) *Transparencia* en los procesos y funcionamiento de los órganos de reclutamiento y selección.
- d) *Especialización de los órganos técnicos* encargados de gestionar y resolver los procedimientos de acceso, según calificación profesional de sus integrantes.
- e) *Garantía de imparcialidad* de los órganos encargados de gestionar y resolver los procedimientos de acceso, y en particular de cada uno de sus miembros.
- f) *Fiabilidad y validez probadas de los instrumentos* que verifiquen competencias de los aspirantes.
- g) *Elección del mejor candidato*, de acuerdo con los principios de mérito y capacidad.
- h) *Eficacia de los procesos de reclutamiento y selección* para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del puesto.
- i) *Eficiencia y agilidad de los procesos de reclutamiento y selección*, sin perjuicio del respeto de todas y cada una de las garantías que deben rodearlos.

Con respecto a los principios expuestos, y siempre de acuerdo con el perfil de los puestos que se trate de cubrir, la unidad responsable en el Ministerio de Educación de gestionar y resolver estos procedimientos pueden utilizar *instrumentos de selección* tales como:

- El análisis de la información biográfica de los candidatos y la valoración de sus méritos y referencias.
- La realización de pruebas de conocimiento, orales o escritas.
- La ejecución de pruebas de aptitudes o capacidades cognitivas.
- La superación de pruebas físicas.
- La realización de ejercicios y simulaciones demostrativos de la posesión de habilidades y destrezas.
- La superación de pruebas psicométrías relacionadas con la exploración de rasgos de personalidad o carácter.
- La superación de exámenes médicos.
- La realización de entrevistas de selección.
- La realización de cursos selectivos de formación.
- La superación de períodos de prueba o prácticas
- La efectividad de los principios definidos para el acceso al empleo público exige muy especialmente *que los sistemas de función pública protejan eficazmente la profesionalidad e imparcialidad de los órganos que gestionan y resuelven los procedimientos*. Para ello, es necesario que existan medidas que garanticen:

- La acreditación de la calificación necesaria.
- La independencia de los miembros de tales órganos respecto el poder político o de grupos de interés, garantizada por normas que rigen el nombramiento, ejercicio y cese.
- La no incursión en incompatibilidad por razones de interés directo en los procedimientos.
- La posibilidad de recusación por causa justa, por parte de interesados con un interés legítimo en ello.

Los mecanismos propios de la función pública garantizarán en todo caso, en los procedimientos de acceso al empleo público, la efectividad de los principios de igualdad y no discriminación, así como los de igualdad de género e inclusión de las minorías necesitadas de especial protección, incorporando en caso necesario políticas y medidas activas de discriminación positiva o acción afirmativa.

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis propone la siguiente hipótesis de que “Las políticas de personal claras y definidas para la formación, mantención y desarrollo de capital humano pueden lograr eficacia y calidad en el servicio, mejorando sustantivamente la atención del ciudadano”. Para validar esta hipótesis, lleva a re-construir el escenario público sobre la base de las referencias escritas y el levantamiento de opiniones (encuestas y entrevistas) ver anexos N° 10 Y 11 de los cual se pueden desprender, con cierta aproximación, un diagnóstico de la gestión de empleo e identificar los desafíos de la modernización en cuanto a políticas de personal y reformas del Estado.

Es predecible que el análisis del tema de empleo público y profesionalización en los procesos de ingresos del personal del Estado lleve a consideraciones respecto la flexibilidad contractual, sin embargo el foco de desarrollo en esta oportunidad apunta a dar pistas en cuanto a la profesionalización en las políticas de gestión de personas y de las garantías de eficiencia y transparencia en los procesos de concursos o de selección de personal.

Para cumplir ello, inicialmente se presentan la caracterización del empleo público en el Ministerio de Educación en un periodo que va desde los años 2006 al 2010 según el anexo N° 1

El desarrollo de la investigación se centra en la evaluación en procesos de ingreso de personal al Ministerio de Educación, en la modalidad a contrata y honorarios asimilados a grados que no se someten a procesos regulados porque la norma así no lo exige.

Los datos que se revelen respecto las estadísticas permitirán dimensionar la importancia del tema. Sin embargo dichas referencias son una parcialidad del personal con desempeño en el Ministerio de Educación, razón por la cual se pretende aproximarlas a la realidad agregando la información pública disponible respecto los contratos a honorarios y de otras contrataciones temporales disponibles desagregadamente a través de los accesos al portal de Gobierno Transparente del Ministerio Ministerios, tal como se desprenden de los datos estadísticos de los anexos N° 1, 2, 3, 4

Por simplicidad, se hará mención a los antecedentes más destacables del *proceso de modernización del Estado de Chile*, a los desafíos que se plantean en las bibliografías respecto los progresos en la función pública y manejo estratégico de los recursos públicos y especialmente en la *construcción del estado actual de la administración de personal* en el sector público de Chile bajo la óptica de las unidades operativas a cargo de esta disciplina y la evaluación del sistema global para finalmente decantar en nuestra propuesta de Política de Gestión de Personas para el Ministerio de Educación.

Las referencias más valiosas para el desarrollo, lo serán el estudio de consultoría encargado por la Dirección Nacional del Servicio Civil a las empresas Deloitte y CDO Consulting Group con financiamiento del Banco interamericano de Desarrollo denominado "Diagnóstico de las Unidades de Recursos Humanos de los Servicios Públicos" y asimismo el informe de "Diagnóstico Institucional comparado de los

Sistemas de Servicio Civil" presentado por *Francisco Longo* al Banco Interamericano de Desarrollo el año 2006.

A.- ANTECEDENTES GENERALES

Con el restablecimiento del sistema democrático en Chile, el gran desafío del Estado ha sido legitimar una relación cooperativa del Gobierno y Sociedad Civil introduciendo mejoras en la gestión pública consistentes con los avances tecnológicos, el desarrollo económico y la integración de la ciudadanía a los procesos públicos (DNSC. Textos Debates, 2006, 1).

El Estado ha privilegiado en una dimensión dual, la *transparencia y efectividad* en la gestión pública, prevaleciendo el deseo de satisfacer al público en cuanto a la información de producción de servicios públicos (transparencia) y el mejor aprovechamiento de los recursos y medios disponibles (efectividad). (Marcel ; 2000; 2). La competitividad de las personas dependientes del Estado no sólo se ha satisfecho de los avances tecnológicos y del desarrollo de la cultura y organización productiva de éstas; también ha exigido al Estado garantizar probidad y transparencia en la acción gubernamental y responsabilidad en la conducción de lo público; que estimule la adhesión de la ciudadanía a un *sistema integro, transparente y capaz de generar cohesión social y de paso atraer y retener al servicio público a los mejores profesionales* (Publicación Secretaria de la Presidencia; 2006; 33).

Las presiones por establecer la eficiencia¹⁰ en el aparato público, por legitimar los procesos de reforma garantizando los derechos de los empleados (la democratización) y favorecer el tránsito a un sistema de mérito, han hecho necesario la modernización de la gestión de recursos humanos mediante la aprobación de una ley de servicio civil, la creación de una agencia efectiva de servicio civil y el desarrollo de políticas y procedimientos efectivos¹¹ en la administración (Dr Donald Klingner; 2003;12)

En estos términos, el Estado de Chile ha definido que sea el Servicio Civil el modelo de adhesión sobre el cual las relaciones laborales entre el Estado y su personal se regulen.

Asimismo, que las normas, políticas, prácticas y códigos laborales de mutuo conocimiento y utilización, normen los procesos de gestión de ingreso, promoción y egreso de personal según los criterios de mérito e idoneidad.

En este escenario, la modernización en el plano de la gestión de personal del Estado de Chile, se materializó en la reforma de las políticas de los recursos humanos en el sector público con la promulgación de la Ley N 19.882 o Ley del nuevo Trato laboral, que establece las políticas de personal público y constituye el punto de referencia para evaluar los avances en la gestión de personal y temas aún pendientes.

Con el nuevo marco normativo el gobierno logra a) el establecimiento de una nueva

¹⁰ Sinónimo de Modernización

¹¹ en cuanto a) la obtención del óptimo del empleo público, b) protección de los derechos de los empleados, c) lograr mayor libertad y uniformidad en los procedimientos y políticas de personal y d) lograr equilibrio entre valores y sistemas de personal en conflicto.

institucionalidad (DNSC) responsable de la implementación en los servicios públicos de la nueva política de personal, conocida como Dirección Nacional del Servicio Civil b) la creación del sistema de alta dirección pública, c) la modernización de la carrera funcionaria y d) establecimiento de una nueva política de remuneraciones en la Administración.

En efecto, los procesos de ingresos de personal a la administración son abordados tangencialmente e indirecta sólo en los artículos 13 bis) punto 8 letra b) y artículo 54 bis los cuales según citan textualmente indican: a) de existir procesos de encasillamientos originados en la fijación o modificación de plantas, "podría la administración realizar concursos destinados a disponer un conjunto de postulantes elegibles, evaluados y seleccionados como idóneos, con el fin de atender demandas futuras de personal " a similitud de procesos de reclutamiento y que en términos de instrucciones b) "un reglamento contendría las normas complementarias orientadas a asegurar la objetividad, transparencia, no discriminación, calidad técnica y operación de los concursos para el ingreso, para la promoción y cualquier otra finalidad con que estos se realicen" (Ley N° 19.882, 2003).

De hecho, la nueva política de personal, no se hace cargo de normar según una regla común a todas las Entidades Públicas que constituyen la administración civil del Estado, en cuanto a la gestión de ingreso de personal al Sector Público; según procesos de mérito.

La discrecionalidad sería parte de la gestión de recursos humanos en cuanto a los procesos de provisión de empleo, ya que la profesionalización entendida como valoración de idoneidad según procedimientos, sería una de tantas alternativas de empleabilidad utilizadas en la esfera pública.

La alta dirección o las jefaturas que encabezan los procesos estratégicos de la administración, gozarían de los atributos que otorga el discernimiento de la estrategia de recursos humanos y los procedimientos aplicados para las operaciones de ingreso; mientras no se haga obligatoria la participación en un sistema de contratación pública de personal que opere descentralizadamente a través de sus Unidades de Recursos Humanos (URH) bajo la lógica de la profesionalización y concursabilidad, con un estilo similar al de alta dirección (SADP) o bajo un modelo de oferta de empleo público externo como el de España, pero con administración descentralizada que oriente a las Unidades de Recursos Humanos que encabezan gestión de personal en las organizaciones públicas.

En esta perspectiva, es que el peso de las decisiones de ingreso dentro de la gestión global de recursos humanos del Estado se dimensiona a partir de la presentación de cifras de personal medidas como dotaciones efectivas del sector público y evidencias estadísticas de crecimiento y distribución de personal según estamentos y calidad jurídica de la contratación.

En la práctica, el análisis de la evolución histórica de dotaciones en el gobierno central respecto el período 1998-2007 es buen indicador de la importancia relativa de la gestión de ingreso para el modelo de gestión de recursos humanos bajo el enfoque del servicio civil y de las necesidades de profesionalización del empleo en el contexto del proceso de reforma del Estado.

B. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

a) Dotación de Personal Ministerio de Educación Periodo 2006 – 2010

Durante el periodo 2006 al 2010, la dotación efectiva de personal del Ministerio de Educación en todas sus calidades jurídicas incluyendo los contratos a suma alzada asimilada a grado (Contratos a Honorarios) sufrió fuertes variaciones siendo las más significativas las ocurridas en los periodos 2006- 2007; 2007-2008 y 2009-2010.

Tal como se presenta en los cuadros N° 1 y N° 2 y los gráficos N° 1, N° 2 de los anexos estadísticos, siendo la variación más significativa las ocurridas en los periodos 2006 y 2007 donde el año 2006 de un total de 6530 funcionarios al 2007 este disminuyo a 4867, es decir en un 25, 46%, concentrándose el mayor porcentaje de esta disminución de personal en el estamento de funcionarios a honorarios reduciéndose estos en un 57,14%.

El periodo comprendidos entre el año 2009 y 2010, tal como se presenta en los cuadros N° 1 y N° 2 y los gráficos N° 1, N° 2 de los anexos estadísticos de un total

de 6689 funcionarios contratados el año 2009 disminuyen a 5148, representando una disminución de un 23,03 %, concentrándose nuevamente la casi totalidad del porcentaje de esta disminución en el estamento de funcionarios a honorarios llegando a disminuir en 1541.

b) Distribución de Dotación de Personal del Sector Público según Calidad

Jurídica:

La calidad jurídica, según se ha indicado tiene relación con la naturaleza del contrato o relación laboral establecida entre el personal y el Estado por el desempeño de las funciones o cargo público.

La importancia que tiene esta clasificación para el análisis de los procesos de ingresos dentro de la gestión de los recursos humanos es fundamental, pues permite dimensionar la cantidad de personas que, al margen del personal de planta titular, se ha relacionado con el sistema de provisión de empleo en forma directa desde el momento que se ha generado el contrato laboral con el Estado, emane o no de sistemas meritocráticos o procesos de selección de personal objetivos y transparentes.

Efectivamente, según lo indican las cifras, en el cuadro N° 2 y graficas N° 2, el personal a contrata y honorarios asimilados a grados que forman parte de la dotación de personal, pasó de constituir un 74% el 2006 a un 78,25% el 2010, es decir experimentar en los últimos 5 años un crecimiento real de un 4,28%.

Parte de los temas de debate público, lo ha sido el crecimiento incremental de los contratos a contrata en los últimos años y el que por primera vez, dicha modalidad

de contratación que cumple funciones permanentes en la administración mediante la adscripción a cargos de carácter transitorios sin acceso a la carrera funcionaria, haya superado en número al de planta titular representando un 57.44% del total de la dotación el año 2010.

Llama la atención que el Ministerio compatibilice las modalidades de contratación de concepciones diferentes en un único sistema de empleo público y que a la espera de una respuesta del Estado en torno a la reestructuración de las plantas de personal de la administración, sea la modalidad de contrato a plazo fijo a contrata el mecanismo de contratación de personal del cual el Ministerio requiere un compromiso y responsabilidad pública.

c) Distribución de Dotación de Personal del Sector Público según Estamento:

Tal como ha sido promovido por la gerencia pública, la profesionalización se evidencia en el sector público, a partir de la distribución de personal según estamentos o plantas relacionadas con la función pública o cargo.

En esta materia, tal como lo muestra el cuadro N° 4 y gráfica N° 4, desde 2007 al 2010 el estamento profesional y Directivo del Ministerio de Educación creció en 553 funcionarios, constituyendo el tipo de función con mayor responsabilidad en el Ministerio.

El estamento profesional considerado una tipología de empleo, constituyó el 2007 un 55,51% del total de dotación efectiva del sector, relegando a un segundo lugar

en importancia al estamento administrativo con un 17,96% de participación. La masa crítica de la dirección institucional del sector no representaría más del 5%.

La composición del Ministerio de Educación según funciones, revela que el modelo de gestión sigue la tónica de los modelos en cuanto a impulsar la incorporación de tecnócratas y líderes gerenciales en la administración con capacidades profesionales específicas.

d) Total Contratos de Personal Público a Plazo Fijo fuera de la Dotación Efectiva:

Las estadísticas del Ministerio de Educación relativas con la dotación efectiva de personal emanada de la Dirección de Presupuestos, se ha complementado con la información del portal “gobierno transparente” el cual contiene información respecto contratos a honorarios a suma alzada y otras contrataciones al margen de la dotación efectiva de los servicios según lo establece el instructivo Presidencial N° 8 de fecha 4/12/2006 de “transparencia activa” de los organismos de gobierno.

Por simplicidad, la información presentada en el cuadro N° 2 respecto el número de contratos “honorarios y otras contrataciones” del personal del Ministerio de Educación, hace referencia a la cantidad de contratos generados por estas entidades durante el año 2006 al año 2010.

En términos globales se ha obtenido un número de promedio de 2906 contratos a honorarios en el Ministerio de Educación y concentradas principalmente en áreas específicas.

C. CONCURSABILIDAD DE EMPLEO PÚBLICO

Tal como se indicó, la Ley N° 19.882 -Ley del Nuevo Trato Laboral – que regula la nueva política de personal de los funcionarios públicos significa una profunda transformación en cuanto a consolidar la política de Estado, en la perspectiva de asegurar mejoras en la función pública, por medio de la impecabilidad de los procesos de personal.

Uno de los aspectos más relevantes de las reformas es el fomento de la implementación del *modelo de concursos*, el que valora el mérito e idoneidad como principales factores de desarrollo de la carrera y constituye herramienta homogénea para evaluar ingreso, promoción y acceso a cargos del sector público.

No está de más recordar que, “con antelación a la Ley de Nuevo Trato Laboral (LNTL) la carrera funcionaria presentaba deficiencias que se reflejaban en los criterios de ascensos basados en la antigüedad, escasa posibilidad de movilidad horizontal y progreso profesional, insuficiente competencia para acceder y ascender en cargos públicos e inamovilidad” (Dirección Nacional de Servicio Civil, 2006, 5). Razones más que suficientes para evaluar cambios en torno a la política de personal que eliminasen fallas tales como ciclos de desarrollo laboral limitados por las escasas vacancias de cargos de planta, ascensos por derecho “automático” asignado al personal más antiguo, brechas salariales respecto el mercado privado y predominio de la jerarquía y poder por sobre el mérito e idoneidad, en las decisiones de ingresos, promoción y desarrollo.

Con esta ley, se inició un proceso de reconversión del personal de la administración

pública hacia la cultura eficientista en que se le encomienda a la Dirección Nacional del Servicio Civil, participar en el diseño de las políticas de administración de personas y colaborar con los servicios públicos en la aplicación descentralizada de las mismas, promover reformas y fomentar -apoyar -la profesionalización y desarrollo de las unidades de recursos humanos (URH) del gobierno central.

Compromisos que asume la Dirección Nacional de Servicio Civil con el Estado definiendo directrices, instrucciones y políticas a objeto de lograr la profesionalización.

Cumplir dicho rol, exige a la Dirección Nacional de Servicio Civil reconocer cuál es el estado de la administración en cuanto a fortalezas y debilidades y de qué forma se puede fortalecer el proceso de reforma de la gestión de personal público.

En esta perspectiva, se entiende el desarrollo del Decreto N° 69/2004 entre Ministerio de Hacienda y Dirección Nacional de Servicio Civil en que se contienen las normas que debiesen regular Ministerios y Servicios afectos al Estatuto Administrativo en cuanto concursos y procedimiento complementarios relativos con la provisión de cargos, promociones e ingreso.

Según el artículo 1 del párrafo 1 del Título I del Decreto Supremo N° 69 /1998 relacionado directamente con la concursabilidad para personal con permanencia en el sector público, se facultan los a) ingresos a la carrera funcionaria en calidad titular, a través de concursos públicos, b) la promoción de la carrera funcionaria, el mecanismo de concurso interno de promoción y la multiconcursabilidad, c) la

provisión de cargos de jefes de departamento y niveles de jefaturas equivalentes,
d) encasillamientos por fijación y modificación de plantas de personal
e) capacitación y perfeccionamiento.

Aunque al igual que el estatuto administrativo y la nueva ley no acierta en la definición del régimen meritocrático en el ingreso de personal desde el mercado externo, resulta ser una instrucción valiosa para la objetividad de los procesos de selección de personal

Tal como lo indica en el artículo 2° del ya mencionado Decreto Supremo, concurso debe ser entendido como: "procedimientos técnico y objetivos aplicado a los postulantes del mismo que contempla la evaluación de los antecedentes que se presenten y la aplicación de otros instrumentos de selección, como pruebas, exposiciones de conocimientos y habilidad, test y entrevistas".

Lo destacable del Decreto es la definición del "Concurso" como un procedimiento crucial para resguardar la técnica y objetividad de los procesos de selección de personas, que depende de las competencias de la dotación de las Unidades de Recursos Humanos y de su grado de influencia, poder y atribuciones como gerencia para alcanzar los logros de profesionalización esperados. De ahí que su diagnóstico según atributos sea crucial y también el levantamiento de opiniones.

CAPITULO IV

ANALISIS ESTADISTICO

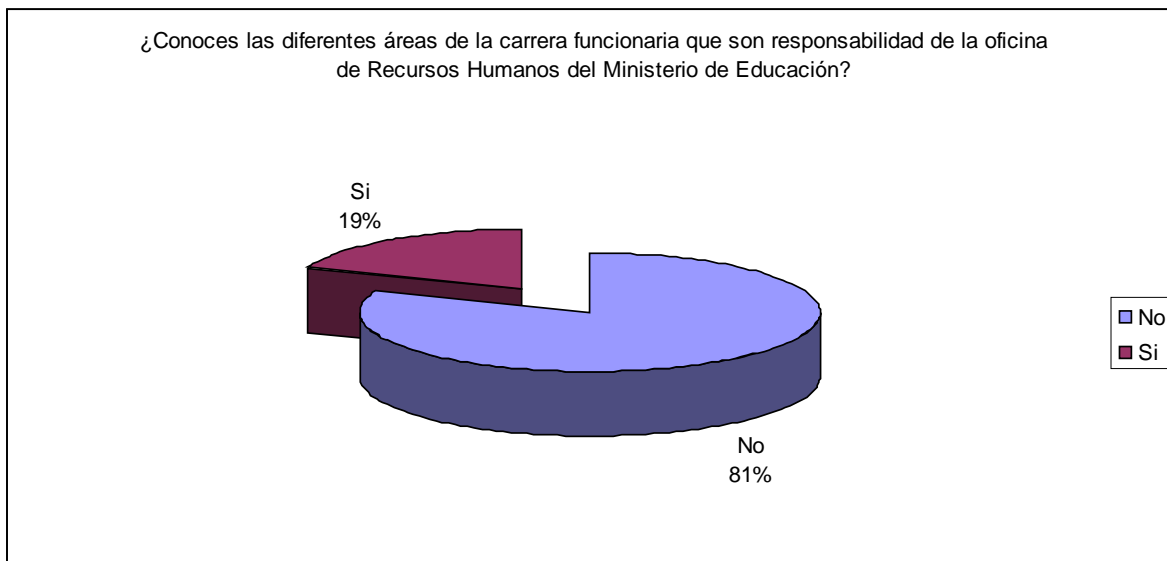
A.- ANALISIS ESTADISTICO ENCUESTAS

Muestra total: aplicada a 500 funcionarios; distribuidos en las distintas dependencias que el Ministerio de Educación posee de Arica a Magallanes, que por la cantidad de funcionarios que integra cada uno de los cinco escalafones de la estructura nacional y por la distribución que estos tienen en la escala de grados, optamos por aplicar la encuesta a un mayor número de Profesionales (200), y distribuimos el resto de la siguiente forma: Técnicos 100, Administrativos 100, Directivos 50 y Auxiliares 50, cubriendo de esta forma funcionarios que van del grado 2 (superior de los directivos) hasta el grado 22 (último grado del escalafón auxiliares).

Por razones de implicancia de la Ley N° 19.882, seleccionamos funcionarios de Planta y Contrata, pues este cuerpo normativo incorpora en los concursos de promoción a los funcionarios a Contrata, y además el proceso de Calificación influye en el escalafón de mérito (ascenso para auxiliares y administrativos de Planta) y la concursabilidad (promoción para técnicos, profesionales y directivos), reconociendo la institución explícitamente que, en la realidad de todos los escalafones encontramos un altísimo número de funcionarios a contrata que también son calificados, y eventualmente la calificación obtenida podría ser un factor muy relevante en su paso a la planta.

Pregunta N° 1:

¿Conoces las diferentes áreas de la carrera funcionaria que son responsabilidad de la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?



404 funcionarios respondieron NO (81%), y 96 respondieron SI (19%), lo cual significa que un número significativo de ellos NO conocen las áreas o aspectos de la carrera funcionaria que son de responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, cabe destacar que hay en cada uno de los escalafones un alto número de ellos que respondió NO a la pregunta 1 , lo que significa que en todos los escalafones existe un significativo desconocimiento de las áreas o materias de la carrera funcionaria que son de responsabilidad de la oficina de Recursos Humanos.

Pregunta N° 2:

¿La oficina de recursos humanos informa sobre las políticas de personal que aplica a los funcionarios?

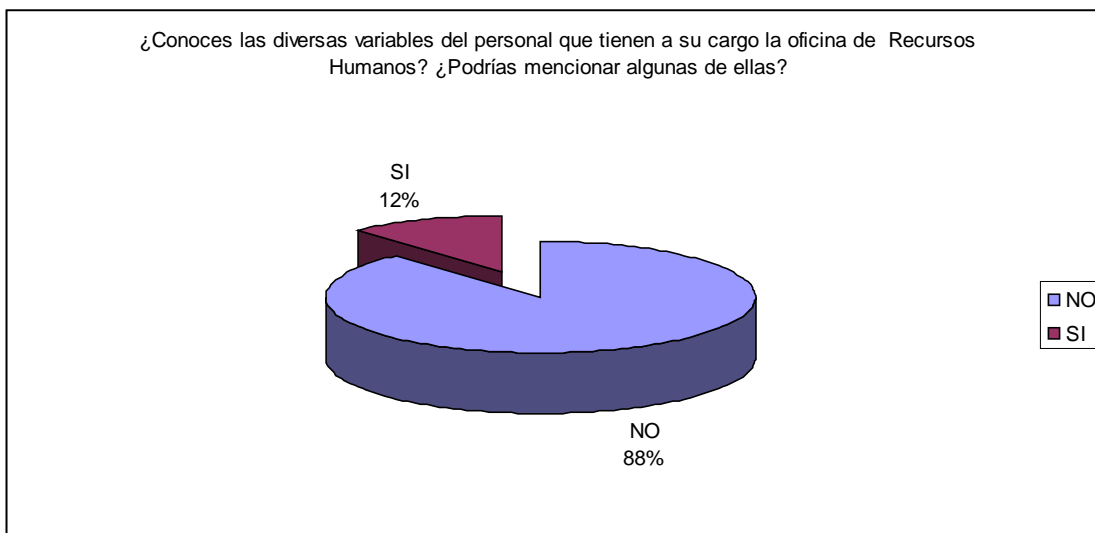


447 funcionarios respondieron NO (89 %) y 53 respondieron SI (11 %), lo que implica que un alto porcentaje de ellos piensa que la oficina de RRHH no informa sobre las políticas que le aplica al personal, lo que reafirma la idea de unilateralidad en la acción de la oficina dentro de la Institución.

Al revisar los escalafones de pertenencia de aquellos que respondieron SI a la pregunta 2; la mayoría está en el escalafón de profesionales (37), y Directivos (16).

Pregunta N° 3:

¿Conoces las diversas variables del personal que tienen a su cargo la oficina de Recursos Humanos? ¿Podrías mencionar algunas de ellas?



A esta pregunta, 442 funcionarios respondieron NO (88%) y sólo 58 dijeron SÍ (12%); con lo cual podemos aseverar que una de las grandes debilidades de la oficina de Recursos Humanos ha sido informar o dar a conocer a los funcionarios las distintas variables o aspectos del personal que ellos desarrollan, hay una gran debilidad del ente encargado de la comunicación o difusión de los aspectos que realiza la Oficina de Recursos Humanos al Interior del Ministerio de Educación.

Queda en evidencia que las decisiones sobre las políticas de personal que la oficina aplica no las comunica y tampoco involucra al personal en la toma de decisiones con lo cual es escasa la participación activa de la gran mayoría de los trabajadores en el desarrollo de su propia carrera funcionaria.

Y llama poderosamente la atención que de los pocos funcionarios (58) que dijeron conocer las variables que tenía a cargo la oficina de Recursos Humanos, los aspectos más mencionados están asociados al cumplimiento de normas legales, como la evaluación de desempeño (decreto 308/1998) y los concursos de promoción (decreto 69/2004).

Pregunta N° 4:

¿Estás de acuerdo en que la oficina de Recursos Humanos debería tener como eje central de su política otorgar oportunidades a los funcionarios para ascender o promoverse en la carrera funcionaria?

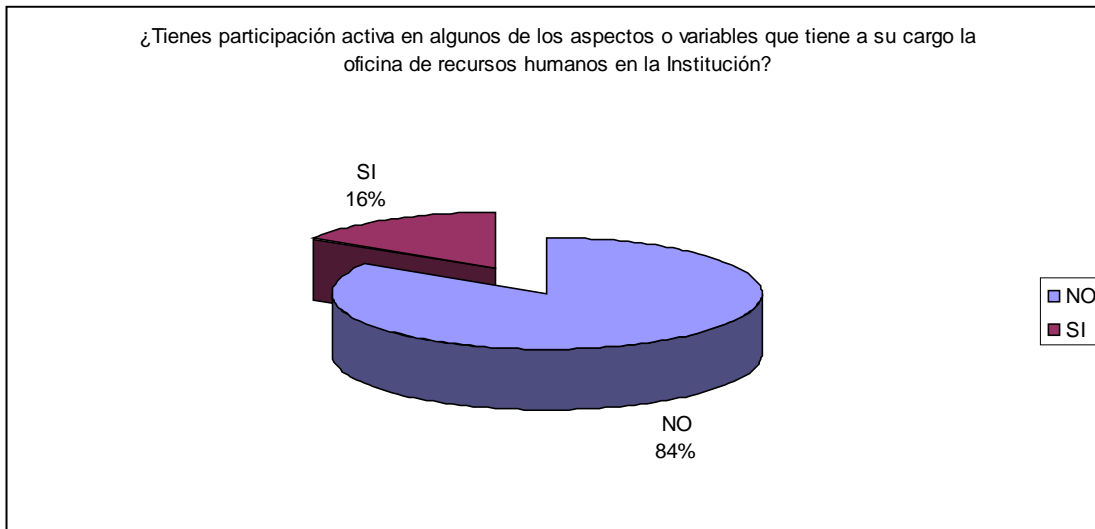


En esta pregunta, la opinión de los funcionarios fue más unánime, ya que 477 dijeron SI (95%), o sea que creen firmemente en que el eje central de las políticas de personal, deberían centrarse en otorgar oportunidades para que los funcionarios pudiesen ascender o promoverse, consiguiendo así mejores posibilidades de bienestar para ellos y su familia.

Sólo 23 (5%) de ellos, No creen que el eje central de la oficina de Recursos Humanos debiese estar en otorgar oportunidades a los funcionarios para ascender o promoverse.

Pregunta N° 5:

¿Tienes participación activa en algunos de los aspectos o variables que tiene a su cargo la oficina de recursos humanos en la Institución?

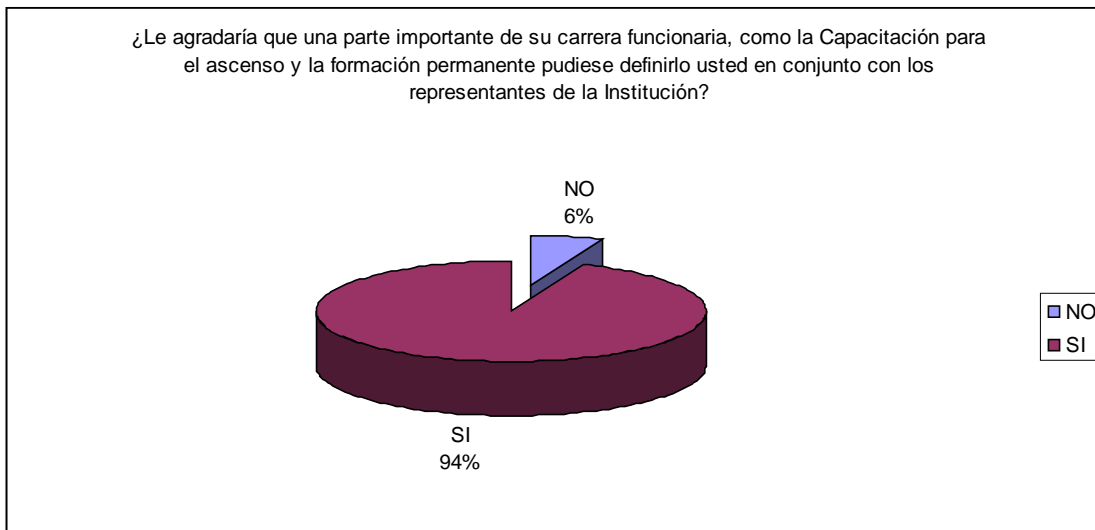


En esta pregunta, respondieron negativamente 419 funcionarios (84%), y sólo 81 afirmativamente (16%), lo que deja en evidencia que existe una baja participación en los aspectos o variables que involucran a la oficina de Recursos Humanos de esta secretaria de Estado.

Profundizando entre los escalafones, podemos decir, que entre los Auxiliares, Administrativos y Técnicos (250) existe una nula participación en las variables que desarrolla la oficina de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación. (50% del total).

Pregunta N° 6:

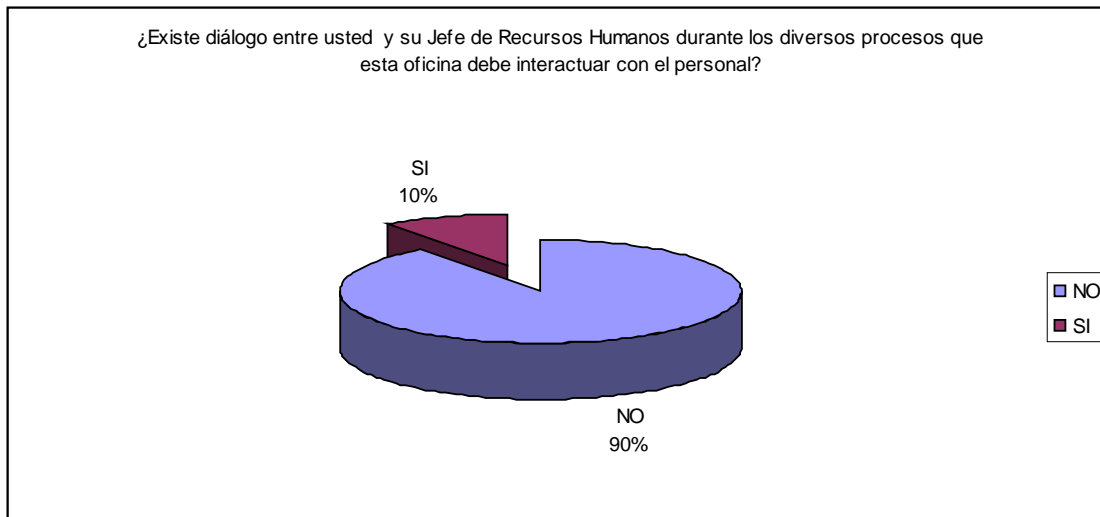
¿Le agradaría que una parte importante de su carrera funcionaria, como la Capacitación para el ascenso y la formación permanente pudiese definirlo usted en conjunto con los representantes de la Institución?



En esta pregunta nos encontramos con que la mayoría de los funcionarios, 470 responden SI (94%), y 30 responden NO (6%), lo que permite afirmar que la mayoría de los funcionarios reconoce como importante la posibilidad de participación en la toma de decisiones sobre su futuro laboral, rescatando el valor de las instancias bipartitas que podrían significar un cambio relevante en su situación laboral.

Pregunta N° 7:

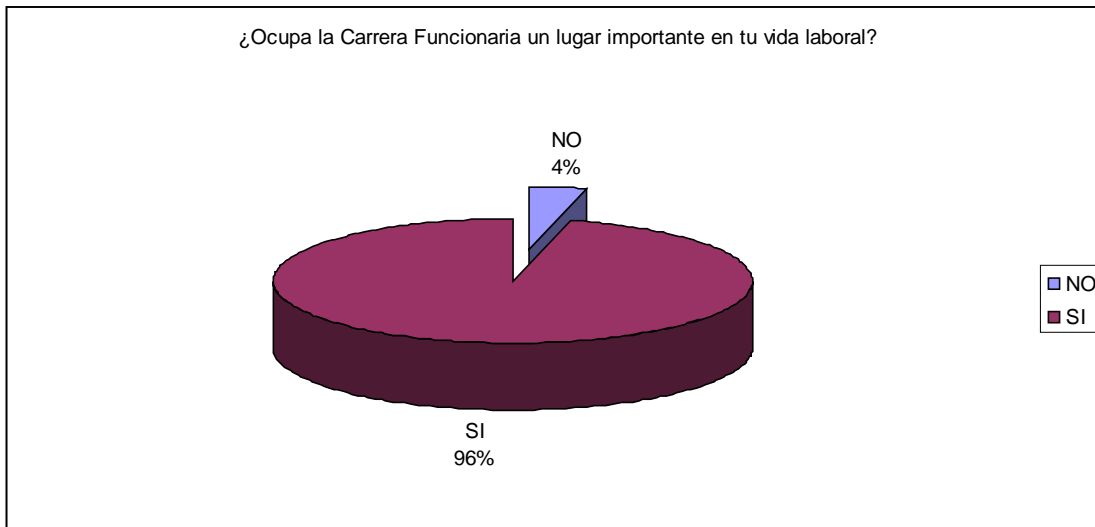
¿Existe diálogo entre usted y su Jefe de Recursos Humanos durante los diversos procesos que esta oficina debe interactuar con el personal?



448 de los encuestados dijeron que NO (90 %) en esta pregunta, y 52 que SI, (10 %) lo que implica que hemos descubierto otro factor de debilidad de la Oficina de Recursos Humanos de nuestra Institución, la falta de diálogo con el personal, durante las etapas de los diversos procesos que a esta unidad debe desarrollar con el personal.

Pregunta N° 8:

¿Ocupa la Carrera Funcionaria un lugar importante en tu vida laboral?

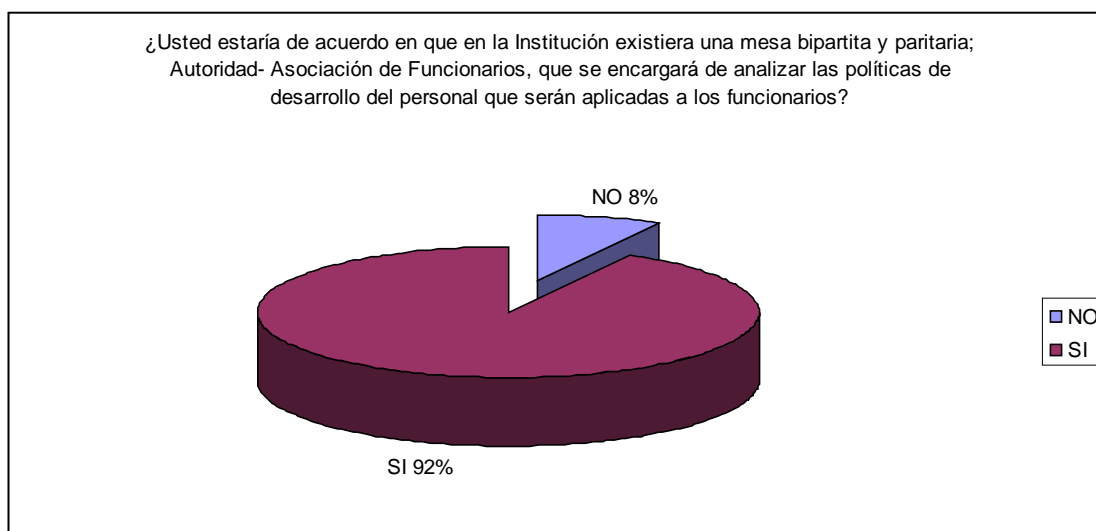


480 de los funcionarios encuestados (96%), reconocieron que la carrera funcionaria SI representa un factor importante dentro de su vida laboral, sólo 20 dijeron que NO(4%), cabe destacar que la carrera funcionaria es relevante para todos los funcionarios indistintamente al escalafón al que pertenezcan, lo cual representa un desafío relevante para la oficina de Recursos Humanos humanos de la organización ministerial, ya que al tenor de las respuestas vertidas por la mayoría de los funcionarios la percibe lejana a sus problemas, a sus inquietudes e intereses.

A mayor análisis de las respuestas dadas por escalafón es dable destacar que en los escalafones de Auxiliares y Administrativos (98%), ven en la carrera funcionaria la única oportunidad para ascender y por ende mejorar sus condiciones de vida.

Pregunta N° 9:

¿Usted estaría de acuerdo en que en la Institución existiera una mesa bipartita y paritaria; Autoridad- Asociación de Funcionarios, que se encargará de analizar las políticas de desarrollo del personal que serán aplicadas a los funcionarios?

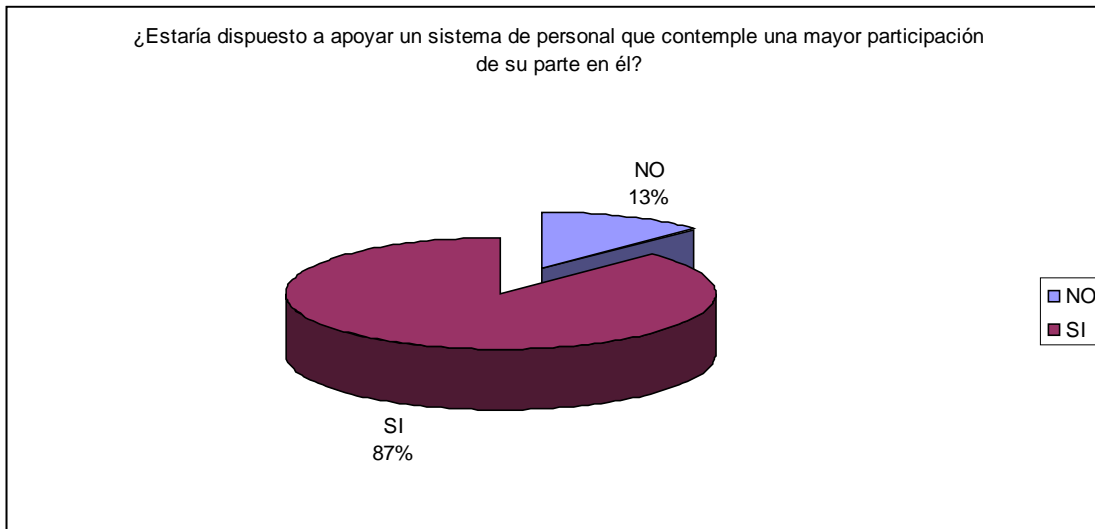


En esta pregunta, 460 de los encuestados dijeron que SI (92%), y sólo 40 dijeron que NO (8%), lo que demuestra que los funcionarios de todos los escalafones del ministerio están convencidos y aceptan el alto nivel de importancia que tiene el trabajo en comisiones o comités bipartitos a pesar de la línea altamente Jerarquizada que tiene la institución y por ende esta sería otra debilidad relevante de esta oficina del Ministerio de Educación, pues debe producir un proceso de desarrollo del personal más lineal y democrático, dentro de una cultura de participación, que no estuvo muy arraigada dentro de las anteriores autoridades

y mucho menos en las actuales que se han caracterizado por relevar la subordinación de los funcionarios y la aceptación férrea de la línea jerárquica especialmente el Ministro Lavín y el Subsecretario Rojas Ochagavía.

Pregunta N° 10:

¿Estaría dispuesto a apoyar un sistema de personal que contemple una mayor participación de su parte en él?



La respuesta de los funcionarios ante esta pregunta, arroja bastante claridad sobre la propuesta de hipótesis que estamos trabajando, ya que 437 de ellos (87.4%), estarían dispuestos a aceptar la aplicación de un nuevo sistema de personal a cambio de una mayor participación en la decisión de su futura carrera funcionaria, sólo 63 de ellos desean quedarse con el rol que les otorga el actual sistema de carrera funcionaria que lleva a cabo la oficina de Recursos Humanos. (12.6%).

PRESENTACION DE LA ENTREVISTAS:

ENTREVISTA: Para aplicar a DOS dirigentes Nacionales de la Asociación de Funcionarios y DOS Jefaturas directamente relacionadas con la Oficina de Recursos Humanos. (Ver anexo N° 10)

Nombre Entrevistado: Eugenio Escorza S.

Cargo que ocupa en la Institución: **Jefe Unidad Desarrollo – Departamento de Recursos Humanos. Ministerio de Educación.**

1.- A su juicio cuál es la situación actual de la actividad que realiza la oficina de Recursos Humanos en los temas del personal de la institución.

Desde hace más o menos cinco años, el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, ha venido desarrollando una serie de acciones dirigidas a potenciar su rol y presencia a nivel institucional. Es así como se ha mejorado el perfil técnico-profesional de los integrantes del Departamento y se han conformado unidades especializadas al interior, para atender prioritariamente determinados procesos relacionados con gestión de personas, establecidos en el Estatuto Administrativo y Ley de Nuevo Trato.

De esta manera, el departamento se encuentra en medio de un proceso dirigido a proporcionar un servicio de calidad, cada vez más profesionalizado a los diferentes usuarios del Ministerio de Educación.

2.- Caracterice el actual sistema de personal de la Oficina de Recursos Humanos y relaciónelo con el proceso de modernización de la gestión de la Institución. (Competencias de la Dirección)

De acuerdo a lo señalado anteriormente, la creación de nuevas unidades especializadas al interior del Departamento, han permitido dar respuesta eficiente y eficaz a diversos requerimientos de la autoridad ministerial y a otros derivados de la implementación del proceso de modernización de la gestión pública.

En este contexto, para ejemplificar lo anterior, se ha creado la Unidad Técnica de Reclutamiento y Selección, encargada de la implementación de los procesos concursales en el Ministerio de Educación. Del mismo modo, se ha conformado una Unidad de Estudios, responsable de la gestión a nivel nacional, de los antecedentes del personal y de la elaboración de informes, así como de la realización de estudios acerca de las características del personal, además de propuestas para la determinación de dotaciones óptimas para el funcionamiento de las diferentes unidades ministeriales.

Por otra parte, se encuentra en fase de desarrollo y evaluación la incorporación de un Sistema Informático, cuyo propósito es dotar al Ministerio de un sistema integral, en línea e interconectado, que permita el manejo de parámetros, asociados a la administración de personas.

3.- Según su parecer, cuáles son las Fortalezas y Oportunidades culturales que posee el personal, que podrían representar una mejor gestión y desarrollo de la oficina de Recursos Humanos de este servicio estatal.

En cuanto a las fortalezas del equipo de Recursos Humanos, cabe destacar en primer lugar su compromiso y alta vocación de servicio público. En lo particular, su gran orientación de servicio al cliente interno y también externo a la institución. Por otra parte, relevar los conocimientos y gran experiencia de los funcionarios más antiguos, que es complementada con los conocimientos y mayor formación conceptual e instrumental de los funcionarios profesionales recientemente integrados.

En relación a las oportunidades que ofrece el entorno organizacional al personal de recursos humanos, cabe señalar la implantación del sistema informático de personal, que representa un gran desafío para todos quienes integran el departamento, habida consideración los ajustes y adecuaciones que deberán realizar a sus actuales "prácticas laborales".

4.- ¿Cuáles, a su parecer, son las amenazas que debe enfrentar o debilidades que en la actualidad posee la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?

En cuanto a las debilidades existentes al interior del equipo, vale destacar ciertas falencias en el manejo de instrumentos de gestión, entre estas las herramientas

informáticas, por parte de los funcionarios más antiguos, lo cual establece un elemento a considerar en para la implantación del sistema señalado más arriba.

Por otra parte, mencionar la presencia de dificultades en la coordinación e interconexión entre las diferentes unidades de recursos humanos, que en ocasiones afecta la calidad y oportunidad de la información proporcionada a los diferentes clientes del departamento.

Por su parte, respecto de las amenazas vale destacar la actual ausencia de definiciones acerca del funcionamiento del Departamento, por parte de las nuevas autoridades ministeriales. Esta ausencia de orientaciones explícitas genera cierta incertidumbre respecto de la continuidad de la organización que se ha instalado el último período.

5.- Qué cambios deberían producirse en la Oficina de Recursos Humanos de la Institución para transitar desde la “cultura de oficina de Recursos Humanos” hacia una “cultura de Gerencia de gestión y desarrollo de las personas”.

En consideración al nivel de la estructura organizacional en que se encuentra el Departamento de Recursos Humanos, para ejecutar ese tránsito en primer lugar, se debiera contar con el necesario e irremplazable apoyo de parte de las nuevas autoridades del Ministerio de Educación.

En tal sentido, contar con lineamientos claros y precisos acerca de su rol y funciones en el contexto institucional. Vale decir, su eventual presencia y participación en procesos estratégicos de la organización, como son la

reestructuración funcional de las actuales unidades ministeriales, el levantamiento de requerimientos de personal, tanto cuantitativa como cualitativamente, definiciones de perfiles, desarrollo de procesos de búsqueda y selección de personal, ratificación o formulación de políticas de gestión de personas, etc., son algunos aspectos que podrían permitir visualizar la posición y rol de recursos humanos en el nuevo escenario institucional.

ENTREVISTA: Para aplicar a DOS dirigentes Nacionales de la Asociación de Funcionarios y DOS Jefaturas directamente relacionadas con la Oficina de Recursos Humanos. (Ver anexo N° 10)

Nombre Entrevistado: CLAUDIO NAVEA NAVARRETE

Cargo que ocupa en la Institución: ...Jefe de la División Administración General del Ministerio de Educación.

1.- ¿A su juicio cuál es la situación actual de la actividad que realiza la oficina de Recursos Humanos en los temas del personal de la institución?

Desde mi perspectiva de Jefe de la División que tiene a su cargo la gestión de las variables que implica los Recursos Humanos del Ministerio, creo que nuestra Oficina de Recursos Humanos tiene una sobre carga tremenda de trabajo, incluso para algunas de las acciones que han surgido, como los concursos de promoción, nos encontró en muy mal pie y con pocos funcionarios con la expertiz necesaria para que el proceso concursal fuera más fluido, nos encontramos con más de 11.000 postulaciones y sin el manejo de herramientas e instrumentos ligados a la materia que hiciesen más expedita la confección de los ranking de seleccionados para los grados que estaban dispuestos, incluso no contábamos con una plataforma informatizada con la cual acortar los tiempos de ejecución de las diversas etapas del concurso, esta tuvo que ser adquirida mediante un proceso de licitación directa, esto ocurre a pesar que dentro de los requerimientos presentados por esta Jefatura

a las autoridades máximas del Servicio, este punto iba destacado como relevante y esencial pero no fue acogido con la premura que se requería.

Claro está que igual tenemos algunas atenuantes frente a lo lento del proceso, ya que ninguna repartición o Servicio de la administración Pública centralizada había realizado un concurso de la magnitud del que nosotros llevamos a cabo.

Pero a pesar de todo es obvio que tenemos problemas sustantivos en la gestión de la oficina de RRHH, se requiere una reingeniería o reestructuración de la unidad, para adecuarla a las nuevas necesidades y requerimientos que el desarrollo del capital humano del servicio exige a la Institución Ministerial.

2.- Caracterice el actual sistema de personal de la Oficina de Recursos Humanos y relaciónelo con el proceso de modernización de la gestión de la Institución.(competencias de la Dirección).

En estos últimos años, desde el 2005 para ser más exactos hemos incorporados nuevos profesionales a la Oficina de Recursos Humanos, cuyo perfil profesional debía contar con experiencia en el manejo de instrumentos y herramientas para la gestión de recursos humanos, es así, como incorporamos, dos psicólogos laborales, dos ingenieros en gestión Pública, dos ingenieros civiles en Informática, expertos en el manejo de sistemas concursales, dos administradores públicos, un sociólogo y un antropólogo.

A partir de la llegada de este nuevo equipo profesional, la oficina de Recursos Humanos comenzó el desarrollo de dos nuevas unidades; la Unidad Técnica de

Reclutamiento y Selección y la Unidad de Estudios, además de esta dos nuevas unidades se le ha encargado a los Ingenieros civiles en Informática desarrollar un sistema integral en línea e interactivo que permita el manejo asociado a la Administración del personal.

No sé si las nuevas autoridades seguirán en esta línea de modernización o instalarán una nueva, yo dejare mi cargo el 31 de Julio de 2010, ese fue mi compromiso cuando me pidieron que me quedara por lo menos el primer semestre del 2010.

3.- Según su parecer, cuáles son las Fortalezas y Oportunidades culturales que posee el personal, que podrían representar una mejor gestión y desarrollo de la oficina de Recursos Humanos de este servicio estatal.

Sin duda que la mayor fortaleza que posee el personal del Ministerio de Educación, en cada uno de sus escalafones es el amplio y potente conocimiento de su funciones y tareas, esto de refrenda en el hecho que a pesar de los diferentes cambios de programas y líneas de acción que se han producido durante los últimos años, la Institución sigue en marcha, prestando un servicio de calidad al cliente externo.

Las Divisiones y Departamentos de este Ministerio han incorporado nuevas funciones que surgen de la modernización de la gestión del Estado y creo que este hecho ha producido una gran oportunidad para los funcionarios, ya que los

profesionales han sido capacitados en nuevas áreas del conocimientos y para el personal técnico y administrativo esta capacitación ha tenido como objetivo central, la adquisición de nuevas destrezas y habilidades, requeridas para el manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación que han sido incorporadas al servicio.

4.- ¿Cuáles, a su parecer, son las amenazas que debe enfrentar o debilidades que en la actualidad posee la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?

La rotación de los equipos directivos y jefaturas intermedias, representa a mi parecer la gran debilidad de la oficina de Recursos Humanos, ya que cada jefatura que llega quiere darle su impronta a esta oficina, y lamentablemente se reproduce un defecto que está muy presente también en el área privada, o sea todos intentan partir de cero, desconociendo lo ya obrado o lo que es peor, calificando a priori que todo lo anterior está mal hecho.

Por todo lo anterior debemos buscar algún sistema que permita la continuidad de las políticas de personal que tiene a su cargo la Oficina de Recursos Humanos y sus diferentes unidades, de tal manera que a pesar del cambio de jefaturas nacionales o intermedias, quienes asuman sigan adelante con los procesos ya iniciados, especialmente los relacionados con la carrera funcionaria.

5.-Qué cambios deberían producirse en la Oficina de Recursos Humanos de la Institución para transitar desde la “cultura de oficina de Recursos Humanos” hacia una “cultura de la Gerencia de gestión y desarrollo de las personas”.

En principio debe producirse un profundo cambio de mentalidad a todo nivel, ya que no existe conciencia generalizada sobre la importancia que tiene el capital humano para el desarrollo de la Institución.

La mayoría de las líneas que tiene a su Cargo la Oficina en las cuales están involucrados directamente la relación jefatura-funcionario, no son abordadas con la seriedad requerida, es así como la Evaluación de Desempeño, la Capacitación Institucional, Higiene y Seguridad, son trabajadas como funciones accesorias por los directivos del Servicio, lo que resulta complejo porque en el PMG del Ministerio, todos estas variables poseen alta ponderación (la suma de los tres representa un 40% del total del PMG institucional).

El desafío institucional en materia de la gestión de recursos humanos pasa por incorporar elementos de mayor estabilidad a las funcionarios de los distintos escalafones de la contrata, pues la renovación del contrato año a año limita sus posibilidades de incorporación a una verdadera carrera funcionaria, según mi parecer debería innovarse en materia contractual de los contratas a través de contratos plurianuales y con derecho a indemnización o un mejoramiento sustancial del subsidio de cesantía.

El desarrollo de la una gerencia involucra la entrega de mayores atribuciones en materia de decisiones sobre el personal a esta Oficina, dotando a esta jefatura de facultades que le permitan implementar políticas concretas, en las cuales pueda desarrollar acciones específicas que involucren todas las etapas de la vida funcionaria, como el ingreso- permanencia y egreso o desvinculación de la Institución, todo con el objeto que, cada funcionario perciba que la Institución Ministerial posee reglas claras para cada momento o variable de la carrera funcionaria, especialmente en las cuales está involucrado un mejoramiento económico, como son los concursos de promoción y los escalafones de mérito para el ascenso tan cuestionados en la actualidad.

ENTREVISTA: Para aplicar a DOS dirigentes Nacionales de la Asociación de Funcionarios y DOS Jefaturas directamente relacionadas con la Oficina de Recursos Humanos (Ver anexo N° 10)

Nombre Entrevistado: Gastón Guzmán G.

Cargo que ocupa en la Institución: Presidente ANDIME Nivel Central

1.- A su juicio cuál es la situación actual de la actividad que realiza la oficina de Recursos Humanos en los temas del personal de la institución.

La oficina de Recursos humanos del Ministerio de Educación vive una profunda crisis que se expresa en los siguientes factores:

No contar con un diseño estratégico de corto, mediano y largo plazo que proponga las líneas de acción fundamentales en relación a las políticas institucionales de recursos humanos a nivel nacional, regional y provincial.

Un escaso nivel de participación de los funcionarios en el diseño y ejecución de las políticas institucionales que promuevas sistemas transparente de ingreso a la carrera funcionaria, sistemas de promoción , ingreso y egreso de la carrera, limitados sistemas de bienestar, etc.

Escasa difusión de las políticas institucionales que desarrolla.

2.-Caracterice el actual sistema de personal de la Oficina de Recursos Humanos y relaciónelo con el proceso de modernización de la gestión de la Institución. (Competencias de la Dirección)

En la actualidad no existe un marco que proponga políticas u acciones de modernización institucional en el ámbito de la gestión de personal y de recursos humanos, este es el resultado de un hecho mayor, a nivel institucional, no es claro un proceso de modernización de la gestión, con diseños, objetivos, metas y evaluaciones definidas y socializadas a nivel de los funcionarios/as de la institución.

3.- Según su parecer, cuáles son las Fortalezas y Oportunidades culturales que posee el personal, que podrían representar una mejor gestión y desarrollo de la oficina de Recursos Humanos de este servicio estatal.

Las fortalezas que podemos detectar son la experiencia y conocimientos del servicio, el soporte de información y de datos que cuenta nuestra institución.

Las debilidades son el escaso interés de la autoridad de promover una política de recursos humanos transparente, con oportunidades y posibilidades de desarrollo de la carrera funcionaria. Sistemas de contrato y empleo vulnerable, con distintas modalidades contractuales (honorarios-contrata) y planta, genera una profunda diferenciación y oportunidades laborales.

4.- ¿Cuáles, a su parecer, son las amenazas que debe enfrentar o debilidades que en la actualidad posee la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?

La presencia de una autoridad que pretende reducir el Estado, jibarizar la función pública y externalizar los servicios que presta nuestra institucionalidad, cuya principal función es el fortalecimiento de la Educación Pública.

5.- Qué cambios deberían producirse en la Oficina de Recursos Humanos de la Institución para transitar desde la “cultura de oficina de Recursos Humanos” hacia una “cultura de Gerencia de gestión y desarrollo de las personas”.

En el actual marco este tránsito es poco probable, pues los fundamentos de fondo o contenidos de una transformación hacia una cultura de la gerencia de gestión, no están en el marco de los actuales diseñadores de políticas públicas. No se trata de un cambio de modelo de gestión de uno más tradicional a uno más moderno, el ejercicio es la transformación de los sentidos de la educación pública y como la institución genera sinergias y diseños para esta propuesta

B.- ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO EN TERMINOS CUALITATIVOS

Teniendo a la vista los resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a 500 funcionarios sobre el conocimiento de la actividad que realiza la oficina de recursos humanos en el Ministerio de Educación, resalta a la vista que en términos cualitativos la Oficina es percibida como una entidad alejada de la realidad laboral que vive cada funcionario día a día, queda en evidencia que esta percepción es compartida en todos los escalafones que integran la estructura funcionaria de la Organización ministerial.

La encuesta revela falencias marcadas en el ámbito de las comunicaciones y el escaso nivel de participación que otorga a los funcionarios en las variables que ejecuta al interior del Servicio.

Queda de manifiesto que la Oficina ha desarrollado las políticas de personal sin preocuparse de darlas a conocer a los diferentes escalafones y mucho menos realizando actividades de difusión o que involucrasen participación, situación que se contrapone con las Políticas impulsadas por los Gobiernos de la Concertación , que en el proceso de Modernización del Estado que inició en 1996 hasta el año 2006, otorgó mucha relevancia a las comisiones Bipartitas y a los comités paritarios, fortaleciéndolos incluso con un marco normativo, especialmente desde la instauración de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y las Metas de Desarrollo Colectivo Regionales (MDCR), instancias en las cuales para fijar las variables a desarrollar y los porcentajes de logros de cada una de ellas, debía haber

un pleno acuerdo entre las autoridades Institucionales y los Dirigentes de las Asociaciones de Funcionarios.

La acción de la Oficina de Recursos Humanos se ha caracterizado por su verticalismo teniendo actitud de discriminación con algunos escalafones,(Administrativos y Auxiliares), a los cuales le ha fijado una política de Capacitación que no da cuenta de las verdaderas necesidades de estos funcionarios, tanto es así que más del 98% de los integrantes de estos escalafones reconocen No haber tenido ningún tipo de diálogo con su Jefe de Recursos Humanos , situación que atenta contra las políticas del escalafón de mérito en los escalafones de auxiliares y administrativos, ya que el movimiento en ellos se basa en tres factores; la Antigüedad en el grado, la calificación del período, y la capacitación para el ascenso, es obvio que al no haber ningún tipo de retroalimentación el funcionario se queda con la nota que el jefe le pone sin saber si lo está haciendo bien o mal, pero es más grave que lo envíen a cursos de capacitación que no aportan en nada a la función que desempeña, y cuando la jefatura confecciona el escalafón de mérito, el funcionario no sabe por qué no ascendió, pues creía cumplir con todos los requisitos esta vez para subir de grado, provocando profunda desconfianza en los mecanismos que la oficina usa para desarrollar la carrera funcionaria de estos escalafones.

También esta realidad afecta de manera más sustantiva a los escalafones de técnicos, profesionales y directivos, ya que las calificaciones y la capacitación pertinente, son dos de los cuatro factores que forman parte del concurso de

promoción interno, que permite ascender en los grados de los distintos escalafones, representando el 50% de la decisión que debe tener en consideración el comité de selección cuando confeccione los ranking finales del concurso de promoción.

Otros elementos relevantes que arroja esta encuesta son la desconfianza del personal en la acción de la Oficina de Recursos Humanos y la falta de credibilidad en los mecanismos que usa para llevar a cabo la carrera funcionaria, esto se refleja fuertemente en la baja participación de los funcionarios de todos los escalafones en los distintos aspectos o variables en que esta oficina debe interrelacionarse con los trabajadores.

A pesar de la falta de confianza en el órgano institucional, los funcionarios estarían dispuestos a apoyar un sistema distinto de personal, que involucre una participación más activa, tanto de él, como de sus representantes gremiales, de manera tal que se instale una mesa bipartita donde se analice y discuta las políticas de desarrollo de la carrera funcionaria con un dialogo fluido, transversal e informado.

Además queda en evidencia que los medios que utiliza para comunicar o difundir las acciones de la oficina de Recursos Humanos, es un completo fracaso, por que más de un 90% del funcionariado no conoce las diferentes líneas que desarrollan y lo que es más complejo, parece ser una política institucional el no comunicar, y actuar sobre la base de la política de los hechos consumados, dando cuenta a posteriori a través de las respuestas a los reclamos de los funcionarios en situaciones que se sienten perjudicados. Esta situación perjudica tremendamente

la imagen y función de la División de Administración General, especialmente la labor que debe realizar con la información que recibe desde la unidad de recursos humanos, ya que no tiene elementos confiables para la propuesta que debe hacer en el ámbito de la Capacitación que requieren los funcionarios de cada escalafón, pues mirado desde esta perspectiva, ya que sólo para un 5% de todos los funcionarios del Ministerio de Educación la capacitación sería la que requiere para alcanzar los niveles de competencias que su puesto o función le demanda, el resto de los trabajadores recibe capacitación general o simplemente no es convocado en los procesos de selección, perdiendo desde ya toda posibilidad de alcanzar el máximo puntaje en este factor, situación que no se relaciona con la realidad que el servicio tiene en este momento, pues vive un duro ajuste de plantas e importantes nuevos requerimientos del proceso de renovación de la gestión de la organización impuesto por la nueva Autoridad.

Debemos resaltar que el problema de la falta de conocimiento sobre las variables del personal que tiene a su cargo la oficina de Recursos Humanos no solo afecta solamente al Nivel Central y la Secretaría Regional Metropolitana del Ministerio, sino que es un hecho que se repite en todas las unidades regionales y Provinciales del país, lo que nos permite aseverar que en los equipos regionales y Provinciales la falta de conocimiento de las diversas áreas y variables del personal que debe atender la Oficina de Recursos Humanos también es un problema que no ha sido resuelto por el Servicio, lo que le otorga una connotación de carácter

nacional al tema de cómo modernizar la gestión y desarrollo de la personas al interior de la institución ministerial.

Lo que puede llamar la atención en cada proceso anual de Capacitación es la disminución del número de funcionarios a partir del año 2003 y esto tiene una explicación sustantiva que es bueno establecerla, para que no se piense que es un sesgo de la muestra, a partir del Junio del año 2003, la ley 19.882 estableció un incentivo al retiro para todos los funcionarios que cumplieran 60 años las damas y 65 los varones, a cada uno de ellos se les ha otorgado un incentivo de 10 meses de indemnización por acogerse a retiro, aumentando el beneficio en el año 2006 con la ley 20.212 que otorga un fuerte incentivo económico (que va desde las 622 UTM a los profesionales hasta 311 UTM para administrativos y auxiliares) a los funcionarios que pertenecieron al Sistema solidario de reparto (INP) y que se cambiaron al sistema de AFP, que ha ido produciendo una disminución paulatina en la dotación de funcionarios del ministerio que no han sido reemplazados por la institución, recargando de tareas y actividades a la unidades desde donde se retiraron los mencionados funcionarios, pero lo más grave es que también la organización ministerial ha disminuido los recursos destinados a la Capacitación para el ascenso, bajando incluso la calidad de las instituciones que prestan los servicios de capacitación.

Por tanto, aquí hay tareas pendientes de la Institución ministerial en el sentido de realizar todos los concursos de promoción y provisión que permitan

hacer todos los nombramientos necesarios para completar la dotación que permita optimizar la gestión de este Servicio Público.

Cabe rescatar en este análisis cualitativo que los funcionarios de contrata constatan rápidamente la importancia de la carrera funcionaria para lograr estabilidad laboral y algún tipo de ascenso , y esto se refleja en que la mayoría de ellos también están calificados en los niveles más altos a pesar que nos les significa opción de promoción en forma inmediata, pero puede ser en el mediano plazo, ya que la ley que estableció el concurso de promoción para los funcionarios de planta, también establece la realización de un concurso de encasillamiento que permitirá el paso de funcionarios de contrata a la planta, logrando la ansiada estabilidad laboral, por esta razón no hay funcionarios de contrata, cualquiera sea el escalafón, que no destaque la importancia de la calificación anual y la participación en la capacitación para el ascenso o la promoción.

Ambos procesos son variables que tiene a su cargo la Oficina de Recursos Humanos y todos los funcionarios están conscientes de lo relevante que resultan para obtener la renovación del contrato año a año y lograr la permanencia dentro de la institución.

Este es un sesgo, responsabilidad de los jefes intermedios, que viven, recordándoles a los contrata que deben obtener buenas calificaciones capacitarse para que se les renueve su contrata, en vez de destacar que la tarea debe realizarse bien para que la gestión de la organización sea óptima, lo que por sí solo reconocería los méritos de quien está encargado de cumplir una función de

dirección, poniendo en práctica una cultura gerencial , que requiere de una óptima gestión, que cada día necesita nuevas competencias que apunten al crecimiento integral del funcionario, que el servicio refleje en una atención de alta calidad al cliente interno y con mayor énfasis al externo, abandonando así la imagen de burócratas que se ha tejido en torno de los trabajadores de los servicios públicos de nuestros país.

ENTREVISTA: Para aplicar a DOS dirigentes Nacionales de la Asociación de Funcionarios y DOS Jefaturas directamente relacionadas con la Oficina de Recursos Humanos. (Ver anexo N° 10)

Nombre Entrevistado: NELSON VIVEROS LAGOS

Cargo que ocupa en la Asociación: Presidente

1.- A su juicio cuál es la situación actual de la actividad que realiza la oficina de Recursos Humanos en los temas del personal de la institución.

Personalmente soy uno de los dirigentes más críticos de la situación actual de las actividades que lleva a cabo la Oficina de Recursos Humanos, pues se ha caracterizado por una aplicación verticalista y brutal de sus políticas hacia el personal, para nada considera la gestión moderna en el sentido de aplanar las estructuras de la Institución, la mayoría de las acciones o políticas que ponen en práctica con el personal son inconsulta y con cero participación de la Asociación,

esto a pesar que las leyes 19.296 y 19.882, determinan mecanismos y medios de participación de los funcionarios en la generación de políticas o acciones que involucren sus intereses.

En las Instancias Bipartitas creadas por ley, la Jefatura de Recursos Humanos intenta imponer permanentemente su visión de cada tema y elabora con antelación al tratamiento de los temas alianzas con otras jefaturas que participan de estas instancias, por lo que generalmente termina imponiendo su criterio en la forma de elaborar y ejecutar las diversas variables que involucran al personal.

Esta acción es posible porque a pesar de existir algunos cuerpos normativos que permiten la participación de los funcionarios y sus representantes gremiales en áreas o materias del personal, el no cumplimiento por parte de la autoridad no trae consigo ninguna medida disciplinaria, porque además la forma de participación que otorga la ley es muy precaria y en desigualdad de condiciones, como botón una muestra, la Junta Calificadora Central está integrada por las 5 más altas Jerarquías del Servicios que poseen Derecho a voz y voto, la representación de los funcionarios se reduce a 1 delegado con Derecho a voz y voto y 1 dirigente de la Asociación de funcionarios que sólo tiene Derecho a voz.

2.- Caracterice el actual sistema de personal de la Oficina de Recursos Humanos y relaciónelo con el proceso de modernización de la gestión de la Institución. (Competencias de la Dirección).

Desde la perspectiva de la Asociación de Funcionarios la Oficina de RRHH ha sido la gran traba o el gran escollo para haber alcanzado significativos logros para todos los funcionarios, su accionar retardo la resolución de procesos tan relevantes para los socios como los concursos de promoción, provisión, encasillamiento de Auxiliares y Administrativos de Contrata a la planta, entre otros.

La jefatura Nacional y los jefes de unidades de la Oficina de Recursos Humanos, le han dado al actual sistema de personal un sello autoritario, arbitrario y unilateral, totalmente opuesto y alejado de las líneas de Modernización que ha tratado de instalar en cada Servicio Público los Gobiernos de la Concertación, en los cuales destaca la creación o generación de instancias Bipartitas (Autoridad-Gremio) y pareadas, para analizar y consensuar políticas para aplicar al personal.

No hay conciencia en el sentido que cuanto más involucrado este el funcionario en la decisión de una política de la Institución más comprometido será su accionar en el logro u éxito de ella.

3.- Según su parecer, cuáles son las Fortalezas y Oportunidades culturales que posee el personal, que podrían representar una mejor gestión y desarrollo de la oficina de Recursos Humanos de este servicio estatal.

Un estudio de campo que realizó la Universidad de Santiago de Chile al interior del Ministerio de Educación, en el cual el tema central fue determinar las condiciones del Clima Organizacional, evidenció como uno de los aspectos más relevantes, el gran compromiso que tenían los funcionarios con la institución, es decir el estudio destaca que a pesar de todos los problemas, los funcionarios están con la camiseta puesta, y quieren mucho a su organización. Destaco este hecho porque a mi parecer es la gran fortaleza de nuestro Ministerio, y es coherente con los principios del gremio, ya que nosotros siempre hemos afirmado que somos funcionarios del Estado y no Gobierno, ya que las autoridades pasan y los trabajadores quedan, debemos seguir cumpliendo con los objetivos y las metas trazadas para la Institución Ministerial.

Dado el fundamento anterior es evidente que los funcionarios están dispuestos y comprometidos con una mejor gestión del Servicio, si este hecho fuere considerado por las autoridades de la Oficina de Recursos Humanos, debiese considera a los trabajadores un aliado estratégico al cual debiera proteger y considerar.

4.- ¿Cuáles, a su parecer, son las amenazas que debe enfrentar o debilidades que en la actualidad posee la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?

La alta verticalidad en la aplicación de las políticas, las escasas oportunidades de participación, los nulos y pobres medios de comunicación que posee esta oficina con el personal, el desconocimiento de las materias o variables en que deben involucrarse algunas jefaturas de unidades, la falta de compromiso con la ejecución de procesos y acciones que involucran mejoramiento de las condiciones económicas y laborales del personal, entre otras son las más serias amenazas que enfrenta la Oficina de Recursos Humanos de nuestro ministerio. Todos los elementos presentados en el párrafo precedente, evidencian que la debilidad más grande para el éxito en la aplicación de las políticas del personal o en la ejecución de las acciones de las diversas variables de esta Unidad, está al interior de la propia Oficina de RRHH, mientras esto no sea corregido, la desconfianza y recelo que tienen los funcionarios sobre el accionar de esta Oficina se mantendrá sin variación.

5.- Qué cambios deberían producirse en la Oficina de Recursos Humanos de la Institución para transitar desde la “cultura de oficina de Recursos Humanos” hacia una “cultura de Gerencia de gestión y desarrollo de las personas”.

Yo creo que la oficina de Recursos Humanos, desde su nombre es errado, ya que las personas no son recursos, son personas, seres pensantes y sintientes, que debiesen representar lo máspreciado de la institución.

Creo que lo primero es que al interior de este y otros servicios está oficina debiese subirse el pelaje o sea elevarla de rango, a Departamento Nacional, por lo que debiese transformarse en el Departamento Nacional de desarrollo de las personas.

Un segundo cambio radical para producir un cambio de fondo debe ser instalar los mecanismos de participación de los funcionarios en las políticas que involucran su desarrollo con fuerza legislativa o sea a través de Decretos o Resoluciones, que determinen con claridad las formas de participación y las sanciones para la autoridad respectiva que no de cumplimiento a estas normas.

Para finalizar creo que una tercera medida que debiese considerarse seriamente, es transformar la jefatura de Recursos Humanos en un cargo del tercer nivel jerárquico, que debiese proveerse mediante un concurso interno, lo que permitiría que esta jefatura sea servida por lo mejores profesionales del servicio, con amplio conocimiento de la Institución y de paso transformarse en un incentivo real para la carrera de los profesionales, y el desafío para quienes deseen ocupar el cargo a estar en un perfeccionamiento y actualización permanente en materia de gestión de personas.

CAPITULO V

C O N C L U S I O N E S

IX. CONCLUSIONES

A partir de la lectura realizada a la bibliografía consultada, el análisis realizado a la información obtenida de libros, papers, visitas a páginas especializadas en la Internet y documentos consultados, más los resultados de las encuesta aplicada a 500 funcionarios de los diversos Escalafones del Ministerio de Educación, las entrevistas realizada a integrantes del Escalafón Directivos de Confianza del Ministerio de Educación y Dirigentes del Gremio (Dos representantes Institucionales y Dos representantes de la Asociación de Funcionarios del Ministerio de Educación; ANDIME) y los resultados de las acciones de comisiones bipartitas; Autoridad –Asociación de Funcionarios (Evaluación de Desempeño, Capacitación Institucional y Comité Paritario de Higiene y Seguridad), Instrumentos analizados en términos cuantitativos y cualitativos podemos aseverar que los factores principales que influyen en que en el Ministerio de Educación, existan políticas deficitarias aplicadas al personal en las diversas variables que tiene a su cargo la Oficina de Recursos Humanos son :

- I. Existe desconocimiento de las áreas de la carrera funcionaria que están bajo la responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos, este hecho es reconocido por todos los actores, la mayoría de ellos confía sustantivamente más en la directrices que genera su gremio sobre estas materias. No hay internalización de los aspectos, variables o áreas que ejecuta recursos

humanos al interior de la Organización Ministerial. Las jefaturas tampoco se atreven a quebrar este círculo vicioso, ya que en general no utiliza las instancias de diálogo en las ocasiones que le toca interactuar con su personal, ni para usar refuerzos positivos, ni negativos lo que redundo fuertemente en el clima organizacional de la institución.

II. Todos los actores involucrados (tanto directivos como funcionarios propiamente tal) en el círculo de relaciones y contactos que debe generar la Oficina de Recursos Humanos para dar a conocer sus actividades, acciones o políticas, reconocen la gran debilidad que esta posee en las comunicaciones y difusión, no sólo para el usuario interno, sino que también con el externo. Existe la plena convicción que la oficina está consciente de este hecho pero no hace nada para solucionarlo. No existe claridad de las políticas del personal al interior que esta Oficina. La percepción mayoritaria de los funcionarios es que esta situación colabora sustancialmente a producir un estado de desconfianza frente a procesos tan claves para los trabajadores como son los concursos, ya que nadie conoce a ciencia cierta cómo logran ascender o promoverse los funcionarios que obtienen grados, tampoco es tan certero que estos sean los mejores de la organización.

III. Lo anterior atenta contra el normal desarrollo de los programas de capacitación de la institución y la distribución de los incentivos económicos, ya que del análisis de los resultados que entrega la Oficina de RRHH, no se puede deducir cuales fueron los mecanismos aplicados para resolver las

designaciones o confección de ranking, pues la resolución muy lenta y la mayoría de las veces fuera de los plazos que los propios instrumentos aplicados determinan, acrecientan las dudas sobre quienes efectivamente se hacen acreedores a los incentivos económicos generados en los procesos concursables.

- IV.* Falta de participación; del análisis de las respuestas de todos los actores institucionales, de los funcionarios y de los miembros de la asociación gremial, se deduce que uno de los más importantes problemas y debilidad que afecta el accionar de la Oficina de Recursos Humanos es la falta de participación de los funcionarios en las distintas actividades o acciones en que esta repartición debe desarrollar al interior de la Organización Ministerial.
- V.* A pesar de que un gran porcentaje de los encuestados desconoce la variables que tiene a su cargo la oficina del personal al interior del servicio, no tienen duda alguna que el eje central de una eficiente y competente política de personal desarrollada por Recursos Humanos debe centrarse en otorgar oportunidades a los funcionarios de los distintos escalafones para ascender o promoverse en la carrera funcionaria, lo que permitiría mejorar en forma gradual pero sostenida las condiciones de vida de quienes laboran al interior de esta Organización Ministerial.
- VI.* Aunque a la Oficina de Recursos Humanos se le ha incorporado nuevos profesionales con diversas experticias, necesarias para optimizar la gestión y

se han creados nuevas unidades al interior de ella, la mayoría de los funcionarios no han percibido estos cambios o no han tenido el impacto deseado por las autoridades que auspiciaron estos cambios. Según las autoridades el sistema de Recursos Humanos ha tenido cambios que hacen más operativos sus instrumentos, pero en definitiva la mayoría de los funcionarios e incluso las autoridades superiores no lo ven como un avance en el proceso de participación, el accionar de toda la Oficina sigue siendo percibido, como un proceso rutinario, altamente jerarquizado, unilateral y súper centralizado, con orientaciones que no dan cuenta de las necesidades reales de los trabajadores del Ministerio de Educación.

VII. Existe mucha claridad entre los funcionarios de los distintos escalafones, de lo importante que es la carrera funcionaria en la vida laboral, a pesar de toda la percepción negativa de la acción de la Oficina de Recursos Humanos, los funcionarios asignan un destacado lugar en su vida funcionaria a la posible carrera que puedan desarrollar al interior de cada unidad o dependencia del Ministerio, el porcentaje de importancia que tiene la carrera funcionaria en la vida de los trabajadores debiese promover una profunda reflexión de quienes ocupan cargos directivos y Jefaturas, teniendo como una acción inmediata a realizar o compromiso a asumir, meterse de lleno en el conocimiento de los requerimientos que cada variable o línea de acción de las políticas de personal exige a su cargo y dedicarle un tiempo relevante a su correcta ejecución para otorgar más y mejores oportunidades

a sus subordinados para alcanzar un mejoramiento sustantivo en sus condiciones de vida al interior de la Institución esta acción no demanda la inversión de mayores recursos monetarios sino que un cambio de actitud frente a las necesidades del personal que está bajo su mando.

VIII. Coherente con lo anterior el análisis de la información recabada en los distintos instrumentos que aplicamos en este trabajo nos permite concluir que falta mucho dialogo entre todos los actores, ya que un alto porcentaje de los evaluados (92%) reconoce que no conversa con sus jefes en los procesos de Recursos Humanos que debiesen interactuar, pero la situación es similar entre las jefaturas intermedias, pues El Jefe de la división de Administración General en su entrevista reconoce que el dialogo entre las jefaturas intermedias con los superiores también está en déficits, lo que evidencia que la relación altamente jerarquizada entre las partes se constituye en factor relevante en las comunicaciones cara a cara o personalizada que debe existir entre todos los estamentos de una Organización. Claramente esta falta de dialogo atenta en el nivel de coordinación que debe existir entre las Unidades, Departamentos, Divisiones que conforman la estructura de la Institución Ministerial. Pareciera que esta realidad de la Institución ministerial representará una conducta errática frente a todos los nuevos requerimientos de los procesos de modernización en marcha que relevan de una forma preponderante el dialogo como una herramienta de éxito de las organizaciones modernas.

- IX.* Liderazgo débil o falta de liderazgo en la jefatura Central y de las Unidades de la Oficina de Recursos Humanos queda evidenciado, pues se aferran al cumplimiento de la norma aplicada en forma unilateral, no son capaces de desarrollar una relación transversal con los funcionarios a su cargo, No se comprometen con el cumplimiento de los procedimientos establecidos, caen con mucha facilidad en efectos distorsionadores frente al personal, y se influyen desde una perspectiva negativa o positiva en el desempeño de sus dirigidos, produciendo el efecto halo o el efecto indulgencia en sus decisiones, terminan siendo absorbidos por “la cultura que pone en práctica la Oficina de RRHH”, que predomina en todos los niveles de la organización.
- X.* Todavía no logra desarrollarse entre todos los actores del proceso un nuevo paradigma, que permita incrementar las instancias de participación bipartitas en las tomas de decisiones sobre las políticas de personal, a pesar que los funcionarios apoyan mayoritariamente la generación de instancias bipartitas Autoridad- Asociación, que se encarguen de discutir las políticas de desarrollo del personal. A pesar de la desconfianza hacia la Oficina de RRHH, los funcionarios perciben estas instancias como una oportunidad de crecimiento integral para los funcionarios y como una fortaleza para modernizar y mejorar la gestión en la Institución.
- XI.* Quizás una de las más importantes conclusiones que podemos obtener de este trabajo es la disposición que demuestran los funcionarios de todos los escalafones, a aceptar un nuevo sistema de desarrollo de la carrera

funcionaria, poniendo como única exigencia la existencia de mecanismos que permitan una mayor participación de los trabajadores en el, sin duda que el alto de aceptación a un nuevo sistema que demuestran todos los actores de la organización ministerial, transforma esta situación en una gran oportunidad y fortaleza, que debe ser considerada por las nuevas autoridades que han expresado sin decir como la idea de rediseñar o innovar en la estructura de plantas de la organización y modernizar la gestión de los elencos más importantes del Ministerio de Educación, todos ven una ocasión propicia de dar un rol más relevante a la evaluación del desempeño, la Capacitación institucional u otras de las variables que tiene a su cargo la Oficina de Recursos Humanos ,en el rediseño institucional que se pretende poner en marcha, otorgándole mayor flexibilidad a sus instrumentos, incorporando mecanismos de mayor participación, nuevas visiones que se dirijan a la búsqueda de consensos para lograr la madurez de todos los que tienen que jugar algún rol en este proceso, no importando el nivel que ocupen en la jerarquía institucional.

XII. No existe empoderamiento de ninguno de los actores que tienen a su cargo la dirección de la Oficina de Recursos Humanos, y quizás una de las razones fundamentales de este hecho radica en que la Institución no ha otorgado el respaldo normativo y administrativo necesario para el buen funcionamiento de las Comisiones y Comités Nacionales Bipartitos. Si bien es cierto estas comisiones son vistas por todos los funcionarios como una gran fortaleza

y una instancia donde producir igualdad de condiciones entre los representantes de la autoridad y de los trabajadores, y además puedan discutir, analizar y proponer nuevas políticas y visiones sobre el desarrollo del personal, en los hechos las propias autoridades han dejado sin piso de funcionamiento a estas instancias porque su participación en ellas es nula o irrelevante, y la mayoría de las veces mandan representantes de cuarto nivel, sin investidura para tomar decisiones.

XIII. Hoy en día el foco de la Oficina se encuentra más en lo cuantitativo de su gestión, especialmente en cumplir las metas de su programa de mejoramiento, sin realizar evaluaciones de impacto de las políticas que están poniendo en práctica. Los cambios que desde ella se impulsan obedecen a necesidades de sus jefaturas, no del personal de la Institución., no hay análisis de los aspectos cualitativos de las variables que tiene a su cargo las unidades de la Oficina de Recursos Humanos. Los informes que emanan de la Oficina en cada final de período, sólo entregan información cuantitativa y no se producen ningún tipo de intercambio de ideas o análisis frente a las posibilidades de dar una mirada cualitativa a la información obtenida, esto a pesar de que el gremio lo ha exigido como la afirma el representante gremial en la entrevista que se le hizo al respecto.

XIV. A pesar que la Autoridad Gubernamental tomo la decisión de incorporar a los Programas de Mejoramiento de la Gestión Institucional (P.M.G.) en cada Servicio, tres variables directamente relacionadas con la gestión de los

recursos humanos (evaluación del desempeño, Capacitación Institucional e Higiene y Seguridad) con una alta ponderación (los tres representan el 40% del PMG de cada Servicio o Ministerio), en la organización ministerial esta decisión, relevante por cierto, No ha contribuido para que todos los actores involucrados en él y especialmente los con facultades para la toma de decisión, comiencen a tomar mayor conciencia de su importancia para la buena gestión de la organización.

XV. Hay resistencia por parte de quienes dirigen los destinos de la Oficina de Recursos Humanos a promover la participación, cada unidad actúa como departamento estanco, y tiene temor al cambio, no le da relevancia a la percepción que los funcionarios tiene de su actuar ,la mayoría de sus profesionales resuelve seguir haciendo la cosas bajo la cultura de la Oficina de Recursos Humanos, para no verse reprobados o rechazados por sus jefaturas o sus pares, Ninguno de los jefes desea ser impopular y los funcionarios tampoco se atreven a proponer algunos cambios o ideas nuevas, por temor a la reacción negativa que se puede generar entre sus iguales, otra conclusión importante del análisis de la encuesta y la entrevista es que en la Institución lo nuevo produce temor.

XVI. Como una posible contradicción con la conclusión anterior (que privilegia el status quo en materias de personal), surge el hecho que todos los actores, autoridad y gremio, coinciden en que debe producirse un cambio relevante en la forma actual de gestión de los recursos humanos, modificando la

valoración de estos, provocar una democratización en la generación de las políticas de personal, aumentar espacios de participación, y generar mecanismos en que la toma de decisión sea más compartidos, apuntando también a que el proceso de generación de las variables del personal que tiene a su cargo la Oficina de Recursos Humanos vayan acordes con la modernización de la gestión de la Administración Pública y del Estado, lo que hoy existe requiere cambios sustantivos, especialmente en la metodología de aplicación, demasiado jerarquizada al decir de muchos, incluso de algunos jefes.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO IDALBERTO Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. 2000 Editorial Mc.Graw Hill
2. CHIAVENATO IDALBERTO Gestión del Talento - Capítulo 5 Selección de Personas, Ed. 2002 Editorial Mc.Graw Hill
3. Gestión por Competencias. Martha Alles. Segunda Edición 2005, Editorial Granica.
4. DESSLER GARY Administración de Personal, Cuarta edición.1991 Editorial Prentice Hall
5. KOTLER PHILIP Dirección de Marketing .Prentice Hall Edición Milenio. 2002.
6. BROW, W. y MOBERG,D..(1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
7. CHIAVENATO, I.(1994). Administración de Recursos Humanos. Bogota: Mc Graw Hill.
8. CHIAVENATO, I.(1998). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill 2 edición.
9. DESSLER, G.(1996). Administración de Personal. Sexta edición. Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México.
10. DESSLER, G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
11. DRUKER, P. (1988): "The coming of the new organization", en Harvard Business Review: *Gestión del conocimiento*, Bilbao: Deusto.

- 12.** FELDMAN D.C. y ARNOLD, H J. (1995). Personality types and career patterns: some empirical evidence on Holland's Model. *Canadian Journal of Administrative Science*. pp. 192-210.
- 13.** GIBSON J.L., IVANCEVICH J.M. y DONNELLY J.H. .,(1994). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. Séptima edición. Madrid: Addison- Wesley Iberoamericana.
- 14.** GUEDEZ, V, (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial. Tropykos 28.-28.- HALL, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da. Edición. México: Prentice Hall.
- 15.** HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- 16.** KEUTER K, BYRNE E, VOELL J, LARSON E.(2000). Nurse's job satisfaction and organizational climate in a dynamic work environment. *Appl Nurs Res.*;13(1):46-
- 17.** KOONTZ, H y O'DONNELL,C.(1988) . *Administración*. Octava edición. McGraw Hill.
- 18.** LUCAS MARIN, A.(1997): *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Barcelona: Bosch comunicación.

ANEXOS

INDICE ANEXOS

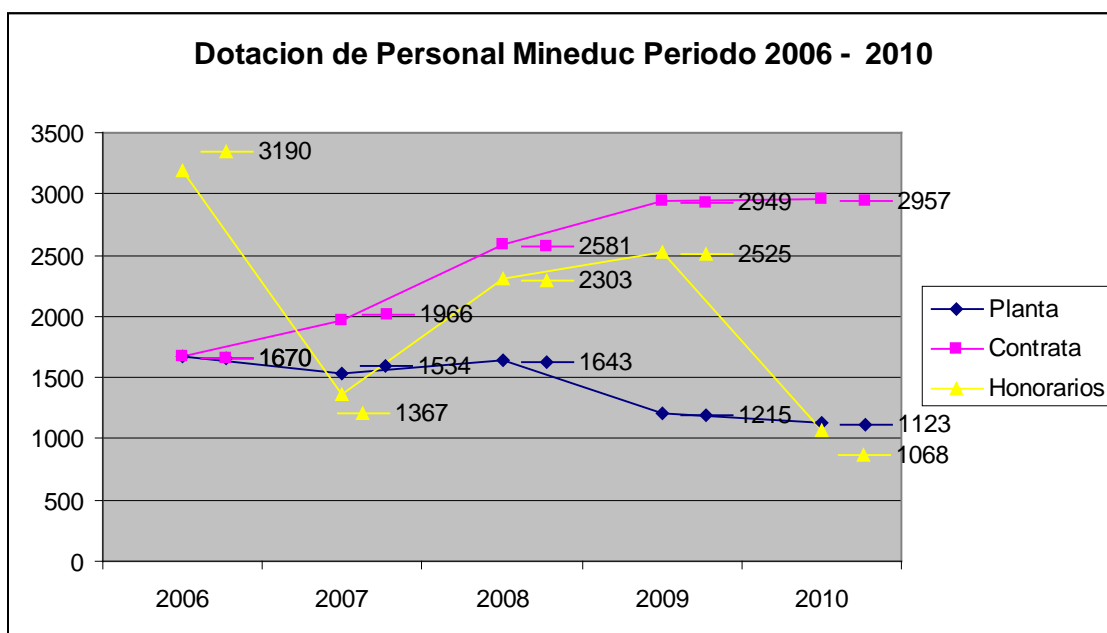
1. ANEXO N° 1. DOTACION DE PERSONAL MINEDUC PERIODO 2006 - 2010
2. ANEXO N° 2. PORCENTAJE FUNCIONARIOS POR CALIDAD JURIDICA MINEDUC PERIODO 2006 - 2010
3. ANEXO N° 3. DOTACION DE PLANTA MINEDUC POR ESTAMENTO PERIODO 2006 - 2010
4. ANEXO N° 4. DOTACION CONTRATA MINEDUC POR ESTAMENTO 2006 - 2010
5. ANEXO N° 5. LA GESTION DE EMPLEO PUBLICO SEGÚN NORMATIVA CASO CHILENO.
6. ANEXO N° 6 CICLO DE VIDA FUNCIONARIA
7. ANEXO N° 7. SUBSISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
8. ANEXO N° 8. MODELO INTEGRAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS
9. ANEXO N° 9. MODELO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DNSC.
10. ANEXO N° 10 ENTREVISTA: PARA APLICAR A DOS DIRIGENTES NACIONALES DE LA ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS Y DOS JEFATURAS DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS
11. ANEXO N° 11 ENCUESTA: CONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDADES QUE REALIZA LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS MINISTERIO DE EDUCACION

ANEXO N° 1

DOTACION DE PERSONAL MINISTERIO DE EDUCACION PERIODO 2006 – 2010

(Fuente Gobierno Transparente)¹²

Calidad Jurídica/ Año	2006	2007	2008	2009	2010
Planta	1670	1534	1643	1215	1123
Contrata	1670	1966	2581	2949	2957
Honorarios	3190	1367	2303	2525	1068
TOTAL	6530	4867	6527	6689	5148



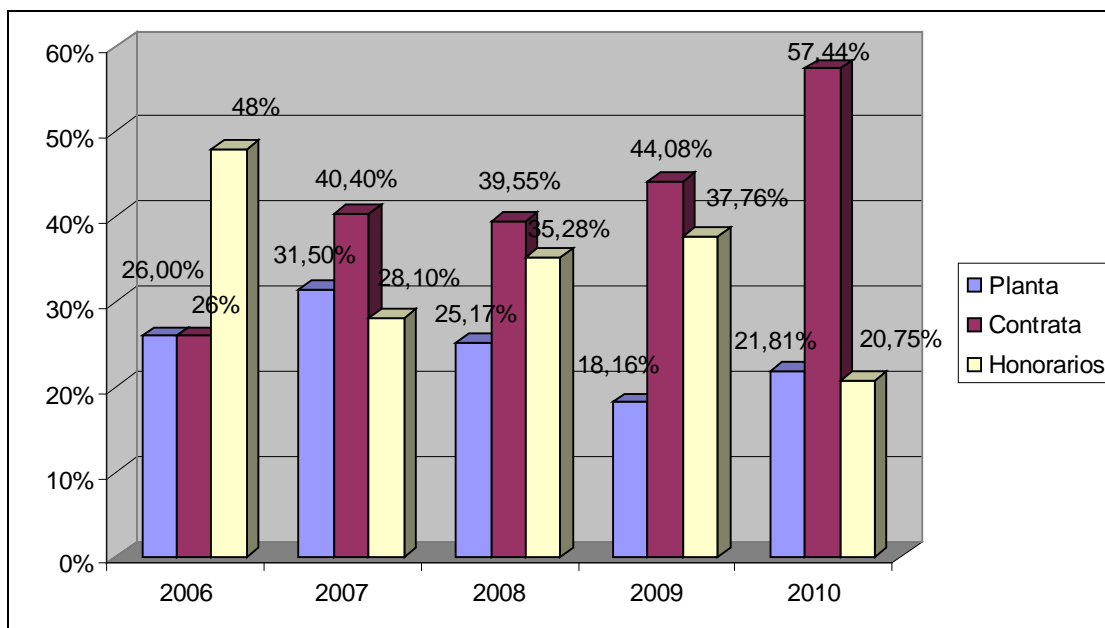
¹² www.mineduc.cl/gobiernotransparente

ANEXO N° 2

PORCENTAJE FUNCIONARIOS POR CALIDAD JURIDICA MINEDUC PERIODO 2006-2010

(Fuente Gobierno Transparente)¹³

ESTAMENTO/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Planta	26%	31,50%	25,17%	18,16%	21,81%
Contrata	26%	40,40%	39,55%	44,08%	57,44%
Honorarios	48%	28,10%	35,28%	37,76%	20,75%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%



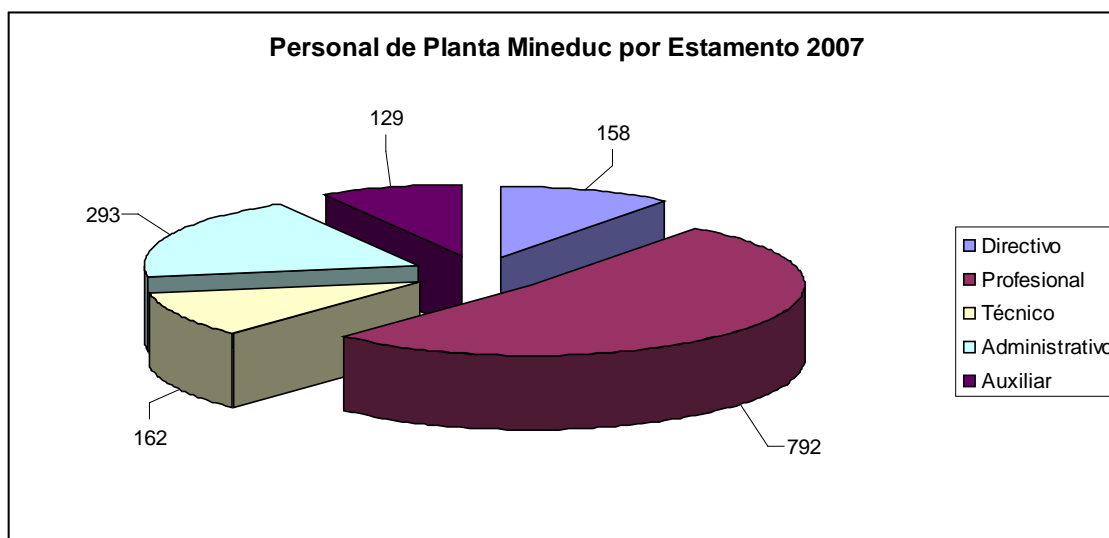
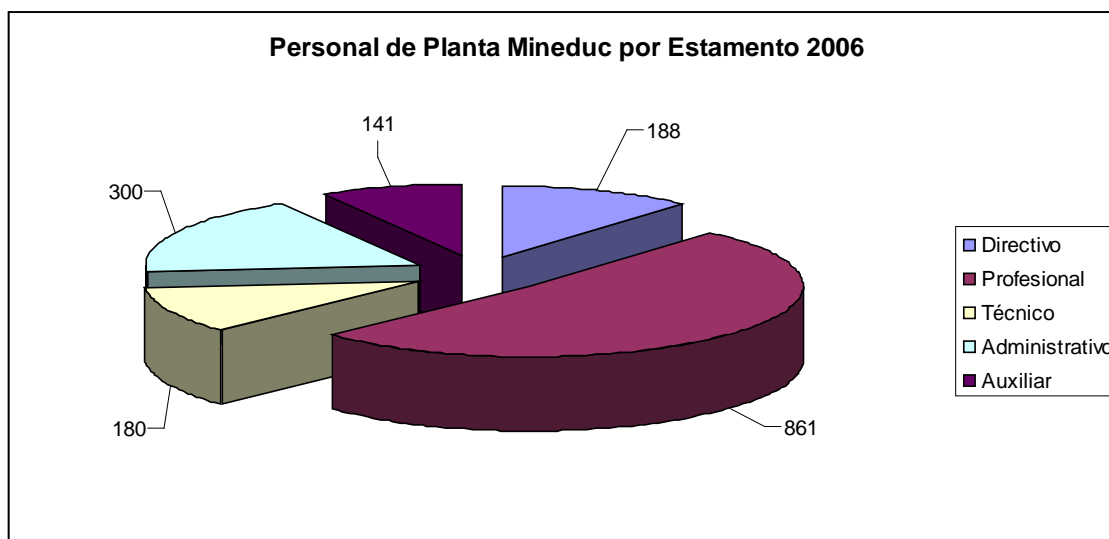
¹³ www.mineduc.cl/gobiernotransparente

ANEXO N° 3

DOTACION DE PLANTA MINEDUC POR ESTAMENTO PERIODO 2006-2010

(Fuente Gobierno Transparente)¹⁴

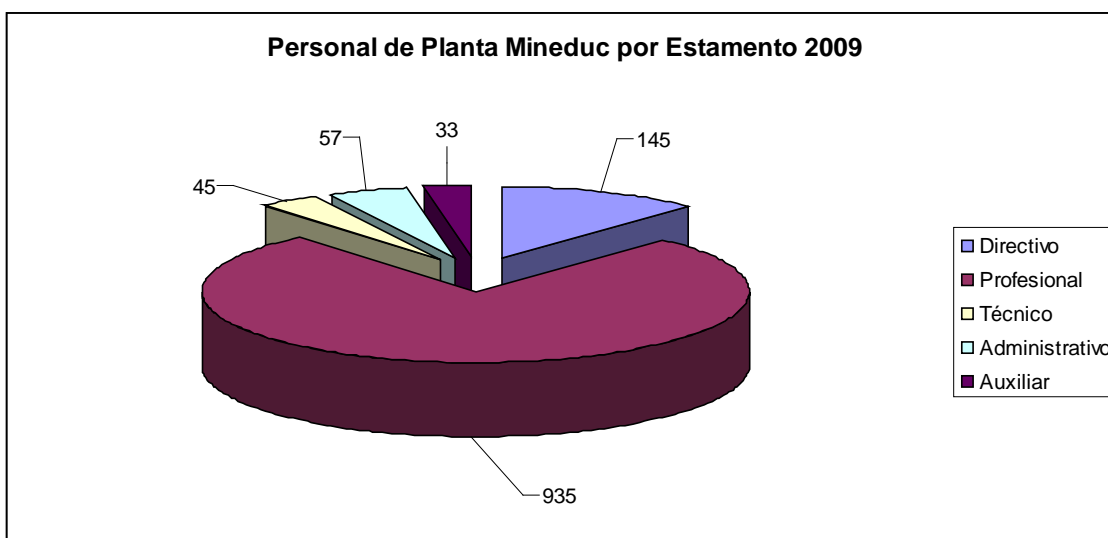
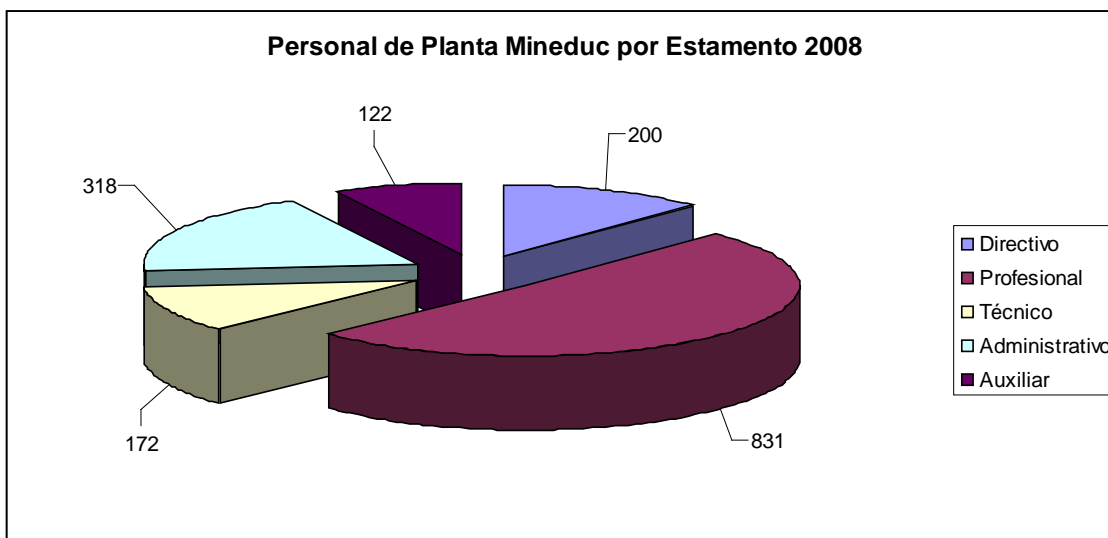
ESTAMENTO/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Directivo	188	158	200	145	163
Profesional	861	792	831	935	868
Técnico	180	162	172	45	38
Administrativo	300	293	318	57	38
Auxiliar	141	129	122	33	16
TOTAL	1670	1534	1643	1215	1123



¹⁴ www.mineduc.cl/gobiernotransparente

ANEXO N° 3
DOTACION DE PLANTA MINEDUC POR ESTAMENTO PERIODO 2006-2010
 (Fuente Gobierno Transparente)¹⁵

ESTAMENTO/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Directivo	188	158	200	145	163
Profesional	861	792	831	935	868
Técnico	180	162	172	45	38
Administrativo	300	293	318	57	38
Auxiliar	141	129	122	33	16
TOTAL	1670	1534	1643	1215	1123



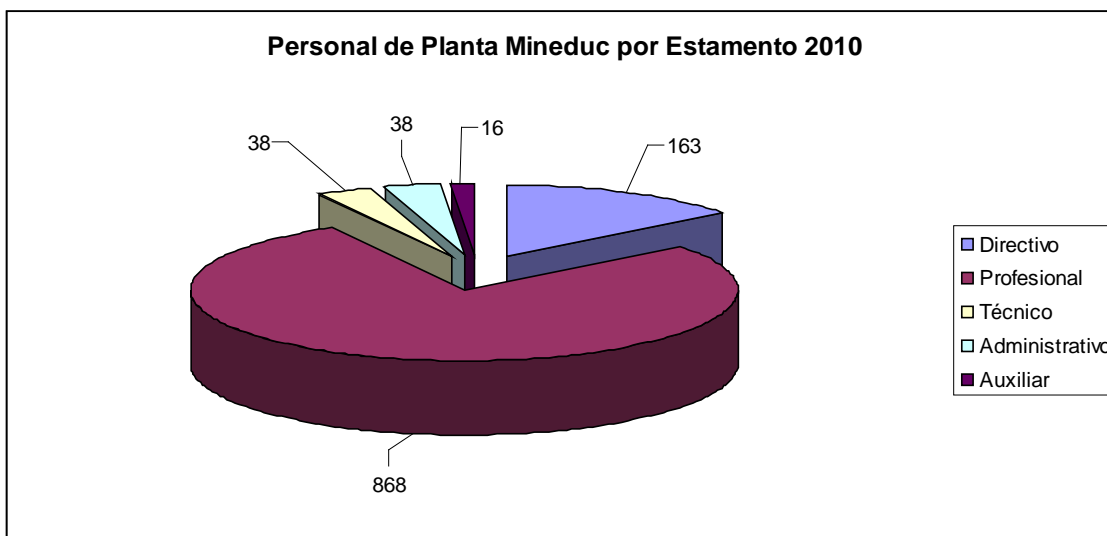
¹⁵ www.mineduc.cl/gobiernotransparente

ANEXO N° 3

DOTACION DE PLANTA MINEDUC POR ESTAMENTO PERIODO 2006-2010

(Fuente Gobierno Transparente)¹⁶

ESTAMENTO/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Directivo	188	158	200	145	163
Profesional	861	792	831	935	868
Técnico	180	162	172	45	38
Administrativo	300	293	318	57	38
Auxiliar	141	129	122	33	16
TOTAL	1670	1534	1643	1215	1123



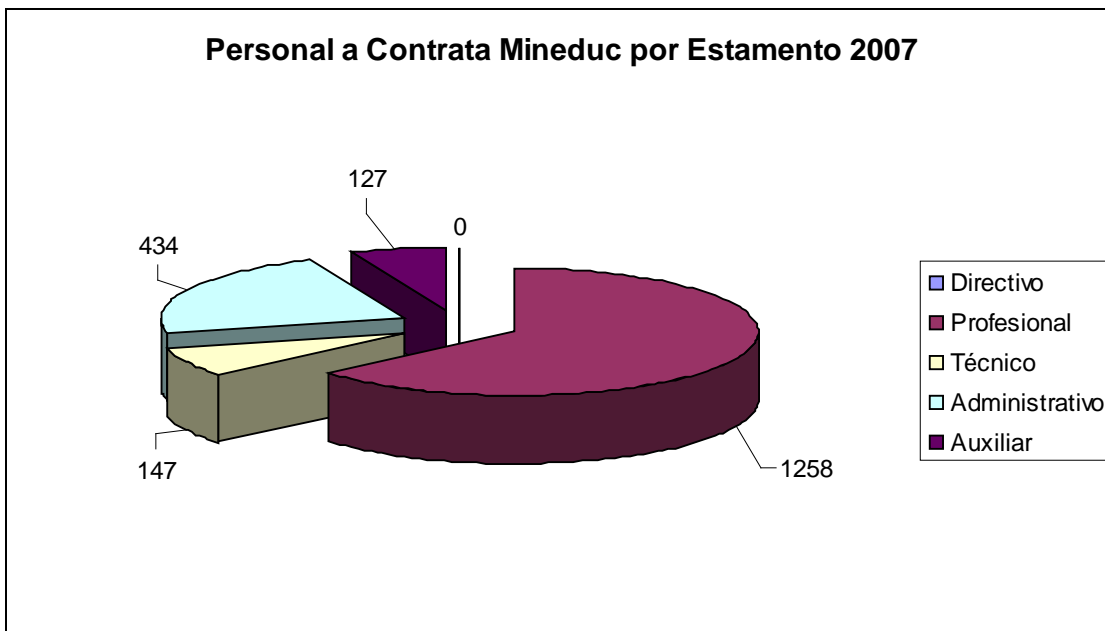
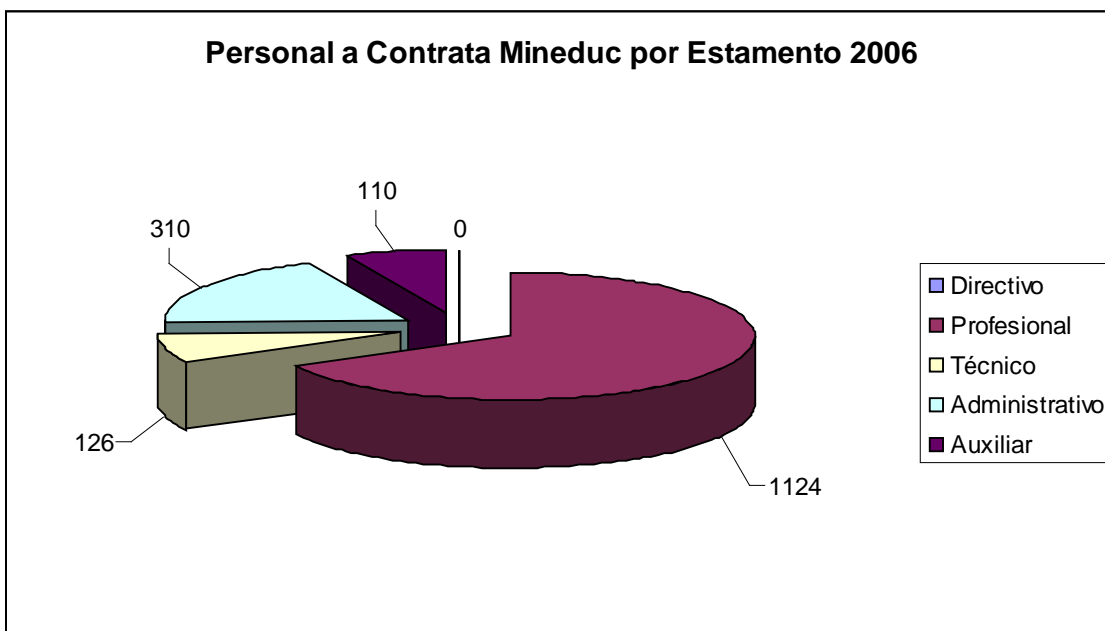
¹⁶ www.mineduc.cl/gobiernotransparente

ANEXO N° 4

DOTACION CONTRATA MINEDUC POR ESTAMENTO PERIODO 2006-2010

(Fuente Gobierno Transparente)¹⁷

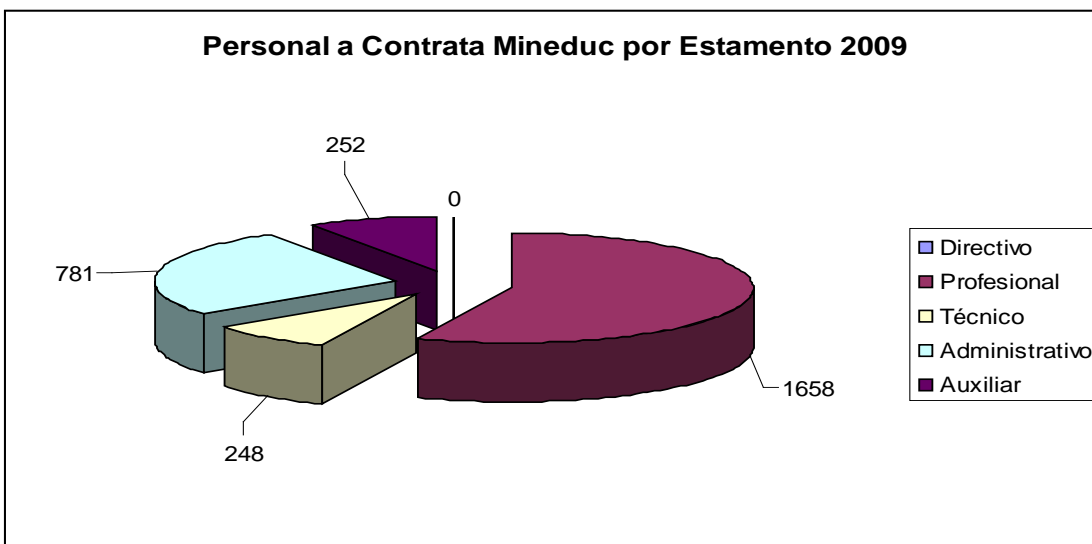
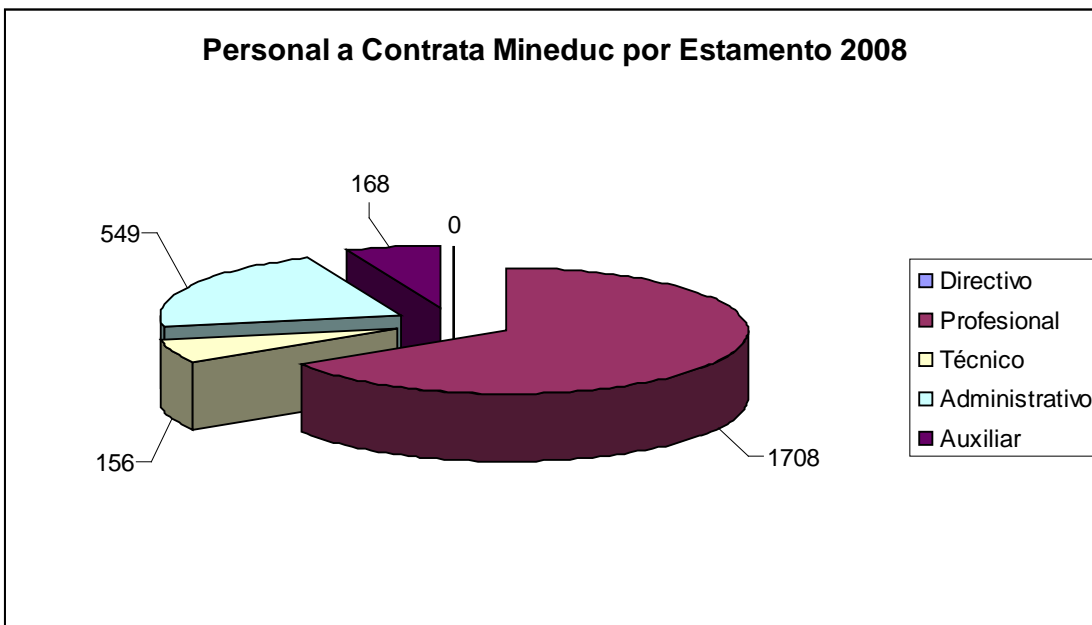
ESTAMENTO/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Directivo	0	0	0	0	0
Profesional	1124	1258	1708	1658	1692
Técnico	126	147	156	248	257
Administrativo	310	434	549	781	804
Auxiliar	110	127	168	252	204
TOTAL					



¹⁷ www.mineduc.cl/gobiernotransparente

ANEXO N° 4
DOTACION CONTRATA MINEDUC POR ESTAMENTO PERIODO 2006-2010
(Fuente Gobierno Transparente)¹⁸

ESTAMENTO/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Directivo	0	0	0	0	0
Profesional	1124	1258	1708	1658	1692
Técnico	126	147	156	248	257
Administrativo	310	434	549	781	804
Auxiliar	110	127	168	252	204
TOTAL					



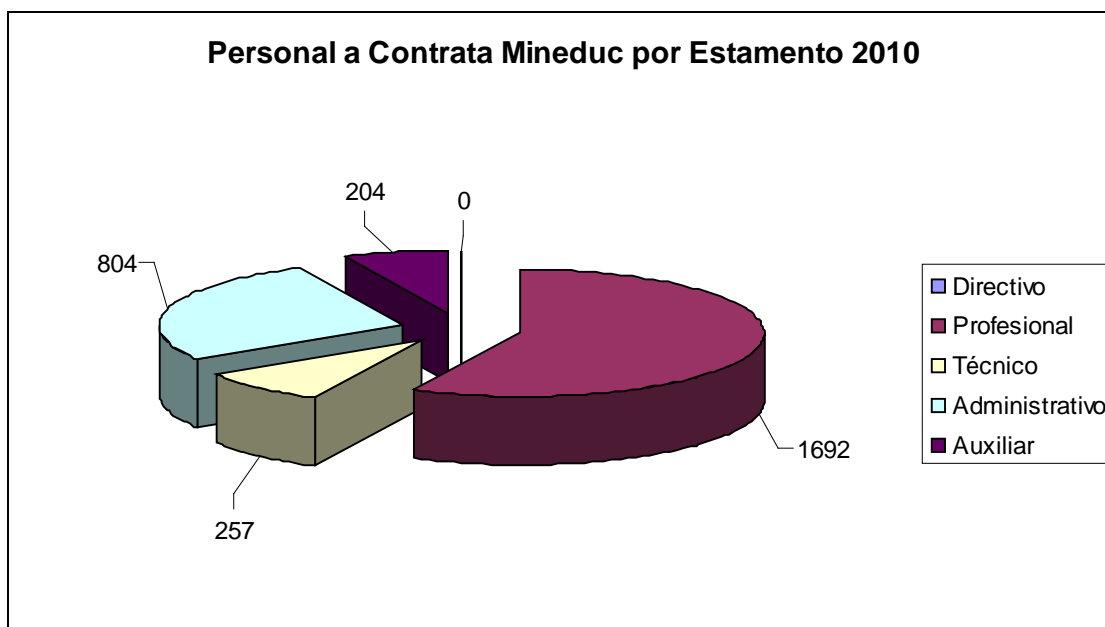
¹⁸ www.mineduc.cl/gobiernotransparente

ANEXO N° 4

DOTACION CONTRATA MINEDUC POR ESTAMENTO PERIODO 2006-2010

(Fuente Gobierno Transparente)¹⁹

ESTAMENTO/AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Directivo	0	0	0	0	0
Profesional	1124	1258	1708	1658	1692
Técnico	126	147	156	248	257
Administrativo	310	434	549	781	804
Auxiliar	110	127	168	252	204
TOTAL					



¹⁹ www.mineduc.cl/gobiernotransparente

ANEXO N° 5

LA GESTIÓN DE EMPLEO PÚBLICO SEGÚN NORMATIVA.

CASO CHILENO

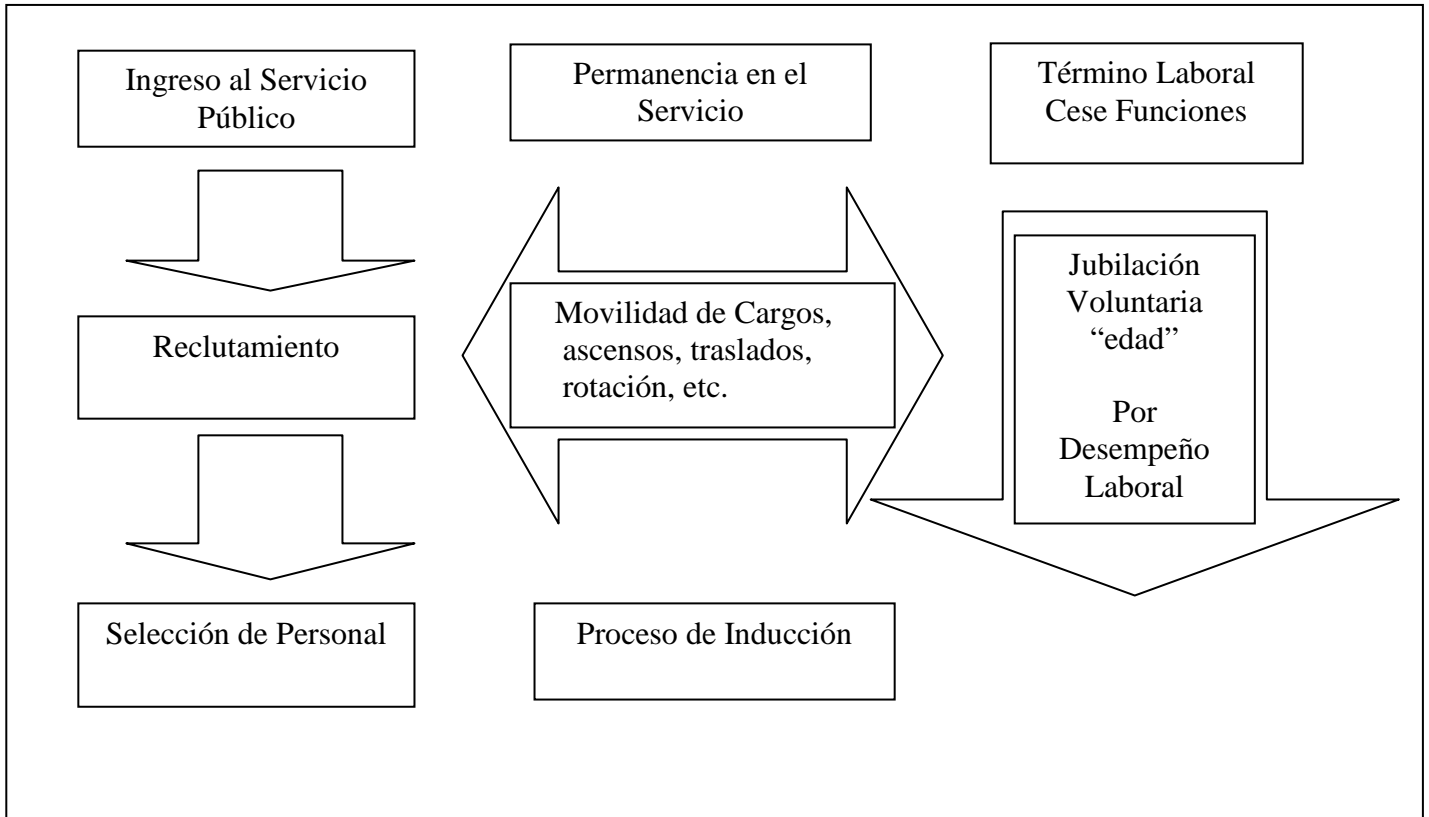
Fuente: WEB. CLAD.2009

Chile
Acceso al empleo



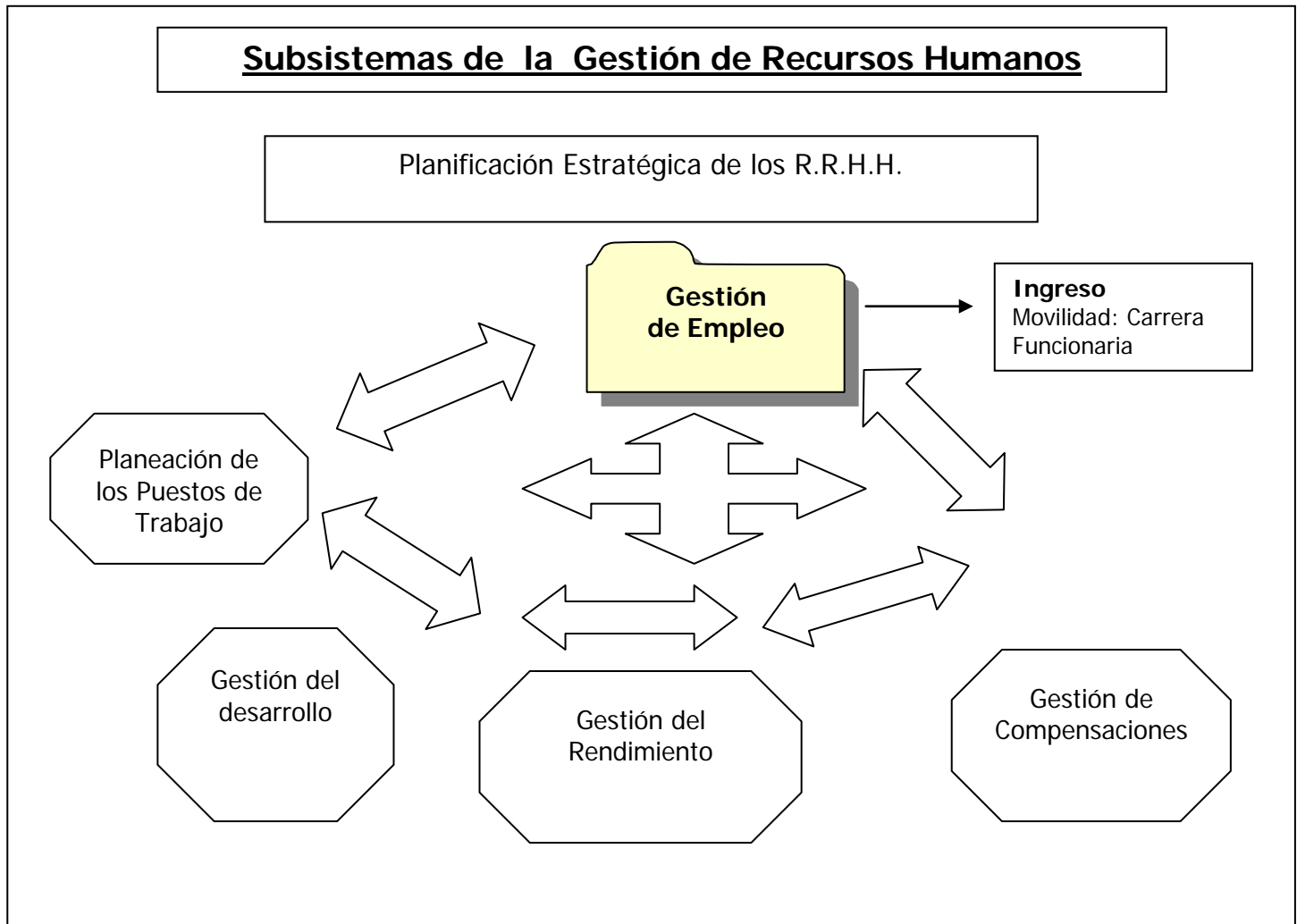
Propuestas / Legislación positiva	Situación real
<ul style="list-style-type: none"> • El acceso al empleo se realiza a través de las siguientes vías consagradas en el Estatuto Administrativo (Ley N° 18.834), y siempre que se cumplan los requisitos exigidos para el ingreso: <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a Concurso Público: En el caso de la provisión de cargos de planta creados o que se encuentren en el último grado del respectivo escalafón. • Procesos de selección en el caso de las contrataciones o por decisiones de la autoridad siempre que se cumplan con los requisitos legales para ejercer el cargo. • De acuerdo a la decisión de la autoridad en el caso de la provisión de los cargos de exclusiva confianza. <p>Para todos los casos, la provisión de los cargos está sujeta a disponibilidad presupuestaria y a la existencia de un número de cargos disponibles en la dotación de las instituciones a proveer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Ley N° 19.882, del 23-6-2003, como parte del proceso de selección para ingresar a la planta, establece un sistema de empleo a prueba (bajo la figura de contrata), entre 3 y 6 meses, cuya aplicación es optativa para el jefe superior del servicio respectivo. La titularidad o la cesación dependerán de un informe de evaluación de desempeño del postulante. <p>La promoción se efectuará por concurso interno en las plantas de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos; y por ascenso en las plantas de administrativos y auxiliares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a los jefes de departamento (cuando correspondan al tercer nivel jerárquico del órgano o servicio), la Ley 19.882 del 23 de junio de 2003 (que reforma parcialmente el Estatuto Administrativo) establece que los cargos de jefes de departamento, o equivalentes en los ministerios y servicios públicos, serán de carrera y su provisión se hará por concurso. Pueden participar funcionarios de planta calificados en lista N° 1 de distinción, y personal a contrata con tres años como tal. Un comité de selección propone, a la autoridad facultada para el nombramiento, entre tres y cinco candidatos en orden de puntaje decreciente (con preferencia por el personal de planta; si no son suficientes, por el de contrata, o por personal de otras entidades). A falta de postulantes internos idóneos, se llama a concurso público. La permanencia en estos cargos será de tres años. El jefe del servicio decidirá entonces su prórroga o llamar a concurso. <ul style="list-style-type: none"> • En el Diario Oficial el año 2004 el Decreto se publica N° 69 del Ministerio de Hacienda, que contiene las normas sobre concursos del Estatuto Administrativo. Este Reglamento rige los concursos que se desarrollen en los ministerios y servicios afectos a la Ley N° 18.834. Los concursos que se reglan son: <ol style="list-style-type: none"> a. concursos públicos para el ingreso b. concursos internos de promoción cuando hubieren vacantes en las plantas del Servicio c. concursos para la provisión de cargos de jefe de departamento y niveles de jefaturas equivalentes d. concursos para el encasillamiento cuando se producen cambios en las estructuras de los Servicios e. concursos para la capacitación de perfeccionamiento y la capacitación voluntaria <ul style="list-style-type: none"> • Respecto a los directivos del primer y segundo nivel jerárquico, se rigen por el sistema de concurso y selección establecido en el Sistema de Alta Dirección Pública, conforme a lo dispuesto en la Ley N° 19.882 del 23-6-03 (Ver categoría "Sistemas de dirección pública" en esta misma sección). <ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones podrán contratar servicios de asesoría externa en la preparación y ejecución de concursos, pudiendo llegar hasta la etapa de informar a la autoridad de los puntajes obtenidos por los postulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan concursos normados según el Estatuto Administrativo (Ley N° 18.834) de 23/9/89. Los concursos públicos se realizan a través de un sistema de convocatoria abierta a la ciudadanía y son considerados idóneos aquellos que habiendo postulado cumplan con los requisitos legales para ejercer los cargos que serán proveídos a través de un proceso de selección. En los concursos se debe garantizar igualdad de condiciones entre los postulantes y está proscrita cualquier tipo de discriminación o exclusión según raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación religión, opinión, política, ascendencia nacional u origen social. <ul style="list-style-type: none"> • Con fecha 14 de junio de 2006 la presidenta Michelle Bachelet emite el instructivo presidencial sobre el Código de Buenas Prácticas Laborales, encargándole a la Dirección Nacional del Servicio Civil el seguimiento respecto del resto de las instituciones públicas. <ul style="list-style-type: none"> • La incorporación de los Servicios Públicos al Sistema de Alta Dirección Pública se hará progresivamente: entre 2004 y 2006 se han incorporado 56 servicios; entre 2006 y 2010 se incorporará el resto (43 servicios). <ul style="list-style-type: none"> • El Presidente de la República, en el plazo de un año a partir de la publicación de la Ley N° 19.882 (23-6-03), mediante uno o más decretos con fuerza de ley, debía determinar para cada uno de los ministerios y servicios regidos por el Estatuto Administrativo, los actuales cargos que pasarían a tener la calidad de jefes de departamento. <p>Dichos decretos fueron promulgados el 15-06-04, y se abarcó un total de 1.418 cargos de nivel III.</p>

ANEXO N° 6
Ciclo de Vida Funcionaria²⁰



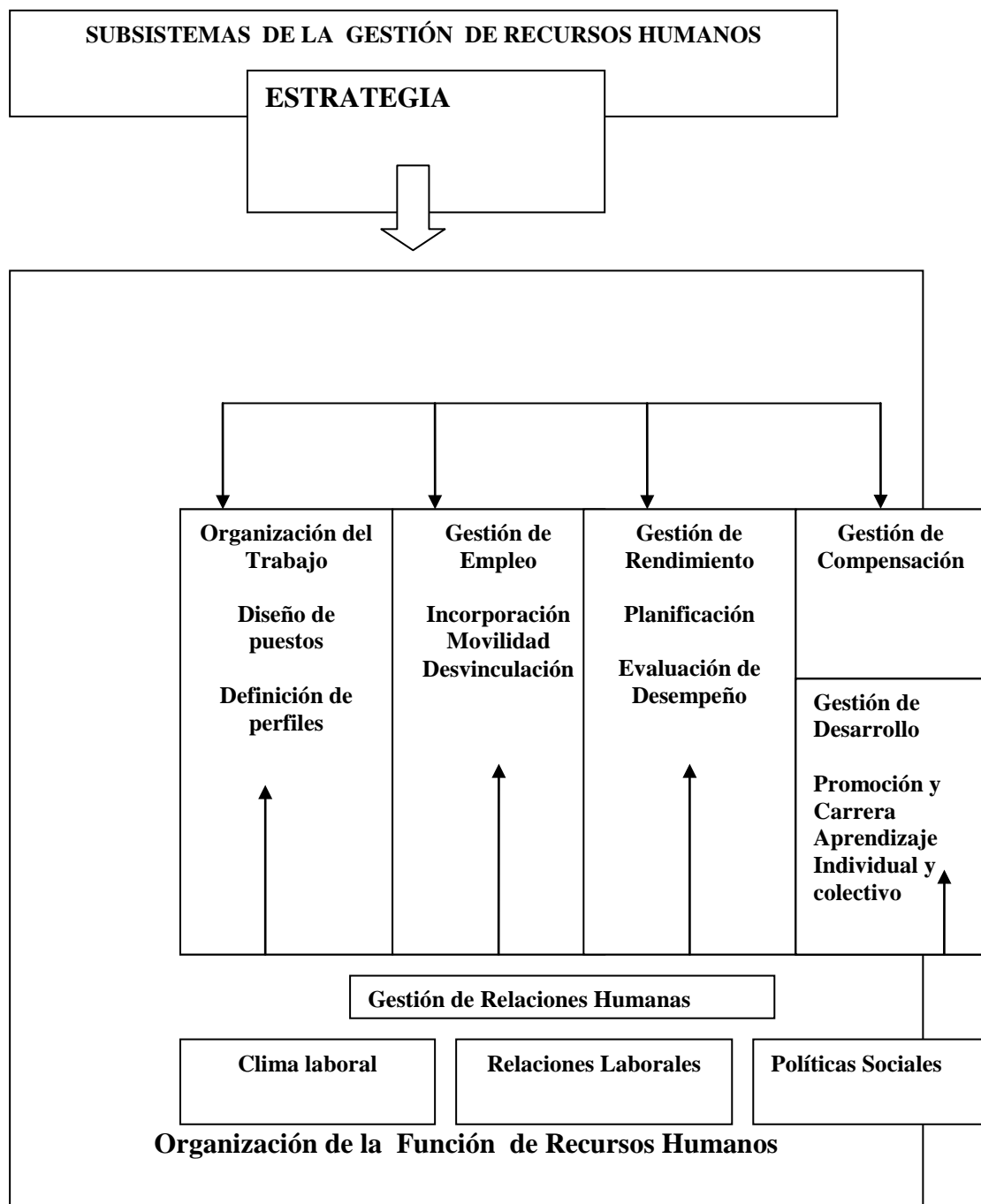
²⁰Ciclo de Vida Funcionaria; Elaboración Propia

ANEXO N° 7
Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos²¹



²¹ Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos; Elaboración Propia

ANEXO N° 8
Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos²²



²² Modelo Integral de Gestión de Recursos Humanos; Hansen 2009

ANEXO N° 9

MODELO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DNSC ²³

COMPONENTES DEL MODELO

<u>RECURSOS</u>	<u>SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS</u>	<u>POSICIÓN E INFLUENCIA</u>
Recursos Tecnológicos	Planificación de RRHH	Posición jerárquica de La URH
Dotación de La URH	Ciclo de vida laboral	Perfil Del Directivo
Infraestructura	Gestión de Desempeño	Influencia de La URH
Presupuesto Propio	Remuneraciones	
	Servicios y Prestaciones al Personal	
	Capacitación y formación Previsión de riesgos	
	Administración de personal	
	Comunicaciones internas	

²³ Fuente; Diagnostico de la Unidades de RR HH de los Servicios Públicos. DNSC/Subdirección Desarrollo Personas 2007

ANEXO N° 10

ENTREVISTA: Para aplicar a DOS dirigentes Nacionales de la Asociación de Funcionarios y DOS Jefaturas directamente relacionadas con la Oficina de Recursos Humanos

Nombre Entrevistado:

Cargo que ocupa en la Institución:

- 1) A su juicio cuál es la situación actual de la actividad que realiza la oficina de Recursos Humanos en los temas del personal de la institución.
- 2) Caracterice el actual sistema de personal de la Oficina de RRHH y relaciónelo con el proceso de modernización de la gestión de la Institución.(competencias de la Dirección)
- 3) Según su parecer, cuáles son las Fortalezas y Oportunidades culturales que posee el personal, que podrían representar una mejor gestión y desarrollo de la oficina de Recursos Humanos de este servicio estatal.
- 4) ¿Cuáles, a su parecer, son las amenazas que debe enfrentar o debilidades que en la actualidad posee la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?
- 5) Qué cambios deberían producirse en la Oficina de RRHH de la Institución para transitar desde la "cultura de oficina de Recursos Humanos" hacia una "cultura de Gerencia de gestión y desarrollo de las personas".

ANEXO N° 11

ENCUESTA: CONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDADES QUE REALIZA LA OFICINA DE RECURSOS HUMANOS MINISTERIO DE EDUCACION

INTRODUCCIÓN

Esta encuesta es anónima y te agradecemos tu buena disposición al contestarla, ya que nos servirá para verificar la hipótesis propuesta en un trabajo de Tesis que debemos realizar obtener el grado académico de Magíster en Alta Dirección Pública, quizás sus resultados sirvan para mejorar algunos de los aspectos deficitarios que podamos descubrir de esta unidad al tenor de los análisis de los resultados obtenidos.

Antecedentes Laborales vigentes (marque o escriba según corresponda)

Calidad Jurídica		Escalafón		Grado	Cargo/Función
		Directivo			
Planta		Profesional			
		Técnico			Dependencia/Región
Contrata		Administrativo			
		Auxiliar			
		Fiscalizador			

PREGUNTAS

1) **¿Conoces las diferentes áreas de la carrera funcionaria que son responsabilidad de la oficina de Recursos Humanos del Ministerio de Educación?**

SI		NO	
----	--	----	--

2) **¿La oficina de recursos humanos informa sobre las políticas de personal que aplica a los funcionarios del personal?**

SI		NO	
----	--	----	--

3) **¿Conoces las diversas variables del personal que tiene a su cargo la oficina de Recursos humanos? ¿Podrías mencionar algunas de ellas?**

SI		NO	
----	--	----	--

.....
.....

4) **¿Estás de acuerdo en que la oficina de Recursos Humanos debería tener como eje central de su política otorgar oportunidades a los funcionarios para ascender o promoverse en la carrera funcionaria?**

SI		NO	
----	--	----	--

5) **¿Tienes participación activa en algunos de los aspectos que tiene a su cargo la oficina de recursos humanos en la institución?**

SI		NO	
----	--	----	--

6) **¿Le agradaría que un porcentaje importante de su carrera funcionaria, como la capacitación y la formación permanente pudiese definirlo usted en conjunto con los representantes de la Institución?**

SI		NO	
----	--	----	--

7;Existe diálogo entre usted y su Jefe de Recursos Humanos durante los diversos procesos que esta oficina debe interactuar con el personal?

SI		NO	
----	--	----	--

8;Ocupa la carrera funcionaria un lugar importante de tu vida laboral?

SI		NO	
----	--	----	--

9;Usted estaría de acuerdo en que en la Institución existiera una mesa bipartita Autoridad-Asociación de funcionarios que se encargará de discutir las políticas de desarrollo del personal?

SI		NO	
----	--	----	--

10;Estaría dispuesto a apoyar un sistema de personal que contemple una mayor participación de su parte en él?

SI		NO	
----	--	----	--

GLOSARIO

Términos de Administración de Recursos Humanos en el Sector Público

- 1. Dotación efectiva:** Personal que tiene relación jurídica laboral permanente con el sector público, es decir es personal de planta, personal a contrata, honorarios asimilados a grado y otro personal de funciones permanentes, tales como jornales y aquellos regidos por el código de trabajo.
- 2. Dotación Fuera de Dotación:** se excluye del cálculo de dotación efectiva por desempeñar funciones transitorias en la institución, tales como cargos adscritos, personal contratado a suma alzada (honorarios), vigilantes privados y otros personal del código del Trabajo.
- 3. Administración Central:** conjunto de organismos dependientes de los Ministerios del Sector Público, independientemente del sistema de remuneraciones por el que rija cada uno de ellos. Ello excluye a la Contraloría General de la República, Poder Judicial, Congreso Nacional y Ministerio Público.
- 4. Servicios Públicos:** órganos administrativos encargados de satisfacer necesidades colectivas, de manera regular y continua, sometidos a la dependencia y supervisión del Presidente de la República, a través de los respectivos ministerios.
- 5. Gobierno Central:** Conjunto de instituciones sometidas a las mismas normas de planificación y ejecución presupuestaria, compuesto por la administración central, Contraloría General de la República, Poder Judicial,

Congreso Nacional y Ministerio Público. Contempla el personal civil excluido el personal de las fuerzas armadas y de orden, el personal de las empresas públicas, los funcionarios municipales y de los servicios municipalizados, así como también los Diputados y Senadores del Congreso Nacional.

6. Calidad Jurídica: la relación laboral se encuentra regulada por la Ley N° 18.834 que define el Estatuto Administrativo. La dotación efectiva dependiente de cada institución puede desempeñar funciones en cargos de planta, empleo a contrata, honorario asimilado a grado o jornal permanente.

a) Personal de Planta:

Personal designado para desempeñar un cargo correspondiente al conjunto de cargos permanentes asignados por Ley a cada institución. Su calidad puede ser titular, subrogante o suplente. Al personal titular de planta por acceder a la carrera funcionaria se le garantiza la estabilidad en el empleo.

b) Personal a Contrata:

Personas que cumplen funciones permanentes mediante la adscripción a cargos de carácter transitorios, sin acceso a la carrera funcionaria y que se consulta en la dotación de la institución. Duran en su cargo como máximo hasta el 31 de diciembre de cada año, fecha en la cual los servicios expiran por el solo ministerio de la ley, salvo que existan prórrogas con treinta días de anticipación, a lo menos, pudiendo renovarse indefinidamente. Las funciones sobre las cuales

se puede desempeñar este tipo de cargos son los Profesionales, Fiscalizadores, técnicas, Administrativas y auxiliares.

Cabe señalar que las labores esenciales y habituales de la institución son las que el servicio está llamado a cumplir de acuerdo con los fines para los cuales fue creado por el legislador (dictámenes 70.238/62 y 3.459/83 de la CGR) y que de acuerdo al

Estatuto deben desempeñarse por funcionarios de planta o a contrata, a excepción de que se trate de cometidos específicos, los que podrán desempeñar honorarios asimilados a grados.

c) Otro Personal:

Aquel personal contratado para ejercer labores no habituales de la institución o cometidos específicos al interior de la misma y que se consulta en la dotación efectiva de ella. No se consideran empleados públicos y su actuación se rige por las cláusulas de los contratos. Además este tipo de contrato podría utilizarse para desempeñar funciones profesionales, técnicas o para contratar expertos de alta especialización.

7. Personal fuera de la dotación Calidad Jurídica

Destaca para efectos del análisis la distinción de Honorarios a Suma Alzada, puesto que éstos son personas contratadas bajo las normas civiles de arrendamiento de servicios inmateriales, que no se rigen por las normas del Estatuto Administrativo sino por las del respectivo contrato que han celebrado; por

lo tanto no tienen el carácter de funcionarios públicos y carecen de responsabilidad administrativa. No obstante lo anterior está sujeto a las normas legales sobre probidad administrativa, al tener igualmente el carácter de servidores estatales, en la medida que presten servicios al Estado en virtud del contrato suscrito con el órgano público.